

DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n2p108>

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JÚNIOR**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT AND DECISION-MAKING: A CASE STUDY IN THE  
JUNIOR ENTERPRISE**

**Thiago Gonçalves Magalhães, Mestrando**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[magalhaesgthiago@gmail.com](mailto:magalhaesgthiago@gmail.com)

**Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[Dalmau@cse.ufsc.br](mailto:Dalmau@cse.ufsc.br)

**Irineu Manoel de Souza, Doutor**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[irineu.manoel@ufsc.br](mailto:irineu.manoel@ufsc.br)

Recebido em 26/setembro/2013

Aprovado em 11/janeiro/2014

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

O conhecimento é o recurso primordial para as organizações no processo de tomada de decisão nos dias atuais, dessa forma, a gestão do conhecimento é uma ferramenta de grande importância para a criação e a retenção do conhecimento nas organizações, essencial para subsidiar o processo decisório. Entretanto a grande maioria das empresas, especialmente as pequenas e médias, ainda não possuem um processo de gestão do conhecimento formalizado, mas possuem algumas práticas que também apoiam de forma positiva o processo decisório. A Ação Júnior Consultoria Socioeconômicas, empresa Júnior do Centro Sócio Econômico da UFSC não possui um processo de gestão do conhecimento estruturado, mas possui diversas práticas nas quais a diretoria executiva se subsidia para a tomada de decisão na empresa, dessa maneira o objetivo do trabalho foi averiguar como as práticas de gestão de conhecimento na empresa dão suporte para o processo decisório. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, descritiva e aplicada. Foram realizadas entrevistas com os membros da diretoria executiva com o intuito de levantar as práticas de gestão do conhecimento e posteriormente entender como subsidiam o processo de tomada de decisão. Como resultado pode-se perceber que a empresa possui diversas práticas de gestão do conhecimento e que são de grande importância para no processo decisório, no entanto se faz necessário uma melhor estruturação, formalização e acompanhamento dessas práticas e no tratamento dos conhecimentos gerados pelas mesmas.

**Palavras Chaves:** Gestão do Conhecimento. Processo Decisório. Empresa Júnior.

## ABSTRACT

Knowledge is the primary resource for organizations in the process of decision making today, in this way, knowledge management is an important tool for the creation and retention of knowledge in organizations, essential to support the decision making process. However the vast majority of companies, especially small and medium still do not have a management process knowledge formalized, but have some practices that also support a positive decision-making. The Ação Júnior Consultorias Socioeconômicas, Junior Enterprise in the CSE- UFSC doesn't have a structured process of knowledge management, but has several practices in which it subsidizes the executive directors for decision making in the company, thus the aim of the study was ascertain how the practices of knowledge management in the company supports the decision making process. The research is characterized as qualitative, descriptive and applied. Interviews were conducted with members of the executive board in order to raise the practices of knowledge management and further understand how subsidize the process of decision making. As a result one can see that the company has several knowledge management practices, which are of great importance to the decision-making process, however it needs a better structure, formalization and monitoring of such practices and the treatment of the knowledge generated by them.

**Key Words:** Knowledge Management. Decision Making. Junior Enterprise.

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente vivemos em constantes mudanças e incertezas, e as organizações confrontam-se com a necessidade de tomar decisões importantes com alta frequência, e o conhecimento tornou-se uma das principais armas para garantir a vantagem competitiva, dessa forma Kaufmann (1975) afirma que a criação contínua do conhecimento deve ser muito bem gerenciada dentro das organizações, e que os esforços devem ser empreendidos no sentido de estabelecer metas de conhecimentos a serem adquiridos.

O que agrava ainda mais a situação atual é a velocidade com que as mudanças ocorrem abrindo uma grande margem de incertezas, e dentro dessa perspectiva, a Gestão das informações e o Processo Decisório são a preparação para o direcionamento das empresas às Organizações do Conhecimento. Salienta-se que o conhecimento é o recurso primordial para as organizações no processo de tomada de decisão. (ANGELONI, 2002). Complementando essa linha de raciocínio Ribeiro (2003) afirma que os tomadores de decisões possuem o desafio de pensar globalmente e usar, em larga escala, os instrumentos de informação e comunicação que venham colaborar com o processo de tomada de decisão.

O processo de Gestão do Conhecimento exige dedicação, conhecimento, e muitas vezes as empresas e os gestores carecem de estrutura e conhecimentos para isso, principalmente nas micro e pequenas empresas. Porém, mesmo não tendo um processo de gestão do conhecimento estruturado, possuem práticas de CG que podem dar suporte para tomada de decisões e que podem ser aprimoradas, como acontece na Empresa escolhida como objeto de estudo deste trabalho.

Com o intuito de verificar como as micro e pequenas empresas utilizam-se das práticas de CG para dar suporte ao processo decisório, escolheu-se como objeto de estudo deste trabalho uma empresa Júnior, na qual possui uma série de práticas de gestão do conhecimento.

A Ação Júnior Consultorias Socioeconômicas é a empresa júnior do Centro Sócio Econômico da UFSC, uma das suas principais características é a alta rotatividade dos membros, que permanecem na empresa em média dois semestres, e dessa forma há a necessidade de gerir o conhecimento principalmente para dar suporte para a tomada de decisão tanto pela diretoria executiva da empresa, quanto pelos novos membros que assumem a gerência dos processos todos os semestres, dessa maneira ao longo dos últimos anos a empresa implementou uma série de práticas de GC, logo esse estudo possui como objetivo

central averiguar como as práticas de gestão do conhecimento adotadas pela empresa júnior da suporte para o processo de tomada de decisão na empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta etapa serão apresentadas referências sobre: processo decisório, gestão do conhecimento e a gestão do conhecimento para a tomada de decisão. De forma a criar um raciocínio para a realização do estudo de caso a fim de alcançar os objetivos anteriormente propostos.

