

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCELO DA CRUZ BRAGA

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TREINAMENTO DE
TÉCNICOS DA NET SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES S. A.

CURITIBA

2014

MARCELO DA CRUZ BRAGA

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TREINAMENTO DE
TÉCNICOS DA NET SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES S. A.

Trabalho de Pesquisa em Informação apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Gestão da Informação, no Curso de Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Zeni Marchiori

CURITIBA

2014

RESUMO

Apresenta uma discussão sobre práticas de Gestão do Conhecimento na capacitação de técnicos de manutenção nas Empresas de Telecomunicações. Aborda as práticas de Gestão do Conhecimento em ambiente empresarial. Identifica as práticas de Gestão do Conhecimento adotadas pela Empresa NET Serviços de Telecomunicações e explora – com base em um quadro descritivo - a relação destas com as práticas de Gestão do Conhecimento encontradas na literatura e que possam, potencialmente, oferecerem melhorias na capacitação dos técnicos da Empresa. A área de Telecomunicações pode se beneficiar de outros estudos neste mesmo tema, considerando o impacto das práticas de Gestão do Conhecimento no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, na melhoria da prestação de serviços à sociedade.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Capacitação de Técnicos. Empresas de Telecomunicações. Práticas de Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

It presents a discussion of knowledge management practices in the training of service technicians in Telecommunications Companies. It addresses the knowledge management practices in business environment through the identification and comparison – using a descriptive table - of the knowledge management practices adopted by the Company NET Telecommunications Services and the Knowledge Management practices found in the literature. The Telecommunications area can benefit from other studies in this same theme, considering the impact of knowledge management practices in the performance of employees and consequently in improving the delivery of services to society.

Keywords: Knowledge management, Training of technicians, Telecommunications Companies, Practices of knowledge management.

LISTA DE SIGLAS

- ABTA - Associação Brasileira de Televisão por Assinatura
- Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações
- DTH - *Direct to Home* (Direto para Casa)
- IDA - Indicador de Desempenho de Atendimento
- GC - Gestão do Conhecimento
- GI - Gestão da Informação
- MC - Ministério das Comunicações
- MMDS - *Multichannel Multipoint Distributed* (Serviço Distribuído de Multicanais Multiponto)
- TVAS - Televisão por Assinatura
- TVA - Televisão Abril
- UHF - *Ultra High Frequency* (Frequência Ultra Alta)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....	13
3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	16
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
5 REFERENCIAL TEÓRICO	23
5.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: PRINCIPAIS PRÁTICAS.....	23
5.1.1 Memória Organizacional.....	24
5.1.2 Educação Corporativa.....	25
6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
6.1 ESTRUTURAS DE TREINAMENTO NA NET	28
6.1.1 Treinamento	28
6.1.2 Portal NET Online	29
6.1.3 Portal NET&Você	30
6.2.1 Análise das práticas do Treinamento	32
6.2.2 Análise das práticas do Portal NET Online.....	32
6.2.3 Análise das práticas do Portal NET&Você	33
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS.....	37

1 INTRODUÇÃO

O serviço de televisão por assinatura (TVAS) no Brasil vem se popularizando. O número de assinantes aumentou de aproximadamente 7,5 milhões de assinantes em dezembro de 2009 para 17 milhões em dezembro de 2013 (AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES, 2013). Este crescimento veio acompanhado de um aumento na demanda de manutenções para a solução de problemas diretamente no cliente, e a necessidade de melhoria de qualidade¹ dos serviços de telecomunicações (TVAS, Internet, e telefonia).

Para garantir a qualidade do serviço, as empresas contam com técnicos de manutenção e buscam melhorar indicadores de desempenho e qualidade, sejam estes definidos pela própria empresa ou que respeitem as exigências da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). A evolução tecnológica, tanto dos equipamentos quanto do meio de transmissão de sinal, exigiu que as operadoras buscassem técnicos cada vez mais especializados nas diversas áreas em telecomunicações, sendo que algumas empresas oferecem treinamentos específicos a fim de especializar os técnicos contratados e terceirizados. Com a especialização e capacitação dos técnicos, as operadoras esperam aumentar o grau de satisfação na resolução de problemas técnicos, garantindo assim a permanência de seus clientes.

Em 2006, numa manobra para conquistar assinantes, algumas empresas estabeleceram parcerias e passaram a oferecer mais serviços. Neste mesmo ano, a NET Serviços de Comunicações S. A. (NET) formou parceria com a Embratel, passando a oferecer o serviço de telefonia e Internet pelo mesmo meio de transmissão; o chamado *triple play* (NET SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES S. A., 2014), o que aumentou consideravelmente o número de assinantes no país.

Com isso, o consumidor passou a contratar desde um dos serviços até os três (TV, Internet e Telefonia fixa) ao mesmo tempo. Os treinamentos² ofertados pelas empresas que vendem o *triple play* passaram a capacitar os técnicos para

¹ No Brasil, o órgão que regula a qualidade e desempenho (podendo proibir as empresas de operarem) é a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

² Escolheu-se o termo “Treinamento”, apesar do termo mais moderno ser “Capacitação”, por ser este o usado pela Empresa escolhida.

essas três áreas, ao invés de contar com um técnico especialista para cada uma individualmente. Além disso, o treinamento se tornou uma atividade necessária, visto que um especialista para os três serviços normalmente não está disponível no mercado.

Sob este cenário, a pesquisa apresentada a seguir realizou-se com orientação metodológica descritiva, visando identificar as práticas de GC utilizadas pela NET alinhadas ao que foi recuperado na literatura. A escolha pela NET é por esta ser a líder no mercado de TVAS com mais de nove milhões de assinantes (AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES, 2013) e que consta no primeiro lugar no *ranking* do Índice de Desempenho no Atendimento (IDA) (AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES, 2013). Outro fator para a escolha da NET é por esta ser a única Empresa a contratar técnicos próprios, pois as outras operadoras, tais como a Sky, a GVT, a Oi e a Vivo, têm equipes técnicas de manutenção inteiramente terceirizadas. Ou seja, a NET é a única empresa prestadora de serviços de telecomunicações a contratar técnicos de manutenção e oferecer treinamento para especializá-los no *triple play*.

Neste contexto, a investigação discute práticas de Gestão do Conhecimento (GC) existentes na NET, quais delas estão mais alinhadas com o treinamento dos seus técnicos e a relação destas com as práticas encontradas em estudos teóricos e práticos.

O trabalho se divide na definição do problema e justificativa; objetivos definidos para a sequência da pesquisa; a definição do ambiente de pesquisa; os procedimentos metodológicos para realização da pesquisa e referencial teórico; a análise das relações entre as práticas de GC da NET com as encontradas na literatura, e finaliza apresentando as considerações a partir das análises e contribuições para trabalhos futuros.

