

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

JULIANA DE OLIVEIRA AZEREDO

**ANÁLISE DE PORTAL CORPORATIVO COMO MEIO DE SUPORTE À  
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA E DE CONVERSÃO DE CONHECIMENTO:  
UM ESTUDO NA EMPRESA SODEXO|PURAS**

PORTO ALEGRE

2013

JULIANA DE OLIVEIRA AZEREDO

**ANÁLISE DE PORTAL CORPORATIVO COMO MEIO DE SUPORTE À  
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA E DE CONVERSÃO DE CONHECIMENTO:  
UM ESTUDO NA EMPRESA SODEXO|PURAS**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Vaccaro

Porto Alegre

2013

Juliana de Oliveira Azeredo

**ANÁLISE DE PORTAL CORPORATIVO COMO MEIO DE SUPORTE À  
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA E DE CONVERSÃO DE CONHECIMENTO:  
UM ESTUDO NA EMPRESA SODEXO|PURAS**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 14 de agosto de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Lorí Viali**

PUCRS – PPGEDUCEM

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Debora Costa de Azevedo**

UNISINOS – Escola de Negócios

Consultora em Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Cláudia Cristina Bitencourt**

UNISINOS – MPGN / PPGA

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais Silvia e Antônio, que fizeram isto possível pela maravilhosa criação de recebi, pela sempre priorização da educação, por nos incentivar, a mim e a meu irmão, a sermos pessoas e profissionais melhores, afirmando sempre que não há caminho melhor que o conhecimento. Vocês são meus maiores mestres e sempre minha referência.

Agradeço ao meu marido Marcelo pelo amor e compreensão, principalmente nas últimas semanas de fechamento do trabalho, além da força e apoio que sempre posso encontrar nele. Além disto, pelos momentos de co-autoria, co-participação no entendimento de teorias e co-criação de quadros, tabelas e figuras, esta conquista também é tua.

Ao meu irmão, Fernando, por estar sempre do meu lado.

Um agradecimento especial à minha Tia Iolanda, que, com muito amor, abriu as portas da sua casa e me deu carinho apoio incondicional em todas as minhas jornadas.

Ao meu dedicado orientador, professor Doutor Guilherme Luís Roehe Vaccaro, pelo desafio de ter aceitado me orientar, pelo papel mais que mestre que cumpriu neste período, incentivando, reensinando e indicando os melhores caminhos para execução deste trabalho com sucesso. Sorte do aluno que tem a oportunidade de cruzar com este mestre em sua vida acadêmica.

Aos meus colegas de Mestrado, que neste período muitos se transformaram em amigos, sempre presentes, discutindo as teorias dos livros e da vida, fazendo deste curso um aprendizado duplo.

À empresa Sodexo|Puras e ao Grupo Sodexo, que abriu suas portas para aplicação deste estudo e disponibilizou seus executivos e colaboradores para contribuírem na necessária coleta de dados da pesquisa, e a minha compreensiva equipe de trabalho que me deu força e cobertura nesta última etapa.

E por fim, a muitos que não conseguirei nomear, agradeço a compreensão pela ausência, o apoio para o crescimento e finalização desta etapa, e a paciência em tempos de fechamento de dissertação de mestrado.

## RESUMO

O presente estudo tem como finalidade analisar o papel de um portal interno como ferramenta de suporte à comunicação da estratégia da empresa e criação do conhecimento organizacional, tendo como objeto de estudo a ferramenta Sodexo\_Net, da empresa Sodexo|Puras, líder no mercado brasileiro em serviços de alimentação e infraestrutura no ambiente do cliente. O trabalho contextualiza o portal interno Sodexo\_Net, considerando o cenário em que a empresa Sodexo|Puras se encontra, analisando sua contribuição na gestão do conhecimento organizacional. Com base na fundamentação teórica, realizada através de pesquisa bibliográfica, foi realizado um estudo de caso descritivo, através de observação direta na empresa, entrevistas a executivos e pesquisa quantitativa com colaboradores da empresa, que forneceram dados para a análise de conteúdo. A dissertação aborda, como referenciais, os temas portais corporativos, estratégia e gestão do conhecimento, explorando a criação e conversão do conhecimento pelo modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2004), e analisa os conteúdos veiculados e a percepção dos usuários sobre o portal com base em um conjunto de dimensões do conhecimento definidas a partir da literatura consultada, bem como a partir das condições para criação e conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997; 2004). Como resultado da pesquisa, verifica-se que a ferramenta tem potencial para apoio no suporte à implementação da estratégia da empresa, criação e gestão do conhecimento organizacional, mas precisa ter seu posicionamento e conteúdo revisto com este objetivo para ter sucesso nestas metas. Mais amplamente, observaram-se lacunas nas condições preconizadas por Nonaka e Takeuchi (1997; 2004) quanto às condições de criação e conversão de conhecimento, limitando o portal em seu potencial.