### **2.1 PROCESSO DECISÓRIO**

O ser humano a todo momento está tomando decisões, muitas vezes elas são fáceis, tornando-se até automáticas, como algumas complexas e muitas vezes difíceis de serem tomadas.

Assim como na nossa vida, nas organizações funciona da mesma forma, decisões são tomadas a todo o momento. E é preciso sempre tomar a decisão mais acertada, e nesse contexto que entra o processo decisório que é o processo onde os gestores tomam suas decisões.

Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que para se chegar a decisão adequada em uma organização é preciso fazer uma análise do sistema considerando todas as variáveis de todos os elementos e as inter-relações entre eles e as relações do sistema como o meio ambiente. Tanto para a organização quanto para os indivíduos, toda a decisão envolve riscos e incertezas.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 182) a tomada de decisão é o “processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo”.

A tomada de decisão organizacional é formalmente definida como o processo de identificação e solução de problemas. O processo contém dois estágios principais. No estágio de identificação do problema, a informação sobre as condições ambientais e organizacionais é monitorada para determinar se o desempenho é satisfatório e para diagnosticar a causa das falhas. O estágio de solução do problema se dá quando os caminhos alternativos de ação são considerados e uma alternativa é selecionada e implementada. (DAFT, 2006, P.372).

Dessa maneira é de extrema importância que se possua as informações necessárias no primeiro estágio, e assim salienta-se a importância da gestão do conhecimento, com o intuito de subsidiar o segundo estágio, que consiste na solução do problema. É de grande importância

para o administrador buscar informações precisas que demonstrem a real situação da empresa, para que assim o processo decisório seja feito de maneira eficaz. E a gestão de conhecimento é uma ferramenta que auxilia neste processo.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Souza (2009), o objetivo da Gestão do Conhecimento é fazer do conhecimento um dos mais importantes recursos da organização, e para tal, deve-se estimular ideias práticas que possam ser implementadas.

Para Moresi (2001 apud Souza, 2009), a gestão do conhecimento se trata de um conjunto de atividades que tem por fim desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento existente em uma organização, visando a utilização na consecução de seus objetivos.

Em geral, o conhecimento é dividido em dois tipos, conhecimento tácito e conhecimento explícito. Segundo Choo (1998), o conhecimento tácito é aquele conhecimento implícito utilizado pelos membros da organização para fazerem seu trabalho e construírem sentido dos seus mundos. O mesmo autor afirma que o conhecimento tácito é um conhecimento não codificável e de difícil difusão e ainda que esse conhecimento é vital para as organizações, visto que as organizações só podem aprender e inovar através da alavancagem do conhecimento implícito dos seus membros.

Para Nonaka & Takeuchi (1997) é o conhecimento explícito ou codificado é aquele que se refere ao conhecimento transmissível através da linguagem sistemática e formal. É o conhecimento que se parte do individual e utiliza meios para que possa ser transmitido. Desse modo, corroborando com a idéia Alvarenga Neto (2005) afirma que conhecimento reside sim no indivíduo, mas que a sua construção acontece quando da sua inserção em uma dada coletividade.

Para Probst, Raub & Romhardt (2002) existem elementos construtivos da gestão do conhecimento, que necessitam, no entanto, de uma estrutura integrada pela administração para orientação e coordenação. Ele delinea então os processos da gestão do conhecimento, como descritos mais detalhadamente anteriormente nas etapas do processo de gestão do conhecimento: identificação do conhecimento, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento.

Conforme Probst, Raub & Romhardt (2002) esses processos dão um quadro geral dos problemas operacionais que podem surgir ao tratar o conhecimento como um recurso. No

entanto também podem surgir problemas do ponto de vista estratégico global, em um contexto mais amplo, por isso é necessário que as ações operacionais da gestão do conhecimento estejam orientadas a partir de uma orientação estratégica. Com essa base Probst, Raub & Romhardt (2002) inserem dois elementos a seu modelo: *as metas de conhecimento* e a *avaliação do conhecimento*:

*As metas do conhecimento* envolvem a utilização de metas que têm como objetivo dar “a orientação estratégica da gestão do conhecimento e os objetivos concretos de intervenções específicas”. A *avaliação do conhecimento* está diretamente relacionada *as metas do conhecimento*, pois o modo como as metas são “formuladas determina as maneiras que podem ser avaliadas” (PROBST, RAUB & ROMHARDT, 2002, p. 36). A *avaliação do conhecimento* envolve as maneiras e métodos utilizados para medir os conhecimentos normativos, estratégicos e racionais.

### 2.3 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento não se limita a aplicações em tecnologia ou gerenciamento da inovação, abrange aspectos e processos mais relevantes. Segundo Terra (2008), a gestão do conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

Para auxiliar no processo de criação do conhecimento, existem ferramentas de gestão do conhecimento, que agem de forma a realizar o processo de geração de conhecimento por meio da externalização, socialização e combinação, criando círculos virtuosos. O quadro 1 apresenta diversas ferramentas de gestão do conhecimento que são aplicadas para gerar o ciclo virtuoso de geração de conhecimento.