2 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Segundo Araujo (2010), as TVAS tiveram seu início na década de 40, nos Estados Unidos, na cidade de Manahoy, Pensilvânia, quando John Walson interligou várias casas de clientes através de cabos, devido à dificuldade do sinal de TV ultrapassar as montanhas; o que tornava cansativo levar seus clientes até o topo da colina para terem acesso ao sinal. Já a ideia de comercializar a TV a cabo, à época, partiu de Ed Parsons, na cidade de Astória, Estado de Washington. Considerado o pai da TVAS, Parsons vendia o serviço de sinal de TV via cabo para seus vizinhos (ARAUJO, 2010).

O serviço de TV por assinatura no Brasil chegou somente no final da década de 1980 em São Paulo, e os primeiros testes utilizavam Frequência Ultra Alta (UHF) com aproximadamente cinco canais fechados (QUADROS, 2014). Oficialmente, o início da TV por assinatura no Brasil se deu em 23 de fevereiro de 1988 com o decreto 95.744, sendo chamado de “Serviço Especial de Televisão por Assinatura”. Não utilizava fiação com cabo e sua transmissão era por satélite pela frequência UHF (QUADROS, 2014).

O atual panorama de TV por assinatura no Brasil divide-se em quatro tipos de tecnologias para transmissão de sinal: via cabo, Serviço de Distribuição Multiponto Multicanal (MMDS), sistema Direto para Casa (DTH) e Televisão Abril (TVA); sendo que o mais amplamente assinado é o sistema DTH (aproximadamente 10,5 milhões)(AGENCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES, 2014).

Além da legislação proposta pelo Ministério das Comunicações (MC), o órgão fiscalizador e regulador das companhias que oferecem os serviços de telecomunicações é a Anatel. Além destes, a Associação Brasileira de Televisão por Assinatura é a responsável pelo desenvolvimento e proteção do setor.

Ao total, são 382 empresas de TV por assinatura no Brasil (AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES, 2012), sendo 81 transmitindo em MMDS, 262 transmitindo via cabo, catorze via DTH, vinte e cinco via TVA. Nesse mesmo ano, o faturamento do setor no 2º trimestre foi de R\$ 5,7 bilhões, sendo que aproximadamente R\$ 350 mil só em publicidade, o que garante aproximadamente 100 mil empregos pelo Brasil, entre diretos e terceirizados (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEVISÃO POR ASSINATURA, 2012).

Com relação à qualidade de serviço, a Anatel utiliza indicadores para identificar as melhores empresas do setor no mercado nacional e medir a qualidade do atendimento ao consumidor, mais especificamente na solução de problemas. O principal indicador para medir qualidade de serviço das prestadoras de serviço pela Anatel é o Índice de Desempenho de Atendimento (IDA) (AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES, 2012).

Com o surgimento do *ranking* das melhores empresas, e com a maior cobrança de qualidade de serviço a partir do uso de indicadores de qualidade e desempenho, houve repercussão no atendimento dos técnicos das Empresas junto aos clientes. Estas passaram a oferecer treinamentos especializados enquanto outras procuram técnicos já capacitados (profissionais com formação em telecomunicações, por exemplo) visando aprimorar o desempenho destes nas visitas.

Devido o crescimento do número de assinantes e no avanço das demandas, aumentou proporcionalmente o número de problemas técnicos e de contratações de técnicos (diretos e terceiros). Assim como a tecnologia evoluiu, as Empresas do ramo tiveram necessidade de contratar profissionais ainda mais especializados (com formação acadêmica ou técnica na área) e realizar treinamentos constantes para garantir o desempenho e o cumprimento dos indicadores exigidos, tanto internos quanto externos.

Pode-se dizer que as práticas de GC, que aproveitem o conhecimento existente dos técnicos e que estejam alinhadas aos objetivos da organização, tendem a aprimorar o treinamento de toda a equipe envolvida no atendimento aos clientes. Algumas dessas práticas podem ajudar na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, aproveitando o conhecimento dos técnicos mais experientes. Assim, este estudo levanta a seguinte questão de pesquisa: qual o alinhamento das principais práticas de GC com o existente no ambiente de treinamento da área técnica da NET Serviços de Comunicações S. A.?

A escolha deste tema de pesquisa chama a atenção, primeiramente, porque o pesquisador faz parte da equipe técnica de uma empresa de TVAS e, por perceber que há uma forte cobrança para manter o bom índice dos indicadores. Contudo, o devido suporte para o cumprimento de indicadores pode se beneficiar do levantamento e discussões de práticas de GC que sejam apropriadas para o

treinamento dos técnicos, e auxiliar o atendimento aos clientes, diminuindo o número de reclamações e melhorando os indicadores exigidos.

Espera-se, também, que os resultados desta pesquisa possam chamar a atenção de outros pesquisadores na área de GI, tanto na discussão e análise das práticas de GC em empresas de telecomunicações, como exploração das potencialidades de tais práticas. Além disso, podem ser realizados novos estudos analisando as práticas adotadas por outras empresas no ramo de TVAS.

3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Para a execução desta pesquisa foram estabelecidos um objetivo geral e três objetivos específicos.

O objetivo geral é discutir as práticas de Gestão do Conhecimento disponíveis aos técnicos da NET em relação estratégias organizacionais para a competitividade e práticas identificadas na literatura.

Os objetivos específicos são:

- a) conceituar GC e suas práticas em ambiente empresarial;
- b) identificar a estrutura de GC utilizada na NET listando as práticas vigentes para o treinamento dos técnicos;
- c) relacionar as práticas encontradas na literatura com aquelas que foram encontradas na NET.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo se identifica como uma pesquisa descritiva, visando identificar as práticas de GC adotadas pela Empresa selecionada (a NET) que estão alinhadas com as práticas encontradas na literatura. A escolha pela NET se deve por esta ser uma empresa representativa e conhecida no mercado de serviços de telecomunicações (por ser líder de mercado tanto nos indicadores da Anatel quanto em número de assinantes) e por aplicar, mesmo que com outros nomes, as práticas de GC. E também por contratar técnicos próprios para manutenção, embora a empresa também tenha, como as demais, técnicos terceirizados, a maioria ainda é de contratação direta.

Primeiramente, realizou-se uma pesquisa a fim de identificar publicações sobre práticas de GC em treinamentos em Empresas de Telecomunicações. A pesquisa foi feita em duas bases de pesquisa: o Portal de Periódicos da Coordenação de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD).