**Palavras-chave:** Portal Corporativo; Implementação de Estratégia; Conversão de Conhecimento; SECI; Estudo de Caso

## ABSTRACT

Corporate intranet analysis as a means of support to implementation of strategy and knowledge conversion: a study at SODEXO|PURAS

The present study aims to analyze the role of an internal website as a supporting tool to the communication of the company strategy and creation of organizational knowledge, having as its study object the tool Sodexo\_Net of the company Sodexo|Puras, leader in the Brazilian market in food services and infrastructure in the client's setting. The work contextualizes the internal intranet website Sodexo\_Net, considering the scenery in which the company Sodexo|Puras is, analyzing its contribution to the organizational knowledge management. Based on the theoretical grounding, accomplished through literature research, a descriptive study case was realized through direct observation in the company, interviews with executives and quantitative research with company collaborators, who supplied data for content analysis. The paper approaches, as reference, the corporate websites themes, strategy and knowledge management, exploring the creation and knowledge conversion through the model by SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2004), and analyzes the contents conveyed and the perception of users about the website based on a set of knowledge dimensions defined from the literature consulted, as well as from the conditions for creation and knowledge conversion by Nonaka e Takeuchi (1997; 2004). As a result of the research, it can be seen that the tool has the potential to aid the support to implementation of the company strategy, creation and organizational knowledge management; however, it needs to have its positioning and content reviewed with this objective in order to be successful achieving goals. Widely, some blanks were observed in the conditions recommended by Nonaka and Takeuchi (1997; 2004) as to the conditions of creation and conversion of knowledge, limiting the gateway in its potential.

**Keywords:** Corporate intranet; Strategy Implementation; Conversion of Knowledge; SECI; Case Study.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

GC – Gestão do Conhecimento

PC – Portal Corporativo, considerado como um SGE

SGE – Sistema de Gestão Empresarial

Sodexo\_Net – portal interno do Grupo Sodexo acessado somente pelos colaboradores

TI – Tecnologia da Informação

WWW – World Wide Web

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de construção do referencial teórico. ....	21
Figura 2: Modelo da maneira pela qual os dados do SGE são transformados em conhecimento e resultados. ....	25
Figura 3: Espiral do conhecimento.....	34
Figura 4: Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	37
Figura 5: Estruturação do processo de dimensões do conhecimento. ....	40
Figura 6: Etapas da pesquisa .....	50
Figura 7: Esquema de triangulação de dados.....	53
Figura 8: Tela da Sodexo_Net .....	66
Figura 9: Composição de newsletters da Sodexo_Net enviadas por email a todos os colaboradores que têm email @sodexo.com .....	67
Figura 10: Fluxo de inclusão de atualização de informações na Sodexo_Net.....	73
Figura 11: Página interna da Sodexo_Net com foco para forma de contato do usuário com ferramenta .....	74
Figura 12: Mapa estratégico da Sodexo Puras, baseado no Balance Score Card .....	75
Figura 13: Número de pessoas que acessaram o site do período (diferentes logins).....	76
Figura 14: comparação entre número de visitas ao site, ou seja, número de logs diferentes durante o mês, em relação ao número total de páginas visualizadas (contabilizadas visualizações repedidas da mesma página).....	77
Figura 15: Percentual de participação voluntária da pesquisa quantitativa por perfil.....	78
Figura 16: Ilustração da escala de respostas do questionário qualitativo .....	80
Figura 17: Distribuição de respostas à questão Q01_CUL por perfil de respondente .....	82
Figura 18: Distribuição de respostas à questão Q07_EST por perfil de respondente.....	83
Figura 19: Distribuição de respostas à questão Q09_PRO por perfil de respondente.....	84
Figura 20: Distribuição de respostas à questão Q12_PRO por perfil de respondente.....	85
Figura 21: Distribuição comparativa dos modos de conversão do conhecimento.....	95
Figura 22: Distribuição de frequências dos componentes na matriz de ações táticas do BSC .....	104
Figura 23: Mapa estratégico do grupo Sodexo no portal Sodexo_Net .....	139
Figura 23: Informação corporativa sobre missão, valores e princípios do grupo Sodexo no portal Sodexo_Net .....	140
Figura 23: Mensagens corporativa sobre posicionamento estratégico do grupo Sodexo ...	141
Figura 24: Compilação de mensagens dos executivos globais da empresa sobre a estratégia do grupo Sodexo .....	142