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	
<b>Aprendizagem Organizacional</b>	É o processo que integra a vida dos indivíduos e organizações que, de alguma maneira, convertem os conhecimentos e os incorporam às suas ações cotidianas.
<b>Benchmarking</b>	É um processo contínuo e sistemático de comparações entre processos semelhantes. A partir das conclusões, promovem-se melhorias que permitam que uma determinada atividade tenha desempenho superior quando comparada com outras equivalentes em empresas do mesmo setor ou de outros setores da economia.
<b>Coaching</b>	É um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandam sua prontidão para agir de forma de provocação construtiva, de desafio e estímulo para o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos.
<b>Comunicação Organizacional</b>	Para as organizações em geral, é muito importante a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade. É preciso incorporar a idéia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo. Uma combinação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso
<b>COMUNIDADES DE PRÁTICA (CDP)</b>	consistem em pessoas que estão ligadas informalmente, assim como contextualmente por um interesse comum no aprendizado e na aplicação prática e se baseiam em relações fortes de confiança e na contribuição que cada um traz para a comunidade.
<b>Educação Corporativa</b>	É um mecanismo de parceria utilizada pelas empresas com o intuito de utilizar a esfera educativa para atender as necessidades específicas da organização.
<b>Gestão por Competência</b>	É o modo como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio
<b>Gestão do Relacionamento do Cliente</b>	Trata-se de uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para manter e conseguir mais clientes, apoiadas nas ferramentas tecnológicas
<b>Inteligência Competitiva</b>	Conjunto de procedimentos para coleta e análise de informações do macro ambiente, possibilitando à organização um aprendizado contínuo voltado para as decisões estratégicas e para o planejamento.
<b>Lições Aprendidas</b>	Lições aprendidas são um processo, um meio de explicitar experiências, ou seja, conhecimento. Desenvolvê-las se dá por intermédio do compartilhamento destas experiências no projeto e entre projetos. O intuito é aumentar assim a satisfação com o trabalho, melhorando a inter-relação entre os participantes do processo, contribuindo para o aprendizado destes e para o aprendizado organizacional.
<b>Mapeamento de Processos</b>	É uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem como objetivo a melhoria dos processos existentes ou a implantação de um modelo estrutural na organização voltado à processos.
<b>Melhores Práticas</b>	são aquelas práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a nossa situação.
<b>Memória organizacional</b>	A memória organizacional na empresa é capaz de esquivar-se da perda de inteligência corporativa (ou capital intelectual) quando um colaborador deixa a empresa ou o cargo, explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição de erros, fomentar a circulação e comunicação da informação dentro da mesma e desenvolver a aprendizagem individual e organizacional.
<b>Mentoring</b>	Refere-se a uma relação entre duas pessoas, voltada ao desenvolvimento de uma delas. Esta relação é constituída então por um padrinho, que é um funcionário competente e experiente, o qual vai se dedicar ao crescimento funcional de um colega que precisa de sua ajuda.
<b>Normalização e Padronização</b>	É a atividade destinada a estabelecer, face a problemas reais ou potenciais, disposições para utilização comum e repetida, tendo em vista a obtenção do grau ótimo de ordem, num determinado contexto

**Quadro 1** Prática de Gestão do Conhecimento.

Fonte: Adaptado de Silva (2002) e Nonaka e Takeuchi (1997)

Todas as ferramentas aplicadas à gestão do conhecimento possuem de formas diversificadas a explicitação do conhecimento individual para torná-lo um bem coletivo, possibilitando dessa maneira que o conhecimento esteja a disposição das pessoas quando necessário, subsidiando de forma positiva o processo de tomada de decisão.

#### 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÃO

Para que os gestores tomem decisões mais acertadas e competitivas é necessário que eles estejam cercados de meios para que qualquer fluxo de dados e informações seja objetivo na tomada de decisão, ao passo que não se deve menosprezar e descartar informações aparentemente secundárias. Isso porque, segundo Alvarenga Neto (2005), hoje, informação e o conhecimento constituem-se como fatores singulares capazes de fortalecer as competências essenciais das organizações e contribuir para a concretização de vantagens competitivas sustentáveis, fazendo que da correta manipulação dos dados venha a gerar informações que ao longo do tempo se transformam em conhecimento, o que leva a um grau de competitividade alto.

Não adianta apenas que se tenha a informação, é necessário que ela chegue aos gestores, para que com elas possam tomar suas decisões. Compondo essa ideia, Bazzotti & Garcia (2006) acreditam que a informação deve ser disposta de forma a reduzir as incertezas presentes no processo decisório, com o intuito de gerar um ganho na qualidade da decisão.

Segundo Oliveira (1992 *apud* BAZZOTTI;GARCIA, 2006), a informação auxilia no processo decisório, pois quando devidamente estruturada é de crucial importância para a empresa, associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a impetrar seus objetivos.

O conhecimento é insumo básico do processo decisório, constante nas organizações, sendo indispensável aos decisores dispor de informações confiáveis, adequadas, em tempo certo, para que possam tomar decisões eficazes e eficientes. Cassarro (1995) ressalta que “uma decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos. Estas alternativas poderão ser os objetivos, os programas ou as políticas – em uma atividade de planejamento – ou os recursos, estrutura e procedimentos – em uma atividade organizacional”.