No Portal CAPES procurou-se no título o termo “treinamento” no título e os termos “gestão do conhecimento” e “telecomunicações” no assunto, sem data específica e todo tipo de material. Esta estratégia não retornou resultados. O mesmo aconteceu ao se mudarem os termos para o inglês³. Em seguida o termo no título foi mudado para “telecomunicações”, no assunto continuou “gestão do conhecimento”, (sem data específica e qualquer tipo de material). Esta estratégia retornou duas publicações e ao se mudarem os termos para o inglês, não houve qualquer retorno. Na sequência, utilizaram-se os termos “práticas” e “gestão do conhecimento” no título, “telecomunicações” no assunto (qualquer data e qualquer tipo de publicação). Novamente não houve retorno de resultados. Visto isso, fez-se uma nova pesquisa com o termo “telecomunicações” no título, “práticas” e “gestão do conhecimento” no assunto, qualquer data e qualquer tipo de publicação, mas o resultado foi o mesmo. Com os termos em inglês também não houve retorno de resultados.

Na BDTD se fez a mesma pesquisa dos termos no título e assunto, com a diferença de procurar em dissertações apresentadas no Brasil. Na primeira pesquisa, com o termo “treinamento” no título, “gestão do conhecimento” e

³ Os termos em inglês utilizados foram “training”, “knowledge management” e “telecommunications”.

“telecomunicações” no assunto, país Brasil, item dissertações e qualquer data, apareceram como resultado duas publicações. Com os termos “telecomunicações” no título e “gestão do conhecimento” no assunto, o retorno foi também de duas publicações. Na sequência, procuraram-se as práticas de GC, com os termos “práticas” e “gestão do conhecimento” com “telecomunicações” no assunto (retorno de duas publicações) e, ao se colocar “treinamento” no título e “práticas” e “gestão do conhecimento” no assunto, o sistema retornou apenas uma publicação. Por possuir publicações somente no idioma português, na BDTD não houve retorno de pesquisas em inglês.

Visto a escassez de publicações de GC e práticas de GC na área de telecomunicações no escopo das duas bases escolhidas, foi realizada uma pesquisa com o termo “práticas” no título e “gestão do conhecimento” no assunto nas duas bases a fim de saber quais as principais práticas de GC adotadas pelas empresas. No Portal CAPES houve retorno de 21 publicações, e na BDTD cinco publicações. Para os termos em inglês, no Portal CAPES, houve retorno de 191 publicações, enquanto na BDTD foram recuperados 35. Ao se analisarem os 191 resultados obtidos no Portal CAPES, percebeu-se que os materiais incluíam práticas entendidas como práticas sociais. Portanto, viu-se a necessidade de acrescentar o termo “enterprises” (e empresas, em português) no assunto. Esta estratégia reduziu o retorno para quatro publicações de práticas de GC aplicadas em empresas. A pesquisa na BDTD com a mesma estratégia retornou quatro publicações.

A Tabela 1 elenca o total de citações relativas às práticas de GC identificadas no material recuperado.

Visto tal resultado (Tabela 1), decidiu-se focar nas práticas com mais de uma citação, em um total de sete práticas: Gestão de Pessoas, Comunidades de Práticas, Educação Corporativa, Banco de Dados (BD), Portal corporativo, Mapeamento do Conhecimento, e Mensuração do Capital Intelectual.

Tabela 1 – Principais práticas de Gestão do Conhecimento adotadas pelas Organizações

Práticas	Portal de Periódicos da Coordenação de Pessoal de Nível Superior		Biblioteca Digital de Teses e Dissertações		
	Português	Inglês	Português	Inglês	Total
Comunidades de Práticas	6	1	1	2	10
Gestão de Pessoas	6	0	1	1	8
Banco de Dados	3	1	1	0	5
Educação Corporativa	5	0	0	0	5
Mapeamento do Conhecimento	1	1	1	0	3
Mensuração de Capital Intelectual	2	0	1	0	3
Portal corporativo	2	0	0	0	2
Pesquisa e Desenvolvimento	1	0	0	0	1
Inteligência Competitiva	1	0	0	0	1
Benchmarking	1	0	0	0	1
Análise de Cenários	1	0	0	0	1
Comunidades Técnicas	1	0	0	0	1
E-business	1	0	0	0	1
Gestão de Conversas	1	0	0	0	1
Políticas	0	0	1	0	1
Gestão de Documentos	0	0	1	0	1
Fluxos de Informações	0	0	0	1	1
Modelagem para Construção de Informação	0	1	0	0	1

Fonte: elaboração própria (novembro, 2014)

Em seguida, realizou-se uma pesquisa para saber se essas sete práticas são aplicadas em Empresas do ramo de Telecomunicações. Para isso usou-se as mesmas bases. No Portal CAPES colocou-se o nome da prática no título e os termos “gestão do conhecimento” e “telecomunicações” no assunto, qualquer data, todo tipo de material e qualquer idioma; em seguida os termos foram trocados para o inglês. O mesmo tipo de pesquisa foi realizado na BDTD. Nestas condições não retornaram publicações. Decidiu-se retirar o termo “telecomunicações” do assunto das pesquisas nas duas bases, trocando para o termo “empresas”. Os resultados obtidos estão na Tabela 2.

Tabela 2 – Práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas a área de Telecomunicações

Práticas	Portal de Periódicos da Coordenação de Pessoal de Nível Superior		Biblioteca Digital de Teses e Dissertações	
	Português	Inglês	Português	Inglês
Banco de Dados	0	0	8	0
Capital Intelectual	0	0	13	0
Comunidades de Práticas	1	0	4	0
Educação Corporativa	0	0	2	0
Gestão de Pessoas	1	0	47	1
Mapeamento do Conhecimento	0	0	2	0
Portal corporativo	0	0	2	0

Fonte: elaboração própria (novembro, 2014).

No caso com o maior número de publicações recuperadas (Gestão de Pessoas, na BDTD), analisaram-se os resultados com até 77% de relevância. A partir destes dados recuperados montou-se o referencial teórico.

Para identificar a estrutura de GC utilizada na NET, foram verificados: o portal do colaborador, chamado NET Online, acessível apenas via Intranet; e o portal NET&Você, acessível em qualquer local, independente de acesso à Intranet.

Quanto ao que foi recuperado na literatura, identificou-se que “Banco de Dados” não pode ser considerado uma prática de GC *per se*, uma vez que se trata de um repositório de dados, ou seja, uma ferramenta para armazenamento de dados computadorizados (DATE, 2003). Embora existam ferramentas aplicadas a Bancos de Dados que auxiliam a descobrir conhecimento (SILVEIRA, 2013), as práticas adotadas na NET, na parte de treinamento, estão mais alinhadas à prática de Memória Organizacional. Esta prática (Memória Organizacional) trata do armazenamento do conhecimento da Empresa adquirido através de sua história, podendo servir de base para tomadas de decisões no presente (WALSH, UNGSON, 1991). O armazenamento deste conhecimento permite o compartilhamento do mesmo, ainda que com a ausência, ou desligamento, de funcionários chave da Organização. Diferentemente dos Bancos de Dados, a Memória Organizacional não se preocupa apenas com o armazenamento do conhecimento, mas com a sua reutilização e compartilhamento de tudo aquilo que a Empresa adquiriu através do

tempo e experiências vividas por seus funcionários (SASIETA, BEPLER, PACHECO, 2011).

