

A DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR E INOVAÇÃO EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES.

MARIA DE LOURDES PRADO ¹

Universidade Federal de Santa Catarina

Lurdinha.prado@brturbo.com.br

VITORIA AUGUSTA BRAGA DE SOUZA ²

Universidade Federal de Santa Catarina

vitbraga@hotmail.com

ÉDIS MAFRA LAPOLLI ³

Universidade Federal de Santa Catarina

edismafra@gmail.com

Resumo

O diferencial competitivo das organizações, na era atual do conhecimento, não se baseia em mão de obra e recursos naturais abundantes e baratos, e sim no conhecimento que os colaboradores trazem consigo, nas informações que a empresa possui, recebe e precisa rapidamente transformá-las em conhecimento, e na correta e eficiente disseminação dos mesmos. O crescimento do nível de exigência dos consumidores e da concorrência em todos os setores da economia faz com que novos produtos e serviços sejam disponibilizados aos clientes quase que diariamente. A presente pesquisa tem como objetivo identificar e analisar como o conhecimento é disseminado em empresas de telecomunicações. Para tal elaborou-se uma pesquisa de caráter teórico e prático com base na análise da bibliografia disponível, e um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços na área de telecomunicações. Foi desenvolvida por meio de 33 questionários aplicados à força de vendas e 6 entrevistas semiestruturadas foram realizadas com a gerência, coordenação e supervisão das equipes de vendas. No que se refere à construção da pesquisa, em relação a abordagem, é classificada como quali-quantitativa. Quanto aos fins é classificada como exploratória, descritiva e aplicada, e em relação aos meios

¹ Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPG-DEGC/UFSC.

² Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPG-DEGC/UFSC.

³ Doutora em Engenharia de Produção – PG-PPGEP/UFSC

envolve uma pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso. Pelos resultados obtidos pode-se concluir em linhas gerais que: 1) A empresa costuma disponibilizar manuais e materiais para pesquisa/consulta sobre os produtos e serviços contribuindo com a redução das deficiências que a equipe de vendas possa ter perante o cliente; 2) A quantidade de conhecimentos recebidos pela força de vendas é adequada à execução da sua função; 3) Os vendedores utilizam os conhecimentos recebidos nas abordagens junto aos clientes; 4) Os vendedores conseguem mesclar os conhecimentos recebidos com os já adquiridos anteriormente; 5) A empresa não responde aos questionamentos dos vendedores tanto quanto a necessidade exige, apresentando uma lacuna que precisa ser rapidamente corrigida sob pena de prejudicar a produtividade, a qualidade e conseqüentemente, a lucratividade; 6) Foi possível verificar uma lacuna por parte da empresa na disponibilização de ferramentas como a internet para consulta, o que tornaria a consulta mais rápida e as dúvidas seriam sanadas mais rapidamente, evitando assim erros na venda. Dessa forma foi possível identificar a necessidade, quais são e como ocorre a disseminação de conhecimentos para uma empresa nessa área.

Palavras Chaves: disseminação do conhecimento, inovação, empresas telecomunicações.

Abstract

The competitive advantage of organizations , in the current era of knowledge , not based on labor and abundant natural resources and cheap , but the knowledge that employees bring with them , the information that the company owns , receives and need quickly turn them in knowledge , and the correct and efficient dissemination of same . The growth in the level of consumer demand and competition in all sectors of the economy makes new products and services are available to customers almost daily . This research aims to identify and analyze how knowledge is disseminated in telecommunications companies . To this end we elaborated a survey of a theoretical and practical based on the analysis of available literature and a case study in a company providing services in the area of telecommunications. Was developed through 33 questionnaires to the sales force and 6 semi-structured interviews were conducted with management , coordination and supervision of sales teams . As regards the construction of the research, the approach is classified as qualitative and quantitative. Regarding purposes is classified as exploratory , descriptive and applied , and on the means involves desk research , literature and case study . From the results obtained it can be concluded that in general : 1) A company usually provide manuals and materials for research / consultation on products and services contributing to the reduction of the deficiencies that the sales team may have to the customer ; 2) amount of knowledge received by the sales force is adequate to fulfill its function , 3) the sellers use the knowledge received in approaches with clients ; 4) Vendors can merge the knowledge received with the already acquired previously; 5) the company does not responds to questions from vendors as the need requires , with a gap that needs to be corrected quickly otherwise impair productivity, quality and hence profitability ; 6) we noticed a gap by the company in providing tools like the internet for consultation , which would make the query faster and doubts would be resolved quickly , thus avoiding errors in the sale . Thus it was possible to identify the need , and what happens as the dissemination of knowledge to a company in this area .