As empresas estão compreendendo que informações relevantes e oportunas sobre concorrentes, são necessárias para tomar boas decisões estratégicas de negócios. Os mercados estão se adequando ao crescimento global, e a revolução da informação está reduzindo o



tempo disponível para a tomada de decisões efetivas (SOUZA, 2009). Destaca-se também que os clientes, colaboradores e parceiros desempenham um papel fundamental nesse processo de definição estratégica.

### **3 METODOLOGIA**

O estudo caracterizou-se como sendo qualitativo, pois não se fez uso de métodos quantitativos para proceder com a análise do material apresentado na fundamentação teórica, tampouco para a realização da análise do discurso das entrevistas, as quais permitiram que o instrumento de coleta aplicado com a diretoria executiva da empresa fosse construído. Conforme Vergara (2007) um estudo qualitativo tem como intuito de mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, através de uma amostra ou população.

Sobre a pesquisa qualitativa percebe-se que esta tem como característica o emprego de diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados (CRESWELL, 2007).

A pesquisa enquadra-se como descritiva, uma vez que buscou-se descrever as principais características da empresa júnior em relação as práticas de gestão do conhecimento adotadas pelas empresa e sua utilização no processo decisório.. Conforme Gil (2002, p.42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre as variáveis”.

Classifica-se como pesquisa documental, pois, na visão de Vergara (2007), é aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza.

A pesquisa é um estudo de caso, uma vez que buscou-se um maior aprofundamento na coleta de dados em relação as práticas de gestão do conhecimento, logo também tratou-se de uma pesquisa de campo que de acordo com Vergara (2007), a pesquisa de campo corresponde ao levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem ou que dispõe de elementos para explicá-lo, por isso da classificação deste estudo como pesquisa de campo, uma vez que os dados foram coletados dentro da Ação Junior.

No que tange aos sujeitos da pesquisa, foram entrevistados os membros da diretoria executiva: presidente, vice-presidente, e os diretores das áreas de: financeiro, recursos humanos, consultoria, planejamento e gestão e marketing. Foram escolhidos os membros da

diretoria executiva por estarem mais tempo na empresa e por conhecer todos os processos de cada área mencionada.

Com relação à coleta de dados, foi baseada em pesquisas bibliográficas, seguida de metodologia e análise do estudo de caso. A pesquisa bibliográfica sustentou-se em livros de acervo pessoal, arquivos e dados disponíveis na Internet e ainda outras obras do acervo da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina.

Já na empresa a coleta de dados foi realizada através da análise documental, bem como através de entrevistas com a diretoria executiva, com o intuito de levantar as principais práticas relacionadas com a gestão do conhecimento e como elas dão suporte para o processo de tomada de decisão.

A análise de dados serve para relatar os pontos principais que os dados apresentam. Na visão de Creswell (2007) o processo de análise de dados consiste em extrair sentido dos dados, envolve prepará-los para análise, conduzir diferentes análises, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados.

Nesta etapa de acordo com Patton (1990) não existem regras absolutas, mas guias, direcionamentos, sugestões de procedimentos. Esses procedimentos devem ser registrados e apresentados, pois desta forma busca-se a preservação da confiabilidade e validade das análises e garantia da cientificidade dos resultados da pesquisa.

Desta forma, a análise de dados foi realizada por meio do estabelecimento de relações, da análise qualitativa das informações obtidas nas entrevistas e análise documental dos materiais coletados, correlacionando estas com a teoria.

A análise qualitativa é a aplicação de métodos científicos a uma evidência documentária. Pela sua natureza científica, deve ser eficaz, rigorosa e precisa, pois se trata de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características e extrair os momentos importantes (RICHARDSON, 2008).

Por fim o estudo limita-se em mapear as práticas de gestão do conhecimento adotadas pela empresa e averiguar como subsidiam o processo decisório, buscando apontar os pontos de melhorias, sem, no entanto aplicá-los na empresa.

#### 4 AÇÃO JÚNIOR CONSULTORIAS SOCIOECONÔMICAS

A Ação Júnior, empresa júnior do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina, atua no mercado de consultorias há mais de 20 anos, oferecendo soluções diferenciadas aos pequenos e médios empresários da Grande Florianópolis.

É formada e gerida por acadêmicos de graduação dos cursos de Ciências da Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Relações Internacionais da UFSC. Os projetos são realizados por consultores capacitados pela empresa e orientados por professores com vasta experiência na área.

A empresa não visa lucro, o que reduz o preço final de suas consultorias. Tem fins exclusivamente de capacitação dos alunos do Centro Socioeconômico e de fomento ao empresariado catarinense. Proporciona assim um serviço de qualidade, em tempo hábil, a custos reduzidos e de forma socialmente responsável.

Hoje a empresa é formada por vinte e quatro membros e constituída por três diretorias: Financeiro, Recursos Humanos e Marketing e duas coordenadorias que são Consultoria e Planejamento e Gestão.

A identidade organizacional da empresa sempre é idealizada por todos e muito bem difundida. A empresa tem como missão “*Proporcionar um diferencial no desenvolvimento pessoal e profissional dos graduandos da UFSC através de consultorias de qualidade e de forma socialmente responsável.*” E como visão “*Ser reconhecida no mercado de pesquisas na Grande Florianópolis através de uma gestão empreendedora.*” Sendo os seguintes valores os delimitadores de suas ações: Profissionalismo, Comprometimento, Melhoria Continua, Alinhamento aos ideais do MEJ, Responsabilidade Sócio-Ambiental, Preocupação com os clientes e com os colaboradores.