Como Capital Intelectual, segundo Nahapiet e Ghoshal (1998), representa um recurso valioso e a capacidade de tomar decisões baseadas no conhecimento e no saber, também não pode ser considerada uma prática de GC. Capital Intelectual está caracterizado mais como recurso para a Organização a prática de GC. Já a Gestão de Pessoas pode ser considerada um modelo de prática organizacional, ao invés de prática de GC, incorporada às políticas de Recursos Humanos e às estratégias Organizacionais (FIATES, FIATES, 2012).

As outras práticas de GC que tiveram maior número de citações e não foram utilizadas na pesquisa são: Mapeamento do Conhecimento, Comunidades de Práticas e Portais Corporativos. Quanto à primeira, embora haja a prática na NET, apenas seu resultado (os mapas) é repassado para os técnicos, não sendo aplicada nas demais etapas de treinamento. Barreto (2000) afirma que o Mapeamento do Conhecimento é uma atividade recente de gestão, adquirindo, a partir da valorização da GC, um valor estratégico central na Organização, podendo ser considerada uma infraestrutura de Conhecimento que utiliza ferramentas de bancos de dados servindo para reconhecimento das pessoas.

Quanto às comunidades de prática, Wenger, *et al.* (2002) afirma que estas são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, ou a paixão sobre algum tópico, e aprofundam seus conhecimentos e perícias através de uma interação contínua. Embora a NET forme grupos de Programa de Aprimoramento da Qualidade (PAQ) que poderiam ser considerados Comunidades de Práticas, tais grupos não são formados nas etapas de treinamento.

A terceira prática, Portais Corporativos, possui duas características comuns e principais: integração e compartilhamento (PAULA, CIANCONI, 2007). Devido às principais características deste tipo de Portal, que são a integração e a existência de ferramentas colaborativas, os dois portais da NET não se enquadram nesta prática, pois ambos servem como espaço apenas para o compartilhamento de informações. Segundo Paula e Cianconi (2007), os portais corporativos devem permitir que o funcionário tenha acesso às suas informações pessoais, à todas as informações sobre processos de outros setores, e que seja utilizado como instrumento de comunicação, agenda, além de apresentar as metodologias adotadas na Organização.

Hatami e Galliers (2003 *apud* Sasieta, Beppler e Pacheco, 2011, p.1) consideram “[...] a memória e a aprendizagem organizacional como processos sociais profundamente enraizados, e que a eficácia organizacional é alcançada através de uma integração sinérgica de uma cultura de compartilhamento de conhecimentos e recursos tecnológicos”. Jarke (2002) igualmente apresenta a Aprendizagem Organizacional e a Memória Organizacional como práticas importantes em um sentido amplo, mas também como estratégias competitivas para negócios. Considera que ambas devem ser apoiadas pela Tecnologia de Informação, e estar alinhadas aos objetivos, cenários e gestão da informação das organizações e, ainda, ter o foco nas pessoas. Contudo, o conceito de aprendizagem organizacional se relaciona fortemente com o conceito de educação corporativa. Para Brito (2008, p. 205), enquanto a aprendizagem organizacional se refere “...à maneira como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos rotinas em torno de sua competência essencial e em sintonia com a construção de culturas adaptativas que permitam a eficácia organizacional através da melhoria da utilização do conhecimento e das habilidades de sua força de trabalho”, os modelos de gestão de empresas que envolve educação corporativa “[...] mobilizam os aspectos subjetivos do trabalho envolvendo a cultura, os valores, o coração e a mente dos funcionários num processo de aprendizado contínuo capaz de liberar a força criativa de cada um projetada para atingir os resultados desejados pela organização” (BRITO, 2008, p. 206).

De forma a agregar as práticas identificadas na literatura sob o guarda-chuva destas estruturas/práticas, (Memória Organizacional e Aprendizagem Organizacional/Educação Corporativa) construiu-se um quadro que permitiu a análise das práticas desenvolvidas na NET (que, eventualmente podem estar nomeadas de forma diferenciada da encontrada na literatura) com aquelas encontradas na literatura.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico foram priorizados os resultados em português devido à facilidade de entendimento do idioma pelo pesquisador, adicionando material disponibilizado na disciplina de Gestão do Conhecimento ofertado no curso de Gestão da Informação pela Universidade Federal do Paraná.

Procurou-se definir o que é Gestão do Conhecimento para definir o ambiente de pesquisa e as práticas de gestão do conhecimento.

5.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: PRINCIPAIS PRÁTICAS

Para entender o que é gestão do conhecimento, é preciso se definir o que é conhecimento. Para Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento é formado por dois componentes: o conhecimento explícito, que é o aquele formalizado e sistematizado de fácil transmissão aos indivíduos; e o conhecimento tácito, que é altamente pessoal/individual e de difícil formalização e compartilhamento (TAKEUCHI, NONAKA, 2008).

A GC trata, também, da transformação do conhecimento tácito para o explícito, os autores mostram um modelo em espiral com os seguintes elementos: a) socialização, compartilhar e criar conhecimento através de experiências (indivíduo para indivíduo); b) externalização, articular conhecimento através do diálogo e reflexão (indivíduo para grupo); c) combinação, sistematização e aplicação do conhecimento explícito (grupo para organização); e d) internalização, aprendizagem e aquisição novo conhecimento tácito na prática (organização para indivíduo) (TAKEUCHI, NONAKA, 2008). Este modelo é conhecido como modelo SECI.

Nas organizações a criação de conhecimento se dá através de cinco subprocessos (todos os subprocessos são processos tanto individuais quanto sociais): compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de protótipos e nivelamento transversal do conhecimento. Como esses processos são considerados frágeis, a Organização depende de alguns promotores de conhecimento, tais como: incutir uma visão de conhecimento (ênfatar a necessidade de passar da mecânica da estratégia de negócios à

importância de se criar uma visão geral do conhecimento), gestão de conversações (facilitar de comunicação entre os membros da Organização), mobilização de ativistas do conhecimento (discutir o que os agentes ativos de mudanças organizacionais podem fazer para desencadear a criação de conhecimento), e criação de conhecimento correto (examinar as conexões próximas entre a estrutura organizacional e a promoção do conhecimento) (TAKEUCHI, NONAKA, 2008).

5.1.1 Memória Organizacional

Para definir a prática de Memória Organizacional, utilizou-se o material disponibilizado na disciplina de Gestão do Conhecimento. Foi relacionado o artigo Memória Organizacional e seu Papel na Gestão do Conhecimento (FREIRE *et al.*, 2010).

Segundo Conklin (*apud* FREIRE, 2010), a memória organizacional serve para capturar, organizar, divulgar e reutilizar conhecimentos dos colaboradores da organização com o objetivo de representar explícita e representativamente o conhecimento e informações cruciais para a organização.