Key Words: disseminating knowledge, innovation, telecommunications companies.

1. Introdução

Com a globalização e com o processo de aceleração, modificações hoje são percebidas em todos os setores da sociedade, inclusive no tocante ao tempo e ao espaço. Nesse sentido, a comunicação também precisa acompanhar com velocidade crescente essas mudanças, para que assim, disponibilize ao homem, os meios adequados para se adaptar a essas novas exigências (BEIRÃO FILHO, 2011).

Pressionados pela concorrência, em grande parte proporcionada pela abertura do mercado de telecomunicações e a entrada de novos prestadores de serviços, e na busca de agilidade nos mais diversos setores, as organizações precisam estar preparadas para disponibilizar novos produtos/serviços desejados pelos clientes, para mantê-los e conquistá-los cada vez mais, e conseqüentemente, assegurar sua participação no mercado.

O mercado de telecomunicações é altamente competitivo e a disputa por clientes é acirrada, o lançamento de produtos e serviços é dinâmico e rapidamente copiado pelos concorrentes, o que leva à necessidade de dinamismo, rapidez e assertividade nas ações empresariais. O progresso nesse setor é notável, havendo grande fluxo de informações além das fronteiras de seus países de origem, propiciando a redução de custos e conseqüentemente estimulando a demanda por produtos de classe mundial, serviços e marcas, e assim alterando o estilo de vida das sociedades em geral (DEBNATH e SHANKAR, 2008).

Para lidar com todas essas modificações e permanecer competitiva a empresa prestadora de serviços de telecomunicações objeto deste trabalho de pesquisa, precisa estar atenta a alguns aspectos como a rotatividade de mão de obra, uma vez que sua produtividade está também ligada à quantidade e qualidade da mão de obra alocada em atendimento aos requisitos contratuais. Assim, a empresa anseia por conhecimento e sua correta e eficiente disseminação. Nesse contexto é possível verificar que a alta, crescente e preocupante rotatividade de colaboradores faz com que o conhecimento organizacional encontre dificuldades tanto na sua criação como na sua disseminação.

Moraes (2010, p. 2) afirma que “o conhecimento é criado por indivíduos, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento por si mesmo sem os indivíduos que a compõem”.

O conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo, e por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais.

O conhecimento tácito, inerente ao colaborador, e o explícito, gerado pela organização, precisam ser rápidos, corretamente identificados e disseminados na organização. Com o alto índice de rotatividade de colaboradores, essa tarefa se torna, às vezes, complexa.

Em atendimento às mudanças rápidas em direções variadas e à necessidade de utilizar a plenitude das pessoas em suas atividades, as organizações modernas estão mudando seus conceitos e assim alterando suas práticas gerenciais com investimentos nos colaboradores que produzem e nos que atendem os clientes, fazendo com que o foco seja centrado nas pessoas, porque essas mudanças exigem tanto conhecimento técnico quanto insight humano. Os colaboradores precisam atender a perspectiva e o temperamento para lidar com grande complexidade, incerteza e mudanças, necessita de análise de empatia, entusiasmo e curiosidade, poder decisório e paciência (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

2. Disseminação do conhecimento

Entre as organizações intensivas em conhecimento podemos destacar as operadoras de telecomunicações, e essas precisam manter-se competitivas no mercado em que atuam e onde a disputa pelo cliente é acirrada devido à concorrência e ao número de operadoras atuantes no mercado brasileiro.

A inovação e a criatividade são fontes de vantagem competitiva para as organizações intensivas em conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, HANSEN et al., 1999), que são vistas como sendo ativadas pelo compartilhamento do conhecimento por diferentes áreas e grupos organizacionais, e assim tornam a criação do conhecimento inspiradora e sinérgica (ALVESSON, 2004).

Em países em desenvolvimento, quanto maior é o conhecimento das pessoas maior também é a riqueza do país, e isso permite que diminua a dependência desse país de nações industrializadas. Com a facilitação da criação e transmissão do conhecimento, mais do que uma simples ajuda monetária, as pessoas em mercados emergentes estarão munidas de capital intelectual necessário para competir no mundo política e economicamente (HA; OKIGBO; IGBOAKA, 2008).

Na maioria das configurações ou formas de trabalho, sejam analíticas ou mesmo simbólicas, e que são executadas pelo uso do conhecimento, o trabalho prospera como força coletiva, combinando informações dispersas (CABRERA; CABRERA, 2002; WILLEM; SCARBROUGH, 2006).