Uma de suas características e apresentada como fator direcionador deste trabalho é que a empresa possui uma alta rotatividade de membros, todo semestre ocorre o início de um novo período tático, com a entrada de novos membros –Trainees, ocorre também a troca de cargos internamente, e a saída de outros membros. Um de seus desafios então é manter o conhecimento dentro da organização, tornar os conhecimentos individuais (tácitos) em explícito.

#### 4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com base nas práticas de gestão do conhecimento apresentada na fundamentação teórica a seguir segue a descrição das principais ações na empresa em relação a cada prática.

a) **Aprendizagem Organizacional:** Em relação a aprendizagem organizacional que conforme os autores define-se pela capacidade da organização de criar, modificar, disseminar e reter conhecimentos através de suas experiências e de terceiros, criando então uma direção com base nesses conhecimentos. Diante disso Pode-se perceber na Ação junto que primeiramente há na empresa um cultura bem definida em relação a busca, desenvolvimento, disseminação e retenção do conhecimento, isso se dá por diversos motivos, primeiramente pela empresa ter uma alta rotatividade dos seus membros o que necessidade de um tratamento diferenciado em relação aos conhecimentos, fazendo com que o conhecimento seja passado a todos na empresa e que seja retido na organização para ser usado futuramente.

Pode-se perceber na empresa também alguns aspectos citados pelos autores como sendo essencial para a empresa que aprende que são: a criação de modelos mentais, em busca de desenvolver a excelência nos seus processos e projetos, a visão compartilhada, em que na empresa há um forte incentivo através de reuniões semanais dentre outras práticas para que cada membro possa explanar suas ideias e como seus processos estão sendo desenvolvidos. Outro aspecto é o aprendizado em grupo, que na empresa ocorre principalmente nas diretorias e também nos projetos de consultorias, que juntam membros de todas as áreas.

b) **Benchmarking:** Definido pelos autores como a busca de melhores práticas e o aprendizado que surge das diferenças entre o desempenho observado das melhores métodos em função dos processos internos. Diante disso pode-se perceber na empresa que a cultura de benchmarking é bem consolidada, os membros são responsáveis pela busca de melhores práticas para os processos internos da empresa. Os membros devem fazer o benchmarking com outras empresas júnior, em eventos do movimento empresa júnior, e esses benchmarkings devem ser anotados e repassados para toda organização.

Conforme a vice-presidente da empresa a prática é bem difundida na empresa e que diversas melhorias e práticas já foram adotadas com base nessas informações, entretanto ela acredita que precisa ser internalizada a cultura de além de buscar as melhores práticas, internalizá-las na empresa, pois muitas vezes informações providas desses benchmarkings não são aplicadas, tropicalizadas para a realidade da empresa.

c) **Coaching:** Conforme Krausz (2007) o coaching é um processo que contribui para que as pessoas e grupos se transformem, reflitam sua visão de mundo, dos seus valores e crenças, aprofundem seus conhecimentos e desenvolvam suas habilidades e capacidades. Com base nisso na Ação Júnior conforme salientado pela presidência ocorre um processo de coaching mais informal: quem realizar esse processo são principalmente a presidência e a diretoria de cada área, e também pela área de psicologia da empresa, em que buscam sempre conversar com os membros para ter um acompanhamento deste dentro da empresa. Esse processo ocorre principalmente no final de cada período tático em que troca-se de cargo ou os membros saem da empresa. Neste momento a presidência e diretores buscam conversar com os membros para buscar uma direção dentro da empresa ou até mesmo fora da empresa, é uma conversa que busca orientar o membro.

Caso o membro saia da empresa, ocorre também uma entrevista de desligamento que é realizada pelos assessores de psicologia, que além de levantar os motivos de desligamento, busca orientar o membro para sua vida futura. Além disso a presidência destaca a necessidade de mais orientações, principalmente em relação a orientações para os trabalhos desenvolvidos pelos membros na organização.

d) **Comunicação Organizacional:** A comunicação organizacional é destacada pelos autores em três níveis: comunicação institucional, comunicação interna e comunicação mercadológica. Em relação a comunicação institucional pode-se perceber na empresa que se dá principalmente pelos membros que buscam representar a empresa perante o movimento empresa Júnior.

Já em relação a comunicação interna pode-se destacar diversas técnicas utilizadas das mais simples como quadro de recados, emails de áreas, até as reuniões semanais da empresa, reuniões semanais das diretorias. A comunicação interna é vista pela presidência como um processo que ocorre de forma eficaz dentro da organização, pois há uma cultura bem internalizada em deixar as informações fluírem dentro da empresa.

Em função da comunicação mercadológica, dá-se principalmente através do site, da prospecção de clientes, dos processos de feedback dos clientes, que são o QUAC: que é o questionário de aplicação com o cliente, que busca a opinião do cliente em relação ao trabalho ofertado pela empresa. Tem-se também o QUAP, que é o questionário aplicado com os professores, que busca a opinião dos professores em relação ao processo de orientação nas consultorias.

e) **Comunidade de Práticas:** De forma bem sucinta definida pelos autores como grupos de pessoas que compartilham conhecimento em busca de melhores métodos de realizar algo, na Ação Júnior, essa cultura não é bem definida conforme salientado pela presidência. O que pode-se destacar diante desta idéia, é que as diretorias sempre buscam desenvolver melhores seus projetos, e contam com a participação dos membros de cada diretoria para que isso aconteça. Conforme ainda destacado pela presidência essa idéia ainda deve ser melhor definida e difundida na organização em busca de melhores métodos para realizar os processos e projetos.

f) **Educação Corporativa:** A educação corporativa é definida pelos autores como algo mais amplo e voltado para o desenvolvimento da pessoa dentro da empresa, o que se diferencia das práticas de treinamento. Entretanto alguns autores definem que treinamentos também fazem parte da educação corporativa. Diante disso pode-se observar na empresa que as ações em função da educação corporativa dá-se em ações mais pontuais como os treinamentos. Quando o membro entra na organização passa por uma série de treinamentos por um período de dois a três meses, a fim de tornar o trainee apto a desenvolver os projetos e processos na empresa. Além disso treinamentos são levantados pela área de Recursos Humanos para os membros já efetivados, entretanto esses treinamentos ocorrem com menos frequência.

