

**X ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
25 a 28 de outubro de 2009 - João Pessoa -Paraíba - Brasil**

GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações

**PROCESSO DE ADOÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM
UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA**

Hermano Perrelli de Moura - Doutor em Ciência da Computação pela Universidade de Glasgow, Escócia. Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Recife, PE, Brasil, hermano@cin.ufpe.br

Denysson Axel Ribeiro Mota - Mestrando em Ciência da Informação, UFPB, João Pessoa, PB, Brasil, denyssonmota@gmail.com

Eduardo Bezerra Pacheco – Especialista em Testes de Software, UFPE, Recife, PE, Brasil, eduardbp@gmail.com

Modalidade de apresentação: Comunicação Oral

Resumo

No setor de informática é comum encontrar um número grande de produtos em teste. Além disso, quando analisado o número de componentes testados em cada produto, bem como a combinação de integração entre eles, o número de possibilidades aumenta. Devido a isto, existe uma grande quantidade de informação explícita e tácita gerada diariamente, o que provoca uma especialização de conhecimento, onde cada colaborador tem conhecimento médio ou nulo de cada componente, mas é especialista em apenas um ou dois. Portanto, se o conhecimento não é transmitido como necessário, e em um bom meio para torná-lo acessível e útil para todos aqueles que dela necessitam, este conhecimento pode ser perdido. Para resolver este problema, nosso objetivo é analisar algum modelo anteriormente criado, avaliar eventuais modificações necessárias para adaptação no time, implantar em um time de uma empresa, chamada aqui de Júbilo Sistemas, e analisar a sua adoção, com os seus benefícios, dificuldades e possíveis melhorias. O principal objetivo deste trabalho é fornecer dados reais sobre o processo de adoção, dados que possam ser utilizados pelos gestores para avaliar os benefícios para o seu próprio projeto, analisando o esforço necessário para chegar a isso e apresentando o retorno real sobre este investimento de recursos. Para os que decidirem implantar o modelo em seus times, este trabalho poderá fornecer um guia, incluindo as técnicas utilizadas pelo time e seus resultados, assim como os erros cometidos até então, para que possam evitar as más práticas e utilizar-se apenas das boas práticas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Modelo de Adoção, Processo de Implantação.

Abstract: Describes a company of the information technology sector, where it is common to find a large number of products in test. Furthermore, when examining the number of components tested in each product and the combination and integration between them, the number of possibilities of errors increases and the number of tests to be performed. Because of this, there is a wealth of tacit and explicit information generated daily, which leads to a specialization of knowledge, where each employee has average or zero knowledge about each component, but is an expert in only one or two. To resolve this issue, examines a model of adoption of knowledge management, assessing changes required to adapt in time. Reports the implantation of the model in a team of a company, called here Júbilo Sistemas, and examines its adoption, with its benefits, problems and possible improvements. Provides data on the process of adoption, which can be used by managers to assess the benefits to its own project, analyzing the efforts needed to reach it and presenting the real return on this investment of resources. Provides a description of the techniques used by the team and its results and the errors so far in order to avoid the bad practices and use only good practices.

Keywords: Knowledge management, Model Adoption, Implementation Process.

1 INTRODUÇÃO

Informação e conhecimento. Estes dois conceitos, que muitas vezes são confundidos entre si, não são conceitos completamente separados, mas têm uma forte interação um com o outro.

Conhecimento pode ser definido como tudo aquilo que uma ou mais pessoas sabem ou compreendem sobre um assunto por meio do raciocínio, e é essencialmente tácito e pessoal, pois depende da crença, cultura, ética, moral e experiências de cada indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Já a informação, considerada o segundo nível na hierarquia do conhecimento, é a matéria-prima do conhecimento (GOUVEIA, 2009).

Tanto no mundo acadêmico como no profissional, conhecimento é gerado diariamente. Porém no âmbito profissional, este conhecimento ganha um enfoque completamente diferente, pois ele pode mudar os rumos da empresa, tanto para melhor como para pior. O ideal é que todos os colaboradores compartilhem o conhecimento adquirido tanto internamente na empresa, como em experiências fora dela, para uso em comum, principalmente dentre aqueles que compartilham características, pensamentos e tarefas.

Sabe-se que uma forma, senão uma das principais, para o estabelecimento da troca de conhecimento e informação é através da comunicação oral (palestras, reuniões, discussões), o que resulta não somente na disseminação, mas em geração de novo conhecimento, pois cada

participante vai aliar o que é passado pelo emissor ao seu ponto de vista e a experiências vividas, gerando assim, mais conhecimento.