Para Carvalho, Mascarenha e Oliveira (2006, p. 16), a disseminação do conhecimento é a prática da transferência de conhecimento na organização, podendo ser realizada pela contratação de pessoas, pelas conversas informais e quase sempre não programadas, ou ainda por intermédio de reuniões e ações estruturadas que possibilita assim, o trânsito do conhecimento pela organização.

No entanto, apesar da importância do compartilhamento ou disseminação do conhecimento e das complexas interpretações a seu respeito, o conceito de disseminação ainda pode subestimar a importância das estruturas sociais e dos padrões em que ocorre a transferência de conhecimento.

A importância das redes estabelecidas tem sido considerada como a base da reputação, reconhecimento e credibilidade, e também como a precursora necessária para a disseminação do conhecimento (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; SWAN et al., 1999; VAN WIJK; JANSEN; LYLES, 2007).

A troca de conhecimentos entre pessoas e grupos depende das reservas de entendimento comum e armazenadas nas relações sociais estabelecidas por eles. As redes de mútuo relacionamento e de associação permitem um ambiente que pode superar os prováveis custos do compartilhamento do conhecimento, e assim se tornar a base que permite a distribuição desse conhecimento (Kankanhalli et al., 2005).

Assim sendo, o compartilhamento do conhecimento não irá se concretizar por meio do sorteio dos objetivos organizacionais, mas a partir da compreensão de que existe conhecimento útil e que determinado conhecimento pode ser útil (BOUTY, 2000).

Diante disso, o esforço investido na construção de redes de capital social é importante e necessário e não somente vantajoso para a criação do conhecimento nas organizações (CURRIE; KERRIN, 2003).

Estudos afirmam que as organizações apresentam necessidade de compartilhar o conhecimento entre seus membros para conquistar melhor desempenho operacional, especialmente empresas que inovam continuamente e cuja finalidade é manter e melhorar

sua vantagem competitiva (ROSEN; BLACKBURN, 2007; LIN, 2007; HUANG; DAVISON; GU, 2008).

O desempenho, a inovação e a criatividade são afetadas nas organizações enquanto essas não desenvolvem seus processos de compartilhamento de conhecimento (HSU, 2008). Há um grande interesse, por parte de pesquisadores, no compartilhamento do conhecimento organizacional por considerarem que o processo de compartilhar conhecimento entre indivíduos ou grupos de uma organização é muito importante para o desempenho organizacional (DELGADO, 2011; JANICOT; MIGNON, 2012).

O compartilhamento do conhecimento no trabalho pode ser visto como uma forma de assegurar que os colaboradores possam repassar entre si o conhecimento que possuem, proporcionando dessa forma a disseminação e a posse do conhecimento que necessitam (TONET; PAZ, 2006).

Por intermédio do quadro 1 são apresentadas definições acerca de disseminação, transferência ou compartilhamento de conhecimento.

Quadro 1- Conceitos de compartilhar conhecimento organizacional

AUTOR	DEFINIÇÕES
Lin, Lee e Wang	Uma cultura de interação social e que envolve o intercâmbio de conhecimento e habilidades dos empregados por intermédio de todo o departamento ou organização (2009).
Cummings	Entrega ou recepção de informação de tarefas, conhecimentos e comentários acerca de um produto ou procedimento (2001).
Ordaz, Cruz e Ginel	Ação de pôr à disposição de outras pessoas o conhecimento possuído por um indivíduo, de forma que possa ser absorvido e utilizado por aquelas (2009).
Davenport e Prusak	Ato consciente e voluntário, pelo qual o indivíduo participa do intercâmbio de conhecimento, ainda que não seja obrigado a fazê-lo (1998).
Lin et al	Cultura de interação social, para o intercâmbio de conhecimentos, experiências

	e habilidades dos funcionários, através de todo o departamento ou organização (2009).
Ipe, Van den Hooff, Van Weenen, Brachos et al.	Implica tanto em doá-lo quanto em recebê-lo, e permite ao indivíduo combinar ideias, pontos de vista e informação previamente díspares, tornando possível construir novo conhecimento a partir do conhecimento adquirido pelos outros (2003; 2004; 2007).
Wilson, Goodman e Cronin	Processo por meio do qual os novos conhecimentos, rotinas ou comportamentos são partilhados entre os membros do grupo, ao mesmo tempo em que cada membro compreende que os demais membros do grupo possuem aquela aprendizagem (2007).
Vanden Hooff, Van Weenen	Processo pelo qual os empregados trocam conhecimentos mutuamente e juntos criam um novo conhecimento (2004).