Esta prática também pode ser considerada um acervo de informações, ou uma ferramenta para o gerenciamento das tarefas do indivíduo ou da equipe de colaboradores. Serve para o compartilhamento e reutilização da empresa, respondendo às principais questões da organização e servindo como um serviço inteligente e ativo disponibilizando as informações necessárias e detalhadas sobre o trabalho que se deseja executar (FREIRE, 2010).

A memória organizacional ainda pode ser entendida como um conjunto de informações que contam a histórias de processos anteriores, que podem ser recuperados e reutilizados (FREIRE, 2010). É um conjunto de experiências, dos funcionários da organização, que podem ser compartilhadas e arquivadas na forma de conhecimento explícito (manuais, guias, bancos de dados) e, também, tácito (intuições, opiniões, experiências).

Como o conhecimento é inerente às pessoas da organização, esta prática de GC deve ter como metas: evitar a perda de conhecimento quando um especialista é desligado da Empresa; reutilizar experiências adquiridas através de

processos passados para não repetir erros; melhorar a circulação e comunicação da informação; integrar o saber fazer de diferentes setores da organização; e melhorar o processo de aprendizagem individual e coletivo dos colaboradores da empresa (FREIRE, 2010).

A memória organizacional não segue um modelo específico, uma vez que dependendo das pessoas a prática também deve se adaptar à cultura da organização e de seus funcionários. Mas se bem estruturada e garantindo o compartilhamento a todos os funcionários, pode gerar vantagem competitiva no mercado. Pois diminuirá os erros, evitando reincidências, garantirá a mesma qualidade de colaboradores novos e antigos, uma vez que funcionários novos terão acesso a todos os processos que já foram executados pelo menos uma vez sem a necessidade de novos treinamentos específicos, e conseguirá reter todo o conhecimento adquirido através da experiência dos funcionários, mesmo quando forem desligados do quadro de funcionários.

5.1.2 Educação Corporativa

Segundo Silva (2010), a Educação Corporativa dirige-se à formação do profissional em sentido estrito e complemento da formação do profissional em sentido amplo (qualificação e competências). É um conjunto de ações que visam desenvolver conhecimento, habilidade e competências alinhadas à estratégia da organização visando a vantagem competitiva. Sendo, portanto, um conjunto de práticas educacionais com o objetivo de qualificar, formar e desenvolver profissionais mais eficazes e eficientes no ambiente organizacional (SILVA, 2010).

Segundo o autor, cinco fatores sustentaram a Educação Corporativa: a) organizações flexíveis: capazes de dar respostas rápidas ao ambiente empresarial turbulento; b) era do conhecimento: conhecimento como base das riquezas individuais, empresariais ou nacionais; c) rápida obsolescência do conhecimento; d) empregabilidade: foco na capacidade de empregabilidade para a vida toda ao invés de emprego para a vida toda; e e) educação para estratégia global: formar pessoas com visão global e perspectiva internacional de negócios. E para que essa prática, o autor lista sete princípios de sucesso, que são: Competitividade, Perpetuidade,

Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parceria e Sustentabilidade (SILVA, 2010).

Silva (2010) realizou um estudo de caso investigando a utilização da prática de Educação Corporativa na Petrobras. A utilização desta prática possibilitou aos funcionários participarem ativamente no crescimento, principalmente tecnológico, da organização. Também possibilitou a criação de novos conhecimentos de acordo com as prioridades organizacionais da Petrobras.

Martins (2012) afirma que a Educação Corporativa é uma prática que busca a qualificação dos colaboradores das organizações. É um modelo estruturado que serve para transmitir conhecimentos específicos em que os colaboradores tiveram dificuldades. Também prepara para novos desafios que essas dificuldades geraram.

Pode ser aplicada tanto de forma presencial como à distância, aproveitando novas tecnologias que atendam as organizações geograficamente extensas. A educação corporativa pode ser apresentada na organização através de treinamentos ou especializações dos funcionários e todo conhecimento obtido individualmente pode ser transformado em conhecimento coletivo (MARTINS, 2012). No caso da NET, essas duas modalidades são aplicadas. Há o treinamento presencial e à distância.

Além do aperfeiçoamento, o colaborador se mantém atualizado e preparado para as mudanças do mercado. No caso das telecomunicações, as empresas que adotam esta prática possuirão funcionários aptos a entender as inovações tecnológicas que, nesta área, são frequentes.

Ainda no artigo sobre educação corporativa de Martins (2012), o investimento na educação corporativa pode apoiar organização na busca por inovações tecnológicas, ou outras características competitivas, uma vez que se investindo no funcionário investe-se no autodesenvolvimento do mesmo, mantém os melhores talentos na organização e aumenta o capital intelectual da organização. O autor ainda apresenta uma tabela com organizações já fortemente consolidadas no mercado que aplicam a prática da educação corporativa, algumas delas são: Coca-Cola, Embraer, Vale, entre outras empresas do setor bancário, automobilístico e da informática. Em resumo, a educação corporativa permite que a organização capacite e especialize seu funcionário ao invés de procura-lo no mercado, o que pode ser mais demorado. Com essa valorização do funcionário, há um menor grau de rotatividade na empresa.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A NET iniciou suas operações no ano de 1991 e passou a adquirir outras empresas menores que ofereciam serviços de TVAS. Em 1997, a partir da formação de parcerias com outras grandes empresas no ramo de TVAS, como a Globopar, a NET passou a ser a maior empresa do ramo em número de assinantes. Em 2002, a NET passou a adotar a denominação social NET Serviços de Comunicações S. A., pois até então era parte da Globo Cabo e NET Sul. No ano de 2005, a aquisição de 49% de participação da Globo por parte da Telmex (grupo mexicano especializado em telecomunicações) permitiu que a NET pudesse fazer uma parceria com a Embratel, já integrante do grupo mexicano, passou a oferecer o serviço de telefonia fixa e de Internet banda larga (lançamento do *triple play*, TVAS, telefonia fixa e Internet banda larga transmitidos por um único cabo). A empresa seguiu adquirindo outras companhias que ofereciam o mesmo serviço e, em 2011, passou a oferecer serviços de Internet até 100 megabytes de velocidade, serviço de *vídeo on demand*⁴ chamado NOW e, juntamente à Claro (empresa do grupo América Móvil, sócia da Telmex) disponibilizou o serviço de telefonia móvel (NET SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES, 2012).

Por oferecer serviços regulamentados pela Anatel, a NET trabalha com indicadores de qualidade do serviço. O principal indicador exigido pela Anatel é o IDA, um indicador de qualidade e desempenho desenvolvido para gerar um *ranking* das operadoras com o melhor desempenho de atendimento. O último ranking lançado foi em novembro de 2013 e a NET lidera.