Outro modo de troca de conhecimento é através de textos, onde o emissor tentaria escrever o que sabe e este documento seria guardado para disponibilidade futura. A vantagem deste procedimento é o fato de que o texto estaria presente por anos, enquanto que na transferência oral do conhecimento somente quem está presente no momento da reunião tem acesso direto ao que o emissor quis passar. A desvantagem é o fato de qualquer questionamento não pode ser realizado imediatamente ao autor. Assim, a transferência de conhecimento pode não ser satisfatória.

A gestão do conhecimento (GC) é o estudo desses processos que ajudam na criação, disseminação e utilização desse conhecimento, utilizado para atingir plenamente os objetivos da organização (BARBOSA, 2008). Um dos principais objetivos da GC na organização é trabalhar os estímulos para com os colaboradores, para que estes colaborem e compartilhem conhecimento de modo a perpetuá-lo (ibid.), de preferência expressando-se em modo textual ou gráfico, ficando disponível a toda a organização em forma de informação, o conhecimento explícito.

2 A EMPRESA

Durante um período de imersão em uma companhia do setor de tecnologia, despertou em nós o desejo de analisar a gestão do conhecimento (GC) e sua adoção. Para realizar este trabalho escolhemos uma companhia que, por motivos de sigilo comercial, chamaremos durante este artigo de Júbilo Sistemas. A companhia Júbilo tem o objetivo de criar produtos, processos e serviços utilizando as tecnologias de informação e comunicação, sempre com o foco na inovação e qualidade dos produtos.

A empresa trabalha com projetos de diferentes organizações, entre os quais escolhemos um, chamado aqui de Automação, para implementar o modelo. O projeto escolhido trabalhava então com automação de testes de sistemas, que chamaremos de produtos, utilizando ferramentas únicas criadas especificamente para o trabalho desenvolvido. Esses testes tinham como base os requisitos funcionais definidos para os produtos e família de produto sob teste. Esses requisitos

gerais, das famílias de produto, junto com os específicos de cada produto definem o comportamento deste, assim o trabalho era conferir se o comportamento está de acordo com o definido.

Devido à quantidade variada de tecnologias e requisitos que os colaboradores do time usam e estão envolvidos, é muito comum que, para facilitar o trabalho, cada colaborador se especialize em somente alguns, adquirindo mais experiência e conhecimento nesses em detrimento dos outros. Assim, temos colaboradores que sabem muito de muito pouco: são especialistas em uma tecnologia, mas são completamente leigos nas outras.

O principal problema com esta situação é a dependência que o time pode ter em relação a um único colaborador: o que acontece se este funcionário sai de férias ou abandona o time? A resposta que nos vem à mente é bem simples: o conhecimento que ele detém se perde.

3 GESTÃO DE CONHECIMENTO NA JÚBILO SISTEMAS

Na companhia como um todo existe alguns esforços com o propósito de gerenciar o conhecimento gerado internamente. Um exemplo disso é a existência de uma rede social utilizada para compartilhar informação entre os times e para melhorar a integração social entre os colaboradores, assim como outras redes sociais. Além da rede social, encontramos também um wiki que contem informação interna abrangendo necessidades gerais dos colaboradores da Júbilo, como ferramentas e padrões utilizados, projetos internos, procedimentos comuns etc.

Porém, mesmo com esse reconhecimento que a gestão do conhecimento tem na empresa, não existia um processo definido para facilitar o compartilhamento desse conhecimento. Então, mesmo tendo essa preocupação geral, pode ser que em um ou outro time não exista nenhum esforço para compartilhar o conhecimento gerado.

Além disso, sabe-se que em cada projeto, com diferentes contratantes, se trabalha com informação sigilosa, e que não pode ser compartilhada. Essa é uma característica especialmente difícil de lidar, pois é difícil identificar as informações que podem ser compartilhadas e quais não, e um processo para avaliar isso tornaria tudo muito lento.

O cenário encontrado no time de Automação foi um que ilustra a principal preocupação das empresas em relação à GC. Em menos de seis meses o número de trabalhadores diminuiu drasticamente de 22 para nove, sendo estes em parte trabalhadores integrais (oito horas diárias), estagiários (seis horas diárias) e bolsistas (quatro horas diárias). Com essas demissões, algumas tarefas que, com um colaborador, demoravam duas horas passaram a demorar de três a quatro vezes mais, e com dois ou mais colaboradores envolvidos.