Os treinamentos ofertados para os trainees são mais específicos em relação a todos os projetos e processos da empresa, esses treinamentos são ministrados por ex-membros ou membros com mais tempo na empresa. Já em relação ao treinamentos para os membros, trata-se de treinamentos de aprimoramento e que são ministrados por profissionais de fora da empresa, como os professores.

Conforme salientado pela presidência, o processo de educação corporativa dentro da empresa é considerado bom, e que está diretamente relacionado com a prática de gestão do conhecimento.

g) **Gestão por Competências:** Conforme os autores termo gestão de competências está ligado ao modo como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio. Na Ação Júnior conforme salientado pela presidência, ainda não se tem uma cultura definida e implementada em relação a gestão por competências. Apesar da avaliação de desempenho ser fundamentadas e competências

essenciais para o desenvolvimento das atividades, ainda não tem-se uma visão integrada e mais sistêmica em relação a gestão por competências.

h) **Inteligência Competitiva e Gestão de Relacionamento com o Cliente:** Uma das formas mais utilizadas para manutenção da competitividade organizacional é a gestão do conhecimento aliada à inteligência competitiva. As informações coletadas podem ser utilizadas como embasamento para definição de diversos processos organizacionais, principalmente os relacionados à área de marketing, diante dessa definição mais pontual com base nas idéias propostas pelos autores, pode-se perceber que na Ação Júnior há uma constante gestão do relacionamento com o Cliente, que geram informações para que a empresa possa cada vez mais se adequar e atender de forma mais eficaz os seus clientes.

Primeiramente sempre acontece um processo de prospecção que é realizado pela diretoria de marketing da empresa, que busca trazer mais clientes para a empresa, também no final de cada consultoria realizada acontece um processo de acompanhamento com o cliente em relação ao serviço ofertado, é aplicado com o cliente um questionário de opinião, denominado QUAC, este questionário é aplicado logo após que o serviço é entregue, é aplicado depois de 1 mês, e depois de três meses, as informações provindas destes questionários servem para melhoramentos no processo de desenvolvimento das consultorias.

Outro aspecto que pode ser destacado também aqui que serve para obter informações para melhoramentos na empresa, é o questionário aplicado com os professores que orientam as consultorias na Ação Júnior, as informações dos professores são importantes para melhorar também o processo de desenvolvimento das consultorias, uma vez que os professores mantêm contato com os gerentes de consultorias e com os consultores.

Por fim outra estratégia da empresa em função de receber informações para futuros melhoramentos nas suas práticas, são os questionários de satisfação aplicados com os graduandos do centro sócio econômico, a fim de saber a opinião dos alunos em relação a empresa, essas informações são essenciais para melhorar a visão da empresa perante o centro sócio econômico e a universidade.

i) **Lições Aprendidas:** Conforme os autores o registro do que foi aprendido em determinado projeto ou procedimento é importantíssimo para garantir que decisões futuras tenham embasamento no que deu certo, ou errado no passado, na ação Júnior há uma cultura de disseminação dos conhecimentos e das melhores práticas, uma vez que como já foi comentado anteriormente, a empresa sempre busca de melhores maneiras de desenvolver seus

processos e projetos. As melhores práticas ou melhores maneiras de se fazer algo é sempre levado para as reuniões semanais de cada diretoria, além disso tais informações são documentadas nas planilhas de gerenciamento dos processos e projetos a fim de passar para os seguintes gerentes dos processos as lições da gestão anterior.

j) **Mapeamento dos Processos:** Siqueira (apud LEUCH, 2006) diz que é esperado com o mapeamento dos processos um aumento na competitividade do negócio, maior entendimento das atividades internas à organização, maior rapidez, eficiência e um aumento nos resultados organizacionais. Na Ação Júnior todos os processos da organizações são mapeados, e os membros são responsáveis por mudanças no decorrer do gerenciamento de tal processo. O mapeamento de processos foi implementado na empresa principalmente pela alta rotatividade dos membros e a necessidade de deixar documentado como ocorre a realização de cada processo ou projeto dentro da empresa, a fim de facilitar o entendimento das gestão posteriores, de ter uma padronização e qualidade nos processos.

k) **Melhores Práticas:** Melhores práticas são aquelas práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a nossa situação conforme os autores. Na Ação Júnior a busca por melhores práticas é uma idéia bem difundida na organização, que se dá pela realização de benchmarking com outras empresas juniores a fim de buscar práticas que possam ser internalizadas pela empresa, também há um grande incentivo para que ocorra melhorias internas desenvolvidas pelos próprios membros da empresa. Conforme já foi salientado anteriormente todos esses dados são sempre armazenados a fim de se utilizar futuramente, o que é considerado pelos autores essencial.

l) **Memória Organizacional:** Existe um cuidado especial nas organizações contemporâneas em reter o conhecimento produzido, isso porque o know-how dos acontecimentos ao longo da história da organização faz com que sejam implementadas estratégias de sucesso já conhecidas, tomar decisões com maior agilidade e ter consciência de quais alternativas não escolher, diante disso pode-se perceber na Ação Júnior que as principais práticas em função da retenção do conhecimento dentro da organização, pode-se destacar o mapeamento dos processos, documentação de melhores práticas, O processo de Cogestão no final de cada período tático.