Além do IDA, a NET conta com indicadores de qualidade e desempenho próprios. Os três principais indicadores, retirados do Book Técnico da NET (NET SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES, 2012) são:

a) TEC1: é o cumprimento das Ordens de Serviço dentro da janela de horário cujo serviço foi agendado. Todas as ordens de serviço devem ser executadas no mesmo dia do agendamento.

b) AT5: toda visita técnica deve ser concluída com sucesso na primeira

⁴ *Video on demand*, ou simplesmente VoD, é uma tecnologia que permite a transmissão de multimídias através da Internet.

visita. Este é o indicador que apresenta a quantidade de revisitas de um técnico. Para a área de manutenção, o mesmo cliente não pode retornar a reclamar num período de dez dias, caso contrário o indicador será afetado negativamente.

c) T5: é uma avaliação trimestral que todo técnico é submetido obrigatoriamente. O objetivo deste indicador é medir o conhecimento dos técnicos e garantir que os processos de assistência técnica, instalação e qualidade de rede externa sejam feitos com coerência e assertividade. Por ser uma avaliação objetiva, a nota mínima exigida é de 8,5. O valor mínimo é zero e o máximo é dez.

Estes indicadores mostram à Coordenação Técnica se o técnico está habilitado⁵ ou não (NET SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES, 2013). Por isso a importância de um treinamento bem feito e implementação de práticas de GC. O conhecimento do técnico influencia em seus indicadores e na qualidade que realiza seu serviço.

6.1 ESTRUTURAS DE TREINAMENTO NA NET

A NET possui um treinamento com aulas teóricas e práticas e dá continuidade a esse treinamento em cursos *online* e materiais de apoio disponíveis em dois portais corporativos.

6.1.1 Treinamento

O treinamento na Empresa é realizado num período de um mês, com aulas teóricas e práticas sobre os três serviços ofertados pela Empresa: TVAS, telefonia fixa e Internet banda larga. Os técnicos aprendem a configuração de cada equipamento, técnicas de manutenção do cabeamento coaxial usado para transmissão do sinal, métodos utilizados para resolução de problemas técnicos, aspectos da infraestrutura da Empresa e da estrutura hierárquica. No decorrer do

⁵ Entende-se por habilitado o técnico que está acima das margens exigidas destes três indicadores; caso não consiga atingi-los no prazo de até três meses, o técnico pode receber uma advertência, mudar de base de operações ou, no pior dos casos, ser desligado da empresa.

treinamento, todos os alunos/técnicos são submetidos a avaliações sobre cada tema lecionado, precisando alcançar média final mínima de 7,0 (todas as avaliações tem valor entre 0 e 10). Portanto, o treinamento é considerado a última etapa do processo de recrutamento. Caso o aluno/técnico não atinja a média necessária para aprovação, o mesmo é eliminado.

Após o treinamento, o técnico tem um período de 30 dias de manutenção assistida (acompanhamento de um técnico experiente, também chamado de padrinho). Essa última etapa serve para o novato ganhar experiência e vivenciar os diferentes tipos de problemas vistos além dos exemplos citados no treinamento. É considerada a principal etapa após ser efetuada a contratação do técnico, pois além de ganhar experiência, o novato conhece os principais procedimentos internos e funcionamento do organismo organizacional. Além disso, o monitor tem maior contato e conhecimento do profissional contratado, podendo utiliza-lo da melhor forma de acordo com suas habilidades. Esta etapa se assemelha muito ao *Monitoring*, que, segundo Ragins e Kram (2007), é uma relação entre um mentor mais experiente com o objetivo de desenvolver e proteger a carreira de alguém mais novo. O mentor não precisa estar necessariamente na mesma Organização mas, no caso da NET, ele é o técnico mais experiente.

No treinamento não há nenhum indicio de que o técnico contratado poderá ser alocado em alguma área dependendo do seu desempenho. A alocação já é predefinida antes e não sofre alterações. Isto também vale para identificar se o técnico estaria apto para outra função.

6.1.2 Portal NET Online

O Portal NET Online, cujo acesso se dá pela Intranet da Empresa. Neste Portal há uma área chamada Conhecimento, a qual foi o foco do trabalho. O primeiro item desta área é chamado “Treinamento”, nesta há mais quatro subdivisões: “Jornada do Desenvolvimento”, cujo objetivo é informar sobre o evento de mesmo nome que conta com palestras e feira; “Desenvolvimento de Líderes”, que é um subitem voltado àqueles dispostos a fazer capacitação para liderança de equipes; “Treinamento”, um subitem voltado a informações sobre requisição de treinamentos para aperfeiçoamento da carreira dentro da Empresa; e “Escola Técnica NET”, cujo objetivo é disponibilizar apostilas dos treinamentos ofertados à área técnica. Outro

item é chamado “Biblioteca”, onde é possível fazer *upload* e recuperar artigos, matérias de jornais, apresentações, etc. (os *uploads* são feitos pelos próprios colaboradores da Empresa). Em seguida há o item “Fórum”, onde o colaborador pode tirar dúvidas e dar opiniões. Não há subdivisões ou fóruns separados por temas, por exemplo. O item na sequência é o “Glossário”, com o significado dos termos mais utilizados dentro da Empresa. No item “Manuais”, têm-se os principais manuais da Empresa como normas para apresentação de pesquisa, formulários para cadastramentos, etc. O último item é chamado “Nossa História na NET”, e é uma espécie de histórico do colaborador dentro da Empresa, seja mostrando mudança de cargo ou participação de eventos ofertados pela Empresa.

6.1.3 Portal NET&Você

O segundo portal é o NET&Você. Neste há diversos cursos online para os colaboradores se matricularem. Além de cursos obrigatórios, há a oportunidade de realizar cursos de áreas diferentes; como a comercial por exemplo. Neste portal não há a necessidade de estar conectado à Intranet da Empresa, podendo fazer o *login* em qualquer computador e em outros ambientes além da NET. O portal NET&Você está mais voltado ao treinamento e ao aperfeiçoamento do conhecimento do colaborador e está dividido em: “Dimensões do Conhecimento”, “Catálogo de Cursos”, “Minhas Trilhas” e “Meus Cursos”. Em “Dimensões do Conhecimento” o colaborador pode visualizar uma espécie de mapa mostrando as principais áreas funcionais da Empresa e quais as áreas específicas de cada função. Em “Catálogo de Cursos” temos uma lista dos cursos disponíveis para matrícula e realização. Todos os cursos são realizados na modalidade de Ensino à Distância. Em “Minhas Trilhas” o colaborador pode ver seu progresso em forma de porcentagem em cada área do conhecimento considerado pela Organização em dependência do cargo do colaborador. No último item, “Meus Cursos”, o colaborador tem acesso a todos os cursos em que foi matriculado, dando destaque aos cursos obrigatórios.

6.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DA NET

Segue o quadro comparando as práticas adotadas pela NET com o que foi levantado na literatura.