O conhecimento que os 13 colaboradores que saíram do projeto possuíam é imensurável, e temos a certeza de que devido à ausência de técnicas de gestão do conhecimento, tudo o que sabiam foi embora com eles.

Com estes fatos, a necessidade de GC no time foi despertada, e nos foi permitida a adoção do modelo de gestão de conhecimento que falaremos a seguir.

4 O MODELO

O modelo escolhido foi um já existente na empresa, criado com base no de Silva Júnior (2001). Este autor criou esse modelo voltado para empresas de tecnologia considerando as necessidades levantadas em companhias, assim como nos textos de Thiel (2002), Queiroz (2001) e Mazzilli (2001), também considerados para a pesquisa. Em nosso estudo, descobrimos que o modelo existente encaixa perfeitamente com a realidade hoje apresentado na Júbilo.

O modelo da empresa inclui três fases principais: a fase de planejamento, a fase de implementação e a fase de execução. Antes destas três, uma outra fase, de preparação, é necessária a fim de obter o máximo de aceitação por parte da equipe. O modelo pode ser observado na Figura 1.

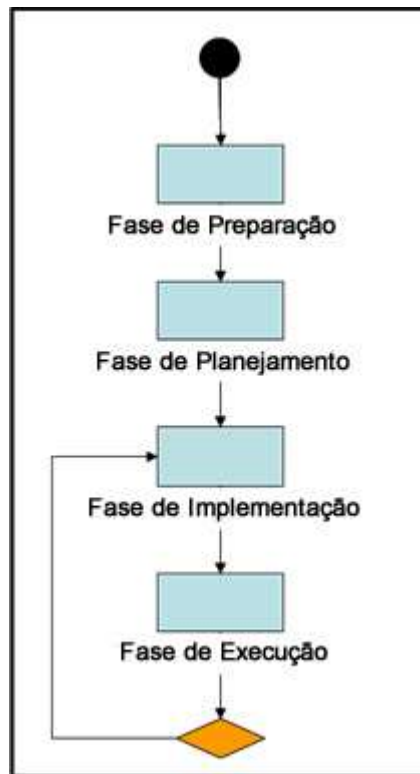


Figura 1 - Ciclo de vida do Modelo

Adaptação da Fonte: Modelo para Gestão do Conhecimento em empresas de Software. (2001)

A primeira fase, de preparação, tem como objetivo persuadir as pessoas envolvidas na implantação, bem como aqueles que irão beneficiar da gestão do conhecimento na empresa. A fase de preparação é quando iremos "vender" a gestão do conhecimento, principalmente para a gerencia, identificando os problemas encontrados no ambiente organizacional e mostrando como a gestão do conhecimento pode trazer vantagens para a empresa.

Todas as fases mostradas na figura 1 se dividem em sub-fases, ou atividades, que detalham o que deve ser realizado para atingir os objetivos. No caso da fase de preparação, suas atividades são demonstradas na figura 2.



Figura 2 – Sub-fases da fase de preparação

Adaptação da Fonte: Modelo para Gestão do Conhecimento em empresas de Software. (2001)

As duas primeiras atividades estão relacionadas à divulgação dos conceitos de gestão do conhecimento, e do modelo, para obter apoio das pessoas importantes para o projeto, sendo o primeiro passo motivar a gerencia e o segundo os profissionais-chave. Entre esses grupos, o mais importante é a alta administração, pois é formado por pessoas que trabalham com os objetivos estratégicos da empresa. Logo que este apoio é obtido, a última atividade é desencadeada dentro da organização, com vista a formalizar a adoção do modelo de gestão do conhecimento.

A segunda fase é a de planejamento. O principal objetivo desta fase é a de estudar a companhia, no caso Júbilo Sistemas, e planejar os procedimentos necessários para ser utilizada na política de gestão do conhecimento. Este processo inclui três atividades: Formação do comitê de gestão do conhecimento, análise do ambiente organizacional e a estruturação do ambiente para a gestão do conhecimento. As sub-fases da fase de planejamento pode ser observadas na figura 3.