Fonte: Adaptado de Delgado (2011, p. 58-59)

Pela ponderação feita em torno das definições de conhecimento é possível observar que em todos os casos há troca de conhecimento, como também para isso ser possível pode ser observada a participação de um emissor e de um receptor. O compartilhamento de conhecimento também produz mudanças no indivíduo, e por consequência, no grupo e na organização (DELGADO, 2011).

2.1 Processo de disseminação do conhecimento

A gestão do conhecimento oferece muitas formas de criar e transmitir conhecimento eficazmente. O conhecimento gerado a partir de um determinado local pode ser compartilhado e disseminado em outro e assim reduzir possíveis redundâncias.

Em países em desenvolvimento onde é verificada a falta de profissionais altamente capacitados, isso pode ser considerado um recurso valioso, dado que um país desenvolvido está exposto a outros países (HA; OKIGBO; IGBOAKA, 2008).

A criação do conhecimento em organizações sugere um ambiente favorável, na visão de Von Krogh et al. (2000), que apresenta as etapas:

- a) incutir uma visão do conhecimento ou a legitimação do conhecimento;
- b) gerenciar conversas em um ambiente altamente confiável;
- c) mobilizar as pessoas ativistas do conhecimento com a participação de pessoas que coordenam conhecimento;
- d) criar o contexto organizacional certo em termos de estrutura e suporte;
- e) globalizar o conhecimento local, diferenciando o conhecimento existente entre as pessoas certas.

Feliciano et al. (2010, p. 3) dizem que as organizações mostram preocupação com o conhecimento de seus colaboradores, pois entendem que por meio dele podem gerar oportunidades, dado que os colaboradores desenvolvem uma visão de mundo diferenciada. Em segunda abordagem, procuram se desenvolver mantendo o conhecimento dentro da organização agindo proativamente no sentido de encontrar soluções de forma rápida ou mesmo inovação de produtos ou serviços. Dessa forma proporcionam a disseminação do conhecimento na organização haja vista que o diferencial competitivo é formado pelo capital intelectual que a organização possui.

Na visão de Daft (2002, p. 240), em qualquer organização a disseminação do conhecimento é de extrema importância, onde o conhecimento explícito é fortemente capturado e compartilhado, em geral por meio da tecnologia da informação, enquanto o tácito não, e estima-se que cerca de 80% do conhecimento organizacional útil é tácito.

A disseminação do conhecimento, sob o ponto de vista de Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 34), é a condição fundamental para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. Assim, para existir a disseminação do conhecimento, a condição fundamental é a sua criação. Os autores afirmam ainda que não é necessária a disseminação de todo o conhecimento por toda a organização, e que a amplitude da disseminação deve estar de acordo com as estratégias organizacionais, com as políticas de pessoas, com o modelo de estrutura, como também com a tecnologia existente.

3. Inovação

Ao se referir à inovação esta se reportando a modernização e a novidade, pois quando esta complementa a criatividade há acréscimo na essência e na originalidade criando algo único.

Van de Ven et al, (1999) define inovação como sendo a criação de uma nova idéia. É mais envolvente e inclui o processo de desenvolver e implementar uma nova idéia. Frequentemente a nova idéia é útil, lucrativa, construtiva ou capaz de solucionar um determinado problema. Uma idéia nova também pode ser a recombinação de velhas idéias, um esquema que desafie a ordem atual, ou ainda uma fórmula ou forma nova percebida pelos indivíduos envolvidos.

Existe dois tipos de inovação a saber: a inovação incremental onde se implementa pequenas melhorias contínuas em produtos ou serviços que são percebidos pelos consumidores, entretanto não modificam de forma específica o produto ou serviço. Já a inovação radical se refere a mudanças drásticas nos produtos ou serviços e trazem novo paradigma ao segmento do mercado, modificando o padrão vigente (INNOSCIENCE, 2013).

Criatividade é o primeiro passo para inovação que é a implementação bem sucedida daquelas novas idéias apropriadas (Amabile, 1997).

4. Prestadoras de serviços de telecomunicações

O mercado de telecomunicações é um dos que mais cresce mundialmente, impulsionado pelo crescimento da tecnologia da informação. De acordo com Agarwal;

Selen (2011, p. 1166), esse setor na Índia, em especial o de telefonia móvel, é um dos segmentos que apresenta o mais rápido crescimento oferecendo valor agregado para a sociedade e por isso oferece oportunidades de emprego.