Quadro 1 – Estruturas e Práticas de Gestão do Conhecimento: relação entre literatura e aquelas existentes na NET

Estruturas/Práticas	Existente na NET	Como explicitada na literatura
Memória Organizacional	Treinamento (Portal NET Online)	armazenamento do conhecimento, para reutilização e compartilhamento ¹
	Biblioteca (Portal NET Online)	armazenamento do conhecimento, para reutilização e compartilhamento ¹
	Fórum (Portal NET Online)	conjunto de informações que contam a histórias de processos anteriores, que podem ser recuperados e reutilizados ²
	Glossário (Portal NET Online)	acervo de informações que serve para o compartilhamento e reutilização da empresa ²
	Manuais (Portal NET Online)	conjunto de informações que contam a histórias de processos anteriores, que podem ser recuperados e reutilizados ²
	Dimensão do Conhecimento (Portal NET&Você)	integrar o saber fazer de diferentes setores da organização ²
	Catálogo de Cursos(Portal NET&Você)	acervo de informações que serve para o compartilhamento e reutilização da empresa ²
	Meus Cursos (Portal NET&Você)	acervo de informações que serve para o compartilhamento e reutilização da empresa ²
Aprendizagem Organizacional/Educação Corporativa	Aulas Práticas/Teóricas (Treinamento)	conjunto de práticas educacionais com o objetivo de qualificar, formar e desenvolver profissionais mais eficazes e eficientes no ambiente organizacional ³
	Treinamento (Portal NET Online)	complemento da formação do profissional em sentido amplo ³
	Catálogo de Cursos(Portal NET&Você)	conjunto de práticas educacionais com o objetivo de qualificar, formar e desenvolver profissionais mais eficazes e eficientes no ambiente organizacional ³
	Meus Cursos (Portal NET&Você)	aplicada à distância, aproveitando novas tecnologias que atendam as organizações geograficamente extensas ⁴

Fontes: ¹DATE (2003), ²FREIRE (2011), ³SILVA (2010), ⁴MARTINS (2012)

Apenas os itens “Manutenção Assistida” e “Minha Trilha” (Portal NET&Você) não tem relação direta com as práticas de Memória Organizacional e Aprendizagem Organizacional/Educação Corporativa. A primeira está mais alinhada com os relacionamentos de *mentoring*. A segunda é apenas um sistema para acompanhar estatisticamente a evolução do colaborador. Na sequência, realizou-se a análise.

6.2.1 Análise das práticas do Treinamento

Em relação ao Treinamento, última etapa da contratação e responsável pela especialização do técnico, é evidente de que se trata da prática de Educação Corporativa em todos os seus aspectos.

Todos os técnicos recém-contratados recebem este primeiro treinamento, para se capacitarem no sistema utilizado pela Empresa. Na primeira etapa do treinamento, o novo técnico aprende a base para a resolução de problemas e defeitos que possam ocorrer, seja com o sistema ou com os equipamentos. O treinamento é dado no formato de aulas expositivas mescladas com aulas práticas. São utilizadas apresentações de aulas e é dada uma apostila para acompanhamento das aulas.

Embora seja passado o básico, a primeira parte do treinamento se mantém atualizado através de outra apostila de apoio. Esta é composta de todas as atualizações para resoluções de problemas que não foram abordados nas aulas. São chamados de “Treinamento de 1 ponto”, focados mais em novos procedimentos e informações sobre novas resoluções para o técnico.

Já a segunda parte, a “Manutenção assistida”, dá continuidade ao treinamento. Um técnico mais experiente será o “tutor” do técnico novato, mostrando na prática o que foi aprendido durante a primeira fase. O técnico mais experiente é uma espécie de professor, servindo de apoio ao técnico mais novo.

6.2.2 Análise das práticas do Portal NET Online

O Portal NET Online oferece a recuperação e disseminação de informações, e o repasse de informações sobre alguns procedimentos referentes a treinamento e capacitação do colaborador. Caracterizando-se como uma prática de Memória Organizacional.

No Portal NET Online o item “Treinamento” funciona para compartilhamento de apostilas utilizadas nos diversos treinamentos da área técnica, ligando-se à prática de Educação Corporativa. No item “Biblioteca” há uma preocupação em

compartilhar o conhecimento adquirido através de pesquisas realizadas por qualquer colaborador de qualquer setor. O “Fórum” do Portal não está muito bem estruturado, o que dificulta a identificação de compartilhamento de conhecimento dos diversos setores da Empresa; é um item que merece mais atenção para melhorias. O item “Manuais” se destaca dentro da prática por mostrar como proceder em um determinado processo, evitando dúvidas que o colaborador possa ter.

Este portal é um grande acervo de parte da história da Empresa, que pode ser compartilhado e reutilizado por todos os funcionários da NET, independentemente de fazer parte da área técnica. Outros setores de atendimento ao cliente já reutilizaram o conhecimento contido no portal (as apostilas de treinamento) para solucionar problemas, mesmo à distância, sem ter participado do treinamento dos técnicos. O portal NET Online é uma forma de manter na organização os métodos e procedimentos (mesmo com a rotatividade da equipe técnica) de maneira organizada e de fácil recuperação.

6.2.3 Análise das práticas do Portal NET&Você

Este portal também está caracterizado como uma prática de Educação Corporativa, capacitando os técnicos à distância após o treinamento. Mas não se restringe apenas ao técnico, visto que há treinamentos em diversos setores da Empresa independente do cargo ou função do colaborador. A prática de Educação Corporativa, neste portal, é totalmente *online* e à distância. O colaborador não precisa estar ligado à Intranet, podendo realizar os diversos cursos mesmo fora do ambiente empresarial. É uma ferramenta que se aproveita de novos recursos tecnológicos, visto que a NET é uma empresa que atua em quase todo território brasileiro. Isso permite que todos os funcionários tenham a mesma oportunidade para se aprimorar e se capacitar, independente da região ou Estado.

Com uma única área especializada em capacitação dos colaboradores, e utilizando recursos tecnológicos de baixo custo (pagina *web*, Internet, apresentações de *slides*) a empresa procura garantir vantagem competitiva através de funcionários cada vez mais capacitados e com o conhecimento da maioria dos processos da

Empresa, independente da área de atuação do setor em que o colaborador se encontra.

Ao se completar a análise pode-se considerar que a NET aplica a maioria das práticas mais utilizadas pelas Organizações. O técnico recém-contratado não depende somente do treinamento, podendo se aperfeiçoar e compartilhar conhecimento através dos dois portais. A única ressalva que se deve fazer em relação às práticas de GC na NET foi identificada através de conversas diretas com os técnicos, muitos desconhecem ou não sabem utilizar os portais corporativos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram identificadas algumas dificuldades em encontrar trabalhos realizados sobre GC em relação a treinamento (com a ressalva de utilização de apenas duas bases de dados), especialmente em Empresas de telecomunicações. Espera-se que esta pesquisa possa servir de incentivo a novas pesquisas na área considerando-se que os serviços de telecomunicações tendem a se tornar cada vez mais populares. Ao se optar por escolher apenas a NET, o trabalho também se limitou à cultura da NET. Para outras Empresas poderão ser necessário outros tipos de estudos, levando-se em consideração a cultura local.