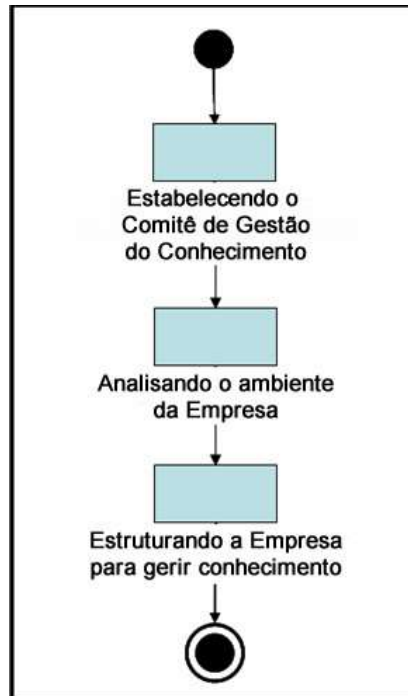


Figura 3 – Sub-fases da fase de planejamento

Adaptação da Fonte: Modelo para Gestão do Conhecimento em empresas de Software. (2001)

Segundo o modelo de Silva Júnior (2001), a fase de implementação acontece logo após a fase de planejamento. Esta fase reúne as atividades destinadas a definir e realizar as etapas necessárias para implementar os procedimentos de gestão de conhecimento previamente definidos pelo comitê na fase de planejamento, tornando-os prontos para serem utilizados. Entre essas atividades podemos ter: investigação de programas, instalação e/ou configuração de ferramentas, alocação de salas, treinamentos e requisição de equipamentos. Suas sub-fases podem estar detalhadas na figura 4.

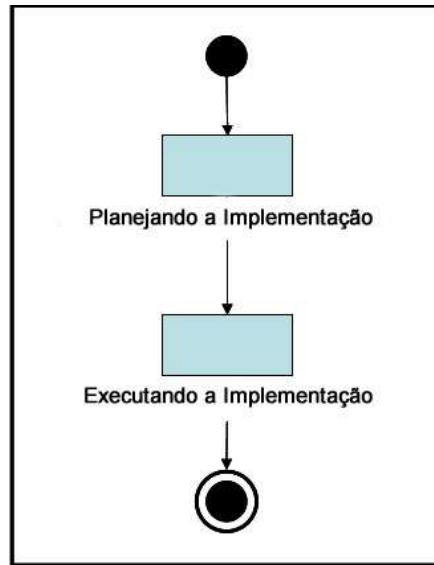


Figura 4 – Sub-fases da fase de implementação

Adaptação da Fonte: Modelo para Gestão do Conhecimento em empresas de Software. (2001)

Uma vez implementados os procedimentos e políticas de gestão do conhecimento, as atividades da fase de execução tem como objetivo assegurar a continuidade das ações de gestão do conhecimento na empresa, e de forma duradoura. Em outras palavras, quando uma política é aplicada, o objetivo é a gestão do conhecimento não só hoje, mas também ao longo da vida toda da empresa, a partir da implementação em diante. As sub-fases da execução são as delineadas na figura 5.

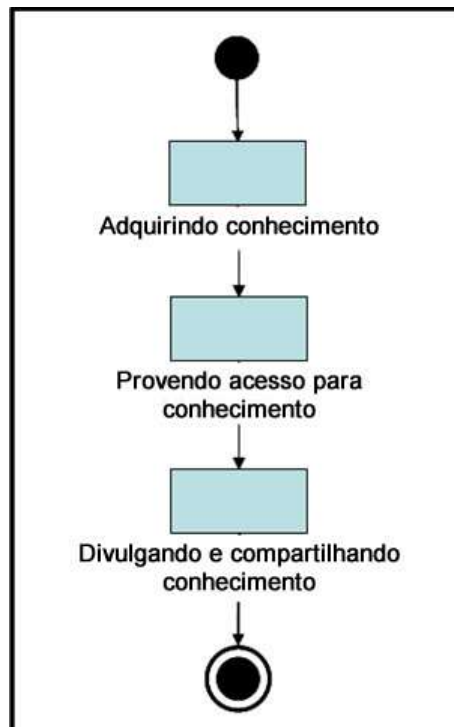


Figura 5 – Sub-fases da fase de execução

Adaptação da Fonte: Modelo para Gestão do Conhecimento em empresas de Software. (2001)

5 ADAPTAÇÕES NO MODELO

O processo supracitado foi bem planejado, usando como base outros processos já aceitos pela comunidade, mas nós identificamos que o foco foi uma equipe com um número significativo de colaboradores, muitos dos quais seriam envolvidos no processo, além de consumir muito tempo destes.