Atualmente no Brasil existem atuando no mercado de telefonia fixa as operadoras das quais se apresenta suas respectivas participação no mercado: OI (43,55%), Telefônica (25,08%), EMBRATEL (20,18%), GVT (7,28%), CTBC (1,78%), TIM (1,22%) e outras (0,91%) (ANATEL, 2012).

4.1 Empresas terceirizadas contratadas

Em atendimento às fortes tendências de administração de empresas, em torno de terceirização e empreendedorismo, as operadoras de telecomunicações precisam focar seus esforços no negócio nuclear, neste caso, o desenvolvimento e fornecimento de serviços de telecomunicações à sociedade. Assim, terceirizam boa parte de suas operações de venda de produtos e serviços, considerados como atividades secundárias (PRADO et al., 2012).

A terceirização como uma forma de repasse de etapas das atividades do processo produtivo, que antes eram executadas por apenas uma empresa, a outros participantes desse processo e esses ainda mais especializados, reconfigurou o setor de telecomunicações a partir da lógica de redes. A partir daí, a flexibilidade necessária à resposta à fluidez das demandas que solicitam tempo cada vez mais reduzido de produção, foi substituída pela constituição da rede de relações interempresas (CASTELLS, 2000; RUDUIT, 2001).

A terceirização acontece em larga escala e de forma estratégica quando as empresas conseguem checar e analisar a qualidade de seus processos de negócios, sejam das atividades mais simples ou das mais complexas (DAVENPORT, 2005; MALDONADO; SOUZA; VARVAKIS, 2010).

5. Procedimentos metodológicos

Este trabalho foi realizado por intermédio da análise de um estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações. O estudo de caso é uma das formas mais utilizadas para se apresentar pesquisas exploratórias, além do levantamento bibliográfico. É caracterizado por uma análise particularizada e exaustiva de um objeto de pesquisa, de forma a aprofundar o conhecimento referente ao elemento avaliado (GIL, 1999).

A natureza da pesquisa é qualitativa, que na visão de Godoy (1995) é quando envolve dados descritos sobre processos, crenças, valores e atitudes e, por isso, não podem ser padronizados e nem quantificados.

O estudo da disseminação do conhecimento foi realizado em uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações que iniciou suas atividades por meio de vendas por telefone, ou seja, através da modalidade call center de serviços de provedor de internet, estendendo essa operação para comercialização de serviços de internet (VeloX) e linhas telefônicas residenciais (fixo) de porta em porta.

Para esta pesquisa utilizou-se o universo para a coleta de dados, no total de 39 colaboradores divididos em níveis como: gerência, coordenação, supervisão, equipes internas e equipes externas de vendas. Diante do universo apresentado optou-se, assim, por pesquisar todos os 36 colaboradores sediados em Florianópolis, e os 3 sediados na cidade de Tubarão.

Foi elaborado um questionário com 17 perguntas fechadas, bem como uma entrevista face a face utilizando perguntas abertas com a gerência, a coordenação e os supervisores de equipes de vendas, ambos aplicados *in loco*, cujo objetivo foi verificar a disseminação do conhecimento de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações.

6. Análise dos dados

Na aplicação dos questionários foi possível atingir todos os colaboradores do cargo de vendedor de todas as equipes de vendas, sejam essas internas ou externas. Todos os questionários foram validados considerando que foram preenchidos e entregues no prazo estipulado e sem rasuras, o que permitiu aos pesquisadores utilizar 100% dos mesmos.

As entrevistas foram analisadas usando o método da análise de conteúdo, que segundo Oliveira (2008), é conceituada de diferentes formas, considerando a vertente teórica e a intencionalidade do autor que a desenvolve.

As entrevistas foram realizadas com o corpo gerencial nos níveis de supervisão, coordenação e gerência geral. Os entrevistados demonstraram interesse em participar das entrevistas agendadas e apresentando-se disponíveis e motivados, o que resultou em abertura e possibilidade de maior interação entre entrevistado e pesquisador, assim o processo de criação e disseminação do conhecimento pôde ser tratado com profundidade.

Vale ressaltar que os resultados refletem o momento atual da empresa, e que, de acordo com as necessidades da contratante, de lançamento ou descontinuação de produtos/serviços, essas equipes se alteram modificando o cenário atual.

A equipe de colaboradores em sua totalidade percebe a promoção de encontros para troca de conhecimento, que em geral são realizadas nas reuniões matinais, onde seguindo padrão predefinido pela contratante, são repassados os resultados de vendas do dia anterior bem como as definições da atuação do dia.