Conforme a presidência a grande preocupação da empresa é reter os conhecimentos para que se possa utilizar futuramente por novos membros, e já os indicadores desenvolvidos na gestão do conhecimento do mapa estratégico da empresa voltam-se para esse processo de



retenção do conhecimento que são: mapeamento dos processos e das consultorias e o processo de Cogestão.

m) **Mentoring**: Mentoring refere-se a uma relação entre duas pessoas, voltada ao desenvolvimento de uma delas. Esta relação é constituída então por um padrinho, que é um funcionário competente e experimentado, o qual vai se dedicar ao crescimento funcional de um colega que precisa de sua ajuda. Na empresa ocorre muito o processo de Mentoring, em diversos estágios, primeiramente quando os Trainees entram na empresa esses são orientados pelos gerentes de processos, e cada trainee se direciona a uma área de interesse a aos processos de interesse de tal área, a partir de então acontece um processo de mentoring pelos gerentes de cada processo. Outro processo de mentoring que pode ser destacado na empresa é no processo de Cogestão em que os membros que irão assumir os cargos passam um mês com os atuais gerentes de cada processo ou cargo, para que esses possam ser orientados para a sua função futura.

n) **Normalização e Padronização**: A integração normalização/padronização traz funcionalidade à empresa e facilita seus relacionamentos, pois sob diversos aspectos, estabelece uma forma de comunicação com seu público interno e externo de forma resumida conforme os autores. Na Ação Júnior ocorre a definição de algumas padronizações em função do desenvolvimento dos processos internos. Tem-se também a padronização dos processo de consultorias para garantir a uniformidade e qualidade do trabalho, claro considerando as necessidades de cada cliente.

#### 4.2 SUPORTE PARA TOMADA DE DECISÃO

Como pode-se perceber a Ação Júnior desenvolve uma série de práticas de gestão do conhecimento, mesmo não possuindo um processo estruturado de gestão do conhecimento, os colaboradores e principalmente a diretoria executiva da empresa possuem consciência da importância desse processo e das práticas que possuem. Conforme apresentado pela diretoria executiva – DIREX, essas práticas auxiliam de forma significativa para a tomada de decisão na organização.

Primeiramente cabe destacar que todas essas práticas apresentadas anteriormente fazem parte das ações rotineiras, e conseqüentemente todos os colaboradores estão envolvidos buscando o melhoramento. Ainda é importante ressaltar que é através da análise desses processos, práticas durante o ano que resultam as informações para a empresa projetar o seu

planejamento estratégico, definir as suas ações, ou seja, tomar as decisões estratégicas, que são desdobradas posteriormente nos níveis táticos e operacionais no decorrer do ano.

Outro aspecto importante é o fato de que na empresa o processo de tomada de decisão na Ação Júnior é participativo, pois são feitas diversas reuniões com a empresa como um todo, por áreas, o que permite os colaboradores a exporem suas opiniões, sendo assim levado para a reunião da DIREX, onde são decididos os principais aspectos da organização.

Um fator importante a ser destacado é que em geral as práticas de gestão do conhecimento possibilitam que os conhecimentos gerados sejam retidos e compartilhados e distribuídos na empresa. Esse processo é importante principalmente pela alta rotatividade de membros na empresa, possibilitando que o conhecimento seja armazenado e repassado para que os novos membros tenham base para tomar decisões nos seus processos, bem como serem utilizados pela diretoria executiva da empresa para as decisões estratégicas.

A seguir apresenta-se um quadro resumo, em que elenca-se as práticas de gestão do conhecimento e como elas dão suporte para o processo de tomada de decisão:

<b>Práticas</b>	<b>Soporte para tomada de Decisão</b>
Aprendizagem Organizacional	O conhecimento providos por terceiros ajuda na tomada de decisões sobre os aspectos que são desconhecidos ou que a empresa possui conhecimento parcial. O aprendizado em grupo permite ter diferentes pontos de vista facilitando o processo de tomada de decisão.
Benchmarking	A busca por melhores prática ajuda a empresa na tomada de decisão sobre os seus processos e projetos.
Coaching	O coaching contribui para que o conhecimento repassado dos níveis estratégicos para o operacional ajude na tomada de decisões deste último nível, através de uma orientação mesmo sendo mais informal.
Comunicação Organizacional	Acomunicação é indispensável para o processo de tomada de decisão uma vez que é necessário a contribuição dos colaboradores, que necessitam expor seus pontos de vista.
Comunidade de Práticas	Como as diretorias sempre buscam desenvolver as melhores práticas para os seus processos e projetos, o conhecimento advindo dessa prática auxilia no processo de tomada de decisão no que tange ao aprimoramento desses processos e projetos.
Educação Corporativa	O conhecimento provido pelos treinamentos são de fundamental importância para que os colaboradores possam ter base para tomar as decisões sobre os processos e projetos os quais são responsáveis.
Gestão por Competências	Não possui uma estrutura formulada de gestão por competência.
Inteligência Competitiva e Gestão de Relacionamento com o Cliente	As informações provenientes dos processos que captam a opinião dos clientes permite a empresa a tomar as decisões em relação aos produtos que são oferecidos com o intuito de aumentar a sua vantagem competitiva.
Lições Aprendidas	As lições aprendidas são sempre anotadas nas planilhas de gerenciamento do projeto para que facilite as pessoas que serão os gerentes dos processos nas gestões seguintes na tomada de decisão em relação ao mesmo.
Mapeamento dos Processos	O mapeamento de processos possibilita que as pessoas novas na empresa possam tomar decisões com maior embasamento.
Melhores Práticas	As melhores práticas são sempre documentadas para que as pessoas que entram na organização possam ter conhecimentos das mesmas e dessa forma poder auxiliar no processo decisório.
Memória Organizacional	Pode-se destacar o mapeamento dos processos, documentação de melhores práticas, O processo de Cogestão no final de cada período tático auxiliando assim no embasamento para o processo decisório.
Mentoring	O processo possibilita que pessoas com maior conhecimento possam ajudar no processo decisório em que pessoas novas na organização são responsáveis.
Normalização e Padronização	A pratica possibilita que todos possam estar em unidade e coerência de trabalho em busca da excelência, logo buscando também decisões eficazes.