Então, a primeira alteração realizada foi no número de componentes da comissão de GC, eliminando o gerente de projetos, o líder do time e de outros membros, e deixando apenas um membro, como um líder técnico ou outro colaborador, que deve se comprometer com a tarefa.

Isto pode ser visto como se estivéssemos colocando o destino do projeto nas mãos de uma só pessoa, mas esta é apenas uma delegação de responsabilidade. O colaborador responsável tem a decisão final, mas esta resolução é tomada sobre as opiniões de todos os empregados adquiridas em pequenas reuniões.

Outra decisão que tomamos foi sobre a explicação inicial do processo. Analisamos que o macro processo é muito intuitivo, mas não as atribuições de cada uma das etapas. Então, nós decidimos apenas para explicar o processo macro, e deixar a equipe decidir os passos realizados em cada fase.

6 IMPLANTAÇÃO DO MODELO

A grande maioria das ações no processo foram feitas em uma maneira informal, como um brainstorming, onde eram expostas as idéias de como a implementação do processo poderia ser feita. Abaixo serão relatadas as ações de cada fase do processo.

6.1 Fase de Preparação

A motivação da gerencia da equipe foi o primeiro passo. Em uma simples reunião foi mostrado o modelo e os resultados esperados da implementação. O gerente e o líder do time ficaram muito animados com os resultados possíveis e aceitaram a adoção.

Depois disso, foi convocada uma breve reunião com os colaboradores da equipe, para apresentar-lhes o projeto, mas a nível mais abstrato e simples. Isto foi feito para motivar os principais profissionais e para formalizar o projeto.

Nesta fase, a aceitação do modelo pode ser visto como muito boa. Todos os colaboradores envolvidos no processo de adoção ficaram animados sobre os resultados esperados que a implantação poderia trazer para os colegas e o time como um todo.

6.2 Fase de Planejamento

Na mesma reunião que foi realizada a fase de preparação, foi feita também a fase de planejamento. A escolha de quem seria a um encarregado do processo foi muito rápido e sem controvérsias, todos acreditaram que a escolha foi justa e a melhor para a equipe. Também foi

realizado um mapeamento rápido de habilidades de cada um dos colaboradores presentes na reunião, para ajudar as decisões posteriores sobre o processo.

6.3 Fase de Implementação

Ainda na mesma reunião, a primeira instância da fase de implementação teve lugar. Todas as decisões sobre as ferramentas e os passos a serem seguidos foram feitas de forma democrática, com opiniões e sugestões de todos os colaboradores presentes.

Entre as sugestões, tinha uma chamada "reunião técnica", a primeira técnica adotada pela equipe. Trata-se de um modelo de reunião utilizado antes de sua sugestão para a adoção, consiste de um tema selecionado pela equipe, algo que é necessário para conhecer melhor, e um colaborador é atribuído à investigação e apresentação do assunto.

Foi decidido também que quando algum colaborador quisesse falar sobre algum tema que não estivesse na lista, seria realizada uma rápida votação entre os colaboradores para avaliar a aceitação e interesse pelo mesmo. Se reconhecido pelo time, o colaborador que sugeriu que o assunto iria pesquisar e agendar uma reunião para a apresentação.

6.4 Fase de Execução

As reuniões técnicas foram realizadas uma vez por semana no início da adoção. Mais tarde, devido a algumas questões envolvendo prazos e alterações no número de colaboradores, a frequência foi diminuindo, até que decidiu-se que seria melhor mudar, assim outra instância da fase de implementação foi gerada.

6.5 Fase de Implementação, segunda instancia

Depois de algum tempo, utilizando a técnica intervalos, e após o ciclo de implementação e execução, outra reunião foi realizada. Mesmo que chamada de segunda instância da fase de implementação, várias reuniões foram realizadas antes, e cada um deles podem ser considerados como uma instância este processo, mas este foi um especial.

Devido às dificuldades das reuniões técnicas, houve muitas sugestões da nova forma de lidar com o conhecimento, e entre estas uma que indicava que as reuniões técnicas deveriam de ser abandonados e em seu lugar utilizado um blog corporativo. Essa foi a opinião que melhor agradou os participantes da reunião, devido à facilidade de usar um blog e às dificuldades em separar um tempo para as reuniões técnicas.