A grande maioria dos respondentes afirma que a empresa disponibiliza manuais para consulta sobre produtos e serviços comercializados. Como também afirmam conhecer as normas e procedimentos para esclarecimentos de dúvidas fornecidos pela empresa.

A empresa costuma divulgar internamente as experiências e conhecimentos dos colaboradores, o que foi afirmado pela maioria dos respondentes.

Relativo à percepção da pro atividade da empresa na antecipação das dúvidas não existe consenso. Percebe-se uma lacuna por parte da empresa que precisa ser corrigida, dado que retirando as dúvidas dos colaboradores a mesma investe na disseminação e criação de novo conhecimento, como também potencializa o conhecimento dos colaboradores, evitando assim possíveis erros na comercialização, conquistando e fidelizando o cliente.

A maioria dos pesquisados, considera que os conhecimentos repassados pela empresa são suficientes para a execução do seu trabalho.

A grande maioria dos respondentes afirma que costuma mesclar seus conhecimentos com os recebidos pela empresa no desempenho das atividades junto aos clientes, como também afirma que a empresa oferece informações sobre os produtos/serviços comercializados.

7. Conclusões

Na era do conhecimento as empresas precisam ser ágeis na gestão do conhecimento para se manterem competitivas e conquistarem maior fatia de mercado. No mercado de telecomunicações, onde produtos e serviços são disponibilizados a todo instante, em atendimento à concorrência do setor, a utilização de conhecimento é primordial.

Assim, nesta pesquisa foi possível verificar:

1) Na identificação dos **conhecimentos necessários** para uma empresa prestadora de serviços da área de telecomunicações foi constatado:

a) a empresa reconhece fortemente a necessidade da existência de conhecimento para a execução de suas atividades.

b) existe a necessidade de mais conhecimentos a respeito de um determinado produto recente no portfólio oferecido.

c) os conhecimentos necessários são os relativos às características dos produtos e serviços, bem como do público que o utilizará.

d) os entrevistados reconhecem a importância da utilização das técnicas de vendas na execução das atividades da empresa.

d) os conhecimentos relativos à abordagem e aproximação do cliente são percebidos como importantes pelos entrevistados.

e) para os colaboradores externos, as técnicas mais utilizadas são a aproximação, a sondagem seguida do fechamento da venda.

f) o repasse dos conhecimentos acontece por meio de treinamento presencial e online, utilizando mural e material interno.

g) os colaboradores externos recebem as informações por meio de treinamento em campo acompanhando o vendedor na abordagem ao cliente.

h) um dos meios mais utilizados para o repasse de informações são as matinais diárias.

2) Na verificação de como ocorre a **disseminação** desse conhecimento, a pesquisa verificou:

a) a empresa costuma disponibilizar manuais e materiais para pesquisa/consulta sobre os produtos e serviços contribuindo com a redução das deficiências que a equipe de vendas possa ter perante o cliente.

b) a quantidade de conhecimentos recebidos pela força de vendas é adequada à execução da sua função.

c) os vendedores utilizam os conhecimentos recebidos nas abordagens junto aos clientes.

d) conseguem mesclar os conhecimentos recebidos com os já adquiridos anteriormente e os utiliza na abordagem.

e) a empresa não responde aos questionamentos dos vendedores tanto quanto a necessidade exige, apresentando aqui também uma lacuna que precisa ser rapidamente corrigida sob pena de prejudicar a produtividade, a qualidade e conseqüentemente, a lucratividade.

f) foi possível verificar uma lacuna por parte da empresa na disponibilização de ferramentas como a internet para consulta, o que tornaria a consulta mais rápida e as dúvidas seriam sanadas mais rapidamente evitando assim erros na venda.

Depois de identificados e verificados os conhecimentos necessários e como ocorre a sua disseminação em uma organização na área de telecomunicações, foi concluída a

análise do processo de disseminação do conhecimento organizacional de empresa prestadora de serviços na área de telecomunicações.

Finalizando, a medida que na realização deste trabalho de pesquisa foi possível identificar os conhecimentos necessários para a empresa pesquisada, de verificar como ocorre a sua disseminação e assim transformá-lo em novo conhecimento reutilizando-o, este trabalho de pesquisa contribui para que a empresa pesquisada se torne cada vez mais competitiva no mercado de telecomunicações onde atua.