**Quadro 2** Suporte para tomada de Decisão

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2013.

Percebe-se que todas as práticas de gestão do conhecimento mapeadas subsidiam no processo de tomada de decisão tanto nos processos das atividades rotineiras, bem como nos processos da diretoria executiva. Ressalta-se que influenciam positivamente principalmente

no que tange os processos dos níveis operacionais, uma vez que com a alta rotatividade esses processos são gerenciados todos os semestres por novos membros da organização.

## **5 CONCLUSÕES**

Após a análise percebe-se que a empresa utiliza-se de várias práticas de gestão do conhecimento abordadas na revisão da literatura, e que são importantes para o processo de tomada de decisão tanto no nível operacional quanto no nível estratégico na empresa. Além disso, um fator a ser destacado é que os membros da empresa possuem consciência da importância da gestão do conhecimento, e buscam sempre otimizar as práticas na organização.

Pode-se observar que algumas práticas destacam-se bastante e conseqüentemente subsidiam de maneira eficaz o processo decisório na empresa, são elas; a comunicação organizacional, em que busca-se clareza e disseminação dos conhecimentos para todos na organização através principalmente das reuniões semanais. Outra prática é o processo de capacitação focado principalmente para os novos membros, que são fundamentais para que os mesmos possuam base para tomada de decisão quanto aos processos os quais são responsáveis.

Outra prática que se destaca é a inteligência competitiva e o relacionamento com os clientes, principalmente por se relacionar com a atividade fim da empresa: as consultorias, pois as informações provenientes dos clientes e do mercado permitem que a empresa agregue valor aos seus serviços oferecidos.

O mapeamento de processo, a normalização e a padronização são importantes principalmente na retenção do conhecimento para suporte aos novos membros devido a alta rotatividade. E por último cabe-se destacar as melhores práticas, no qual a empresa possui uma cultura muito forte para que as mesmas sejam disseminadas na organização para a melhorias dos processos e serviços.

Entretanto outras práticas necessitam de uma melhor estruturação para que se possa melhorar o processo de gestão do conhecimento na organização, principalmente no que tange ao processo de retenção do conhecimento e a aquisição dos mesmos, com o intuito de minimizar os impactos da alta rotatividade de membros na empresa. Cabe aqui esclarecer que a alta rotatividade de membros é uma característica comum nas empresas juniores e não é

vista aqui como uma deficiência na empresa, apesar de impactar de forma negativa principalmente no que tange ao processo de gestão do conhecimento.

Notou-se também a facilidade da empresa em reconhecer os pontos em que precisa e pode melhorar. Acredita-se que esse é o primeiro passo para qualquer mudança. E dessa forma acredita-se que as atuais práticas de gestão de conhecimento da empresa subsidiam de forma eficiente o processo de tomada de decisão, isso pode ser constatado uma vez a empresa possui um dos melhores desempenhos em seus processos comparados com as demais empresas juniores brasileiras, conforme as informações da Confederação das empresas juniores.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R.C.D. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005, 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org). **Organizações do Conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

BAZZOTTI, C., GARCIA, E. **A Importância Do Sistema De Informação Gerencial Na Gestão Empresarial Para Tomada De Decisões** - Artigo Publicado na Revista da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Ciências Sociais Aplicadas em Revista. Vol. 6, Nº 11, 2006.

CASSARRO, A. Sistemas de informações para tomada de decisões, São Paulo: Pioneira, 1995.

CHOO, C. W. **The Knowing Organization** : How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. New York : Oxford Press, 1998.

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, R. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Thomson, 2006.

**elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

KAUFMANN, Arnold. **A ciência da tomada de decisão**: uma introdução à praxiologia. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEUCH, Verônica. **Práticas da Gestão do Conhecimento em Empresas de Grande Porte dos Campos Gerais**. Tese de Mestrado, Departamento de Pós-Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation and research methods**. London: SAGE Publications, 1990.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os**

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São. Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**, 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, S. L. de. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. V. 31, n. 2. Brasília, maio/ago 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial!** Biblioteca

terra fórum consultoria. Disponível em:

[http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000011v002Gesta%20do%20Conhecimento\\_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf](http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000011v002Gesta%20do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf). Acesso em: 10 de maio de 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.