6.6 Fase de Execução, segunda instancia

O blog foi rapidamente instalado e alguns funcionários já colocaram alguns artigos, porem mesmo assim podemos dizer que a aceitação não foi tão rápido como imaginávamos. Um dos funcionários, empolgado com os benefícios do blog e do processo como um todo, tinha que incentivar o time o tempo todo, lembrando a eles da importância do blog e todo o conhecimento detido nele. Após este período inicial, o blog começou a ser usado cada vez mais, e agora é acessado e mantido por todos na equipe.

7 PRÓS E CONTRAS DAS TÉCNICAS

7.1 Reuniões Técnicas

As reuniões técnicas eram geralmente de uma hora, ou duas, no máximo, de duração em que se discutia algum assunto de interesse comum da equipe, como revisão de tecnologia, tutoriais de ferramentas ou algum outro assunto de interesse da equipe. Os treinamentos dos novos colaboradores foram igualmente realizados neste formato.

Algumas das reuniões precisavam ser divididas em mais de uma reunião, devido ao tamanho do conteúdo. Esta experiência trouxe outra sugestão por parte dos colaboradores: mini-cursos. Assim, quando apenas uma reunião não é suficiente para explicar o assunto, seria realizada em mais de uma com uma abrangência maior que o tradicional.

A reunião técnica foi a melhor em aceitação por parte do lado da equipe. Os assuntos eram de interesse geral, bem como a possibilidade de questionar e ser atendido de imediato pelo

apresentador, dava à a equipe dar a sensação de total absorção de informação. O conhecimento gerado com esta técnica é de qualidade superior, devido à troca de informações entre o apresentador e o público com as perguntas e respostas, assim o conhecimento não só é gerado no público, mas também do apresentador.

O problema óbvio com essa técnica é a necessidade do receptor estar presente no momento da reunião, e se alguns colegas não puderam ir para as mesmas, toda a colaboração que poderia ter sido partilhada por eles é perdida, assim como o conhecimento de que eles poderiam adquirir na reunião.

Outro problema é a necessidade de reunir todo o time para iniciar a apresentação. E em um time com prazos apertados, se não for bem controlado, é um desastre iminente. Algo que deve ser lembrado é que a criação do conhecimento é uma tarefa complementar, e não está diretamente relacionada com o objetivo principal da corporação, e por isso não pode interferir com ele.

Quando ocorria algo assim, a pessoa encarregada pelo processo tomou decisão de adiar as apresentações programadas, sempre para a semana seguinte. Quando percebeu que não dava mais, passou a cancelar as que interferiam com as datas importantes para o cliente. Mais tarde toda a técnica foi abortada definitivamente.

7.2 Blog Corporativo

O blog corporativo foi a técnica adotada logo após o abandono dos intervalos técnicos, e ainda é utilizado. A escolha por ele é devido à sua característica de intervir menos na tarefa principal.

Esta ferramenta é muito útil, tanto numa equipe pequena como numa grande e disperso, pois o conhecimento é reunido em um só local e pode ser consultado a qualquer momento. Assim, mesmo que o colaborador não esteja presente quando a mensagem foi criada, ele/ela pode vê-la a qualquer momento. Além disso, o emissor da mensagem pode revisar o texto quantas vezes achar necessário, algo que não pode ser feito em uma reunião onde a comunicação é feita em tempo real e as perguntas devem ser respondidas de imediato.

Esta ferramenta foi muito usada para colocar instruções, relacionadas a trabalho técnico, como: configurações para as máquinas/programas, tutoriais de programas, onde procurar informações específicas e outros conteúdos, escritos especialmente para iniciantes e trabalhos

repetitivos. Foi usado também para ensinar alguns trabalhos de gestão, como relatório semanal e mensal, o trabalho feito pelos gerentes que, na sua ausência, deve ser feito por alguém que eventualmente pode não estar habituado.

Um dos problemas com o blog corporativo é a dificuldade de expressar o conhecimento em texto escrito. Às vezes, com um incentivo e algumas perguntas da platéia, no caso das reuniões, o emissor pode conseguir traduzir o conhecimento em palavras, gestos e/ou expressões, e com isto poder se fazer entender por todos. No blog isso não é possível.

Outro problema é a preguiça de procurar por mais informações. É muito mais confortável perguntar a um colega pela resposta do que procurar no blog e tentar compreender o que o autor do texto tentou dizer. Isto pode ser combatido pela equipe, dizendo coisas como: "*olha no blog*", "*eu vi algo sobre isso no blog*". Além disso, quando há uma questão que não tem resposta no blog, o colaborador tem de olhar para ele com outros recursos, e quando encontrar a resposta adequada, deve ser imediatamente inserido no blog, assim outros colaboradores podem ter acesso a ela.