Referências

- AGARWAL, R., SELEN, W. Multi-dimensional nature of service innovation: Operationalisation of the elevator service offerings construct in collaborative service organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 31 Iss: 11 pp. 1164-1192, 2011.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES – ANATEL. Disponível em: [Http://www.anatel.br](http://www.anatel.br). Acesso em 15/03/2012.
- ALVESSON, M. **Knowledge work and knowledge-intensive firms**. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- AMABILE, T. M. (1998). **A Model of Creativity and Innovation in Organizations**, Vol. 10, JAI press Inc., Greenwich, CT, 1988, p. 123-167.
- AQUILES, A. C. **Telecomunicações no Paraná: Inovação tecnológica, terceirização e precarização do trabalho**, 2007. Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/affonsocardosoaquiles.pdf>>. Acesso em 01 mai. 2012 – às 12h51min.
- BEIRÃO FILHO, J. A. **Modateca digital: a gestão por competências**. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. (Coord.). **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. v.2, p.47-70.
- BOUTY, I. Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. **Academy of management journal** 43(1): 50-65, 2000.
- BOND III, E.U., HOUSTON, M.B., TANG, Y.,E. **Establishing a high-technology knowledge transfer network: The practical and symbolic roles of identification**. *Industrial Marketing Management* 37 (6) , pp. 641-652 . 2008.
- BOUNFOUR, A., EDVINSSON, L. **Intellectual capital for communities: nations, regions and cities**. Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, VA., 2005.
- BRACHOS, D.; KOSTOPULOS, K.; SODERSQUIST, K. E.; PRASTACOS, G. Knowledge Effectiveness, Social Context and Innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 5, p. 31-44, 2007.

- CABRERA, A., e CABRERA, E. F. **Knowledge-sharing dilemmas**. *Organization Studies*: (23): 5 687-710, 2002.
- CARVALHO, R. R. de S., MASCARENHAS, C. C., OLIVEIRA, E. A. de A. Q. Ferramentas de disseminação do conhecimento em uma instituição de C, T&I de defesa Nacional. *Revista de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação. Journal of Information Systems as Technology Management*, vol. 3, nº 2, 2006, p.77-92. Disponível em: < www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/jistem/v3ne>. Acesso em 02 jun. 2012 às 11h37min.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CUMMINGS, J.; TENG, B. S. The keys to successful knowledge-sharing. **Journal of General Management**, v. 31, n. 4, p. 1-18, 2006.
- DAFT, R. L. **Organizações: Teoria e Projetos**. Tradução de Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DAVENPORT, T. E PRUSAK, L. **Working knowledge**: Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- DAVENPORT, T. H. The coming commoditization of process. **In: Harvard Business Review**, v.83, pp. 100-108, 2005.
- DEBNATH, R. M., SHANKAR, R. Benchmarking telecommunication service in India and application of data envelopment analysis. **Benchmarking: and international journal**, vol. 15 nº 5, pp. 584-98, 2008.
- DELGADO, A. L. S. **Compartilhamento de conhecimento: estudo de um grupo de extensão universitária**. Dissertação de Mestrado do programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, 2011. Disponível em < <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/04/Ana-Alexandra-Santos-Delgado.pdf>> Acesso em 29 maio 2012 às 20h46min.
- FELICIANO, A. M., FRANZONI, A. M. B., LAPOLLI, E. M., SOUZA, V. A. B. de, WILLERDING, I. A. V. **Marketing Cultural**: Ferramental para a Gestão do Conhecimento. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2010, Florianópolis. Congresso Virtual Brasileiro de Administração 2010, 2010.
- FREIRE, P. S. **Compartilhamento do conhecimento interorganizacional**: causas essenciais dos problemas de integração em fusões e aquisições (F&A). Florianópolis, 2010. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.
- HA, L., OKIGBO, R. N., IGBOAKA, P. **Knowledge creation and dissemination in sub-Saharan – Africa**. In: **Management Decision** vol. 46 n 3, 2008 pg. 382-405.
- HANSEN, M. T., NORHIA, N., TIERNEY, T. **What’s your strategy for management knowledge?** Harvard Business Review, March-April , pp.106-116, 1999.
- HSU, I. **Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: a preliminary test**. Expert Systems with Applications, v.35, p.1316-1326, 2008.
- HUANG, Q., DAVIDSON, R., GU, J. **Impact of personal and cultural factors of knowledge sharing in china**. Asia Pacific Journal Management, v. 25, n.3, p. 451-471, 2008.
- INNOSCIENCE - **Consultoria em Gestão da Inovação. Tipos de inovação**. Disponível em http://www.innoscience.com.br/downloads/os_tipos_de_inovacao.pdf . Acesso em 10/04/2013.
- INTELIGÊNCIA EM TELECOMUNICAÇÕES - TELECO – **Principais grupos de telecom no Brasil**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/operadoras/grupos.asp>. Acesso em 18 maio 2012 às 13h45min.
- IPE, M. **Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework**. Human Resource Development Review, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.
- JANICOT, C., MIGNON, S. **Knowledge codification in audit and consulting firms: A conceptual and empirical approach**. Knowledge Management Research and Practice (2012) 10, 4-15. Doi: 10.1057/Kmrp. 2011.38
- KANKANHALLI, A., BCY, T., e K-K, WEI. **Contributing knowledge to electronic knowledge repositories**. An empirical investigation. MISQuarterly 29(1): 113-143. 2005.
- LEITE, F. C. L. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico**: proposta de um modelo conceitual. 240 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)– Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/archive/00006259/>>. Acesso em 01 mai. 2012 – 12h38min.
- LI, X., LIU, H. **Student participation and teaching innovation**: The perspective of knowledge transfer in process of teaching. International conference on E-Business and E-Government, ICEE2011 – Proceedings, art. No. 5881381, pp. 9038-9041. 2011
- LIN, H. Knowledge sharing and firm innovation capability. An empirical study. **International Journal of Manpower**, v.28, n. 3-4, p. 315-332, 2007.