Referente às práticas aplicadas na NET, muitas estão de acordo com o apontado na literatura em relação aos conceitos de aprendizagem e memória organizacional. Contudo, torna-se oportuno destacar algumas sugestões: uma delas seria incentivar a prática de Memória Organizacional, uma vez que ela é essencial para o compartilhamento do conhecimento adquirido através de experiências dos técnicos, sendo ainda uma forma de reter na Organização o conhecimento dos técnicos que podem ser desligados da Empresa. Estes ao se desligarem do quadro de funcionários, levam consigo o conhecimento adquirido pela experiência e vivência no cargo. Ao se utilizar e aperfeiçoar esta prática, a NET pode manter os indicadores mesmo sem os técnicos mais antigos ou mesmo quando necessite renovar a equipe.

Também se sugere uma revisão da estrutura e moderação do Fórum, uma vez que este é uma forte ferramenta no compartilhamento de informações e conhecimento. Da maneira que está proposto no Portal NET Online, o Fórum está mais voltado ao repasse e disponibilidade de informativos do que ao objetivo de servir como ferramenta para compartilhamento de conhecimento. Sugere-se que sejam criados tópicos para cada tema específico como, por exemplo, um tópico para postar notícias, outro tópico para sanar dúvidas técnicas, outro tópico para sanar dúvidas relacionadas à habilitação de serviços etc.

Muito provavelmente um maior incentivo à utilização das ferramentas disponíveis na Empresa poderia ser parte de uma política da Empresa voltada explicitamente para a GC.

Um complemento importante para este estudo seria a coleta de dados e informações junto aos técnicos, verificando a percepção e o entendimento destes

em relação às práticas de GC da Empresa. Destaca-se esta abordagem com um estudo futuro, assim como a aplicação desta investigação em outras organizações de TVAS existentes, podendo-se expandir para empresas especializadas em apenas um dos serviços de telecomunicações.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **Prestadoras de Serviço de TV por assinatura**. Disponível em: <<http://goo.gl/T9hesb>>. Acesso em: 12/03/2014.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **Dados estatísticos sobre tv por assinatura**. Disponível em <<http://goo.gl/KEKWo5>>. Acesso em: 12/03/2014.

ARAÚJO, M. **A História da TV Paga no Brasil**. Disponível em: <<http://www.tvmagazine.com.br/blogs/post.asp?ID=8521>>. Acesso em: 11/03/2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TV POR ASSINATURA. **Dados do Setor**. Disponível em: <http://www.seta.org.br/abta/dados_do_setor.asp>. Acesso em: 12/03/2014.

BARRETO, A. R.. **Metodologia para Mapeamento de Conhecimento Tácito e Explícito existente em Empresas**. 2000. Disponível em: <<http://goo.gl/p3NGAw>>. Acesso em: 10/12/2014.

BRITO, L. M. P.. Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Cadernos de Educação**, Pelotas, n. 31, p.203-225, alido! 2008. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/viewFile/1748/1628>>. Acesso em: 10/12/ 2014.

DATE, C. J. **Introdução a Sistemas de Bancos de Dados**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 871 p. Tradução de: Daniel Vieira.

FIATES, G. G. S.; FIATES, J. E. A.. Gestão do Conhecimento em Organizações: o desenvolvimento e implementação de um modelo de Gestão de Competências em um Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Conhecimento/GC03-_Gest%3o_do_Conhecimento_em_Organiza%27%2F5es.PDF>. Acesso em: 8 dez. 2014.

FREIRE, P. de S. *et al.* Memória Organizacional e seu papel na Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciência da Administração**, Florianópolis, v. 14, p.40-51, 20 novembro 2011.

JARKE, M. Experience-based knowledge management: a cooperative information systems perspective. **Control Engineering Practice**, v. 10, n. 5, p. 561-569, 2002. Disponível em: <<http://publica.fraunhofer.de/dokumente/B-73944.html>> DOI: 10.1016/s0967-0661(01)00161-7

MARTINS, A.; FUERTH, L. R. A Educação Corporativa e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras. **Grupo Seculus**

Educação, Minas Gerais, p.1-20, 3 outubro 2012. Disponível em:
<<http://www.gruposeculus.com.br/educacao/wp-content/uploads/Artigo-Educa%C3%A7%C3%A3o-Corporativa1.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2014.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S.. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **The Academy Of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 23, n. 2, p.242-266, Apr. 1998.

NET SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES SA. **Institucional**. Disponível em:
<<http://www.netcombo.com.br/institucional>>. Acesso em: 28 mai. 2014.

NET SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES SA. **Relações com Investidores**. Disponível em: <<http://www.netcombo.com.br/static/ri/>>. Acesso em: 28 mai. 2014.

PAULA, D. R. de; CIANCONI, R. B.. Práticas de Gestão do Conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo FIOCRUZ. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p.49-63, mai/ago 2007.

QUADROS, J. **TV por Assinatura**. História. Disponível em:
<<http://revistahometheater.uol.com.br/hotsites/tpaga/historia/>>. Acesso em: 11 mar. 2014.

RAGINS, B. R.; KRAM, K. E.. **The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice**. Thousand Oaks: Library Of Congress Cataloging-in-publication Data, 2007. 746 p.

SASIETA, H. A. M.; BEPPLER, F. D.; PACHECO, R. C. dos S.. A Memória Organizacional no Contexto da Engenharia do Conhecimento. **Datagramazero: Revista de Informação**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p.1-1, ano/ 2011. Mensal. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago11/Art_06.htm#R1>. Acesso em: 08 dez. 2014.

SILVA, A. P. da. **Educação Corporativa e as tecnologias da Informação e Comunicação**: O caso da Universidade Petrobras – Campus Salvador/Taquipe. 2010. 172 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Núcleo de Pós Graduação, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2010.

SILVEIRA, J. G. da. **RSAPP, um algoritmo baseado rough sets para auxílio ao processo de descoberta de conhecimento em bancos de dados**. 2013. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Computação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Rio Grande do Sul: Bookman. 2008.

TVA Digital. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/TVA_Digital>. Acesso em: 12 mar.2014.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **The Academy Of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, p.57-91, Jan. 1991. Disponível em: <[ftp://202.29.54.35/KM/Class6/06walsh 1991.pdf](ftp://202.29.54.35/KM/Class6/06walsh%201991.pdf)>. Acesso em: 09 dez. 2014.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. M.. **Cultivating Communities of Practices**: a guide to Managing Knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 288 p.