8 PERSPECTIVAS DAS TÉCNICAS

As pessoas envolvidas com a adoção acham que o blog tem ainda uma oportunidade de mostrar mais força para compartilhar conhecimento. Eles esperam que mais pessoas usem o blog, para que o ciclo de geração de informação e conhecimento siga seu curso. Para este objetivo, mais e mais a informação é recolhida, e a consciência de que cada resposta deve procurada no blog antes de pedir que outras pessoas está sendo pregada entre os co-trabalhadores.

Um trabalho futuro sugerido pelos colaboradores é a união das técnicas utilizadas na equipe. A idéia é a de gravar, com uma vídeo-câmera, todos os intervalos técnicos, e depois colocar o arquivo no blog, para que todos possam acessá-lo mais tarde. Isto pode ajudar na fraqueza do blog: a preguiça para ler. Também, se o colaborador que não pode ir à reunião tem alguma pergunta, existe a chance de que a questão foi levantada na reunião e respondida imediatamente.

Os mini-cursos também estavam sendo re-avaliados, e já estavam com um diferencial: palestrantes externos à equipe. O que levou ao pessoal do time em pensar nessa possibilidade foi a percepção de que novas idéias, externas ao grupo, podem ter um benefício maior pois tem uma visão completamente diferente daqueles que estão todo dia trabalhando com as mesmas coisas.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

9.1 Sobre o Modelo

Nossa análise do o modelo original aponta que este funciona bem quando a equipe tem pessoal e tempo para utilização no processo, mas quando se trabalha com uma equipe reduzida, com prazos curtos, é muito mais complicado.

Para diminuir o impacto desse problema, foram realizadas modificações em pequenos aspectos, como reduzir a comissão e mudando a forma que as decisões tinham de ser tomadas, acreditamos que estas modificações podem ser suficientes para reduzir a sobrecarga nos colaboradores.

Além disso, durante a fase de preparação acreditamos ser suficiente explicar todo o processo e sub-processos apenas para a alta administração, mas apenas os macro-processos para os que tratam diariamente com o processo: não há necessidade de explicar todo o processo, consumindo tempo e mão-de-obra, para uma equipe que já não tem muito tempo livre.

9.2 Sobre a Implantação

A cooperação entre as partes envolvidas no processo deixou algumas idéias, como o video-post no blog. Cada idéia dessa deve ser armazenada, como num post específico no blog, para posterior avaliação nas fases de implementação que o modelo sugere.

Infelizmente, a saída de alguns trabalhadores do time de Automação deixou para trás algumas boas perspectivas. Devido a isso, as reuniões técnicas, a técnica com maior aceitação por parte da equipe e os melhores resultados no âmbito da criação e partilha de conhecimento, foi

abandonada. Vemos com isso que é necessário pensar em medidas que ajudem a diminuir o impacto de abandono de funcionários nas técnicas, assim como técnicas que promovam a GC mesmo que com poucos funcionários. O blog foi uma técnica que funcionou tanto com muitos funcionários como com poucos, porém é somente uma técnica e durante o processo de implantação nenhuma sugestão de igual potencial surgiu entre as sugestões.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

BARBOSA, R. Gestão da Informação e do Conhecimento: Origens, Polêmicas e Perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. esp., p. 1-25. Londrina, 2008.

GOUVEIA, J. M. B. de. DADOS INFORMAÇÃO CONHECIMENTO, 2003. Disponível em: <http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/mcom_4.PDF>. Acesso em: 20 jan. 2009.

MAZZILLI, R. P. Um Modelo de Gestão do Conhecimento Tendo por Base o Caso da Empresa Domínio Consultoria em Informação. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**. New York: Oxford University Press, 1995.

QUEIROZ, C. O. A. Modelo de Gestão do Conhecimento para Empresas de Desenvolvimento de Software. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Campina Grande, Brasil, 2001.

SILVA JUNIOR, C. R. Um Modelo para Gestão do Conhecimento em empresas de Software. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, Brasil, 2006.

THIEL, E. E. Proposta de um Modelo de Implantação de um Projeto de Gestão do Conhecimento com Base em Processos Organizacionais. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 2002.