LIN, H.; LEE, H.; WANG D. **Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach.** *Journal of Information Science*, v. 35, 1, p. 25, 2009

LINDBLOM, A., TIKKANEN, H. **Knowledge creation and business format franchising** *Management Decision*, vol. 48, Iss: 2 pp. 179-188. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/002517410110225.63>> Acesso em 27 jul.2012 às 20h37min.

MALDONADO, M. U., SOUZA, L. L. C., VARVAKIS, G. **Focus on practice services process innovation in the Brazilian electric energy sector.** *Services Business – Springer*, v.4, n.1 , pp. 77-88, mar. 2010.

MORAES, C. R. B. **Gestão do Conhecimento nas organizações:** modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas. Tese de doutorado o programa de pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista, 2010, p. 1-183. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/moraes_crb_do_mar.pdf>. Acesso em 16 mar 2012 às 12h14min.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. **Social Capital, intellectual capital and the organization advantage.** *Academy of Management Review*, 23(2): 242-262. 1998.

ORDAZ, C.; CRUZ J.; GINEL E. **Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación,** JEL Code: M1 y O3. Grupos de investigación SEC2006-15105 y SEJ-02478, 2009.

PRADO, M. L., MACHADO, E., LAPOLLI, E. M., SOUZA, V. A. B. S., **The Outsourcing as a lever propulsora entrepreneurship in creating small business: a case study.** *Revista IEEE América Latina*, v.10, p.1504-1510, 2012.

PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

ROSEN, B., BLACKBURN, R. **Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams.** *Organization Dynamics*, vol.36, n° 3, pp. 259-273. 2007.

RUDUIT, S. **Relações interfirmas e emprego:** estudo de uma rede de empresa em telecomunicações. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PPGS/IFCH/UFGRS, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n8/n8a15.pdf>>. Acesso em 13 jun.2012, às 22h21min.

SWAN, J., NEWELL, S., SCARBROUGH, H. e HISLOP, D. Knowledge management and innovation: Networks and networking. *Journal of knowledge management*. 3(4): 725-747. 1999.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TONET, H. C., PAZ, M. G. T. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho.** RAC, v.10, n. 2, 2006.

VAN DE VEN, Andrew H. et al. **The Innovation Journey - Oxford University Press.** 1999.

VAN DEN HOOFF, B.; RIDDER, J. A. Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.

VAN WIJK, R., JANSEN, J., LYLES, M. **Organizational knowledge transfer: A meta-analytic review of its antecedents and outcomes.** 2007. Academy of Management 2007 Annual Meeting: Doing Well by Doing Good, AOM 2007.

VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I. **Enabling knowledge creating: how to unlock the mystery of Tacit knowledge and release the power of innovation.** Oxford University Press, Oxford. 2000.

WILLEM, A., e SCARBROUGH, H. **Social capital and political bias in knowledge sharing:** An exploratory study. *Human Relations* 59(10): 1343-1370. 2006.

WILSON, J. M., GOODMAN, P. S., CRONIN, M. A. **Group Learning.** *Academy of management review*, v.32, n.4, p. 1041-1059, 2007.