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estatísticas descritivas por questão .....	79
Tabela 2: Teste de Kruskal Wallis aplicado ao conjunto de dados .....	81
Tabela 3: Escore de classificação por grupo de respondentes .....	82
Tabela 4: Extração de fatores pela análise dos componentes principais .....	87
Tabela 5: Estatísticas descritivas de todos os respondentes .....	128
Tabela 6: Estatísticas descritivas por perfil de respondente.....	131
Tabela 7: Testes de KMO e Bartlett .....	134
Tabela 8: Extração de Fatores.....	135
Tabela 9: Matriz de correlações de Pearson das respostas ao questionário.....	136

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais conceitos trazidos no referencial.....	45
Quadro 2: Lista dos sujeitos da pesquisa, seus perfis e tipos de questionários aplicados ...	51
Quadro 3: Entrevistados, objetivos a serem pesquisados, foco da entrevista e autores referenciados.....	55
Quadro 4: Síntese de conteúdos do questionário fechado estruturado .....	57
Quadro 5: Principais aspectos do funcionamento do portal em relação às características que o mesmo apresenta. ....	66
Quadro 6: Tipos de conteúdo veiculados na Sodexo_Net News por perfil de usuário.....	68
Quadro 7: Estrutura de navegação da Sodexo_Net e conteúdos macro.....	70
Quadro 8: Relação de potencialidades da ferramenta de acordo com a característica de funcionamento .....	71
Quadro 9: Respostas dos entrevistados em relação à participação do portal na organização do conhecimento transformado em práticas .....	72
Quadro 10: compilação análise dimensões.....	106
Quadro 11: Dimensões e formas de conversão do conhecimento X ações táticas BSC ....	125
Quadro 12: Status ações táticas Sodexo_Net.....	137

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS	16
1.2	JUSTIFICATIVA	17
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>21</b>
2.1	PORTAIS CORPORATIVOS	22
2.2	ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA	27
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO	29
2.3.1	Criação do Conhecimento Organizacional	32
2.3.2	Conversão do Conhecimento	34
2.3.3	Condições para a Conversão do Conhecimento	37
2.4	DIMENSÕES DO CONHECIMENTO DO CONTEXTO DE GESTÃO CORPORATIVA	39
2.5	PRINCIPAIS ELEMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAM A PESQUISA	45
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>48</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	48
3.2	ETAPAS DA PESQUISA	50
3.3	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	50
3.4	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	51
3.4.1	Triangulação dos Dados	52
3.4.2	Pesquisa Bibliográfica	53
3.4.3	Pesquisa documental	53
3.4.4	Observação Direta	54
3.4.5	Entrevistas	55
3.4.6	Pesquisa Quantitativa	56
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	58
3.5.1	Teste de Kruskal-Wallis	58
3.5.2	Análise Fatorial e Análise de Componentes Principais	59
3.6	DELIMITAÇÕES	59
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DO PORTAL CORPORATIVO SODEXO_NET</b>	<b>61</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	61
4.2	A FERRAMENTA SODEXO_NET	63
4.3	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DE CAMPO	69
4.3.1	Evidências Qualitativas	69
4.3.2	Evidências Quantitativas	76
4.4	ANÁLISE E DISCUSSÃO	88
4.4.1	Análise sobre a Implementação da Estratégia	88
4.4.2	Análise sobre a Conversão do Conhecimento	94
4.4.3	Análise da Percepção sobre as Dimensões do Conhecimento	100
4.5	PROPOSTAS DE MELHORIAS	107
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>112</b>
	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	116
	APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM DIRETOR DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SODEXO PURAS	120
	APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GERENTE DE COMUNICAÇÃO DA SODEXO PURAS	121

<b>APÊNDICE III – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GERENTE MUNDIAL DA SODEXO_NET .....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE IV – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO COM RESPOSTAS FECHADAS E ESCALA LIKERT DE 5 PONTOS, APLICADO AOS USUÁRIOS DO PORTAL. ....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE V - TESTE DE NORMALIDADE KOLMOGOROV-SMIRNOV .....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE VI – QUADRO TÁTICO DIMENSÕES E FORMAS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO X AÇÕES TÁTICAS BSC .....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE VII – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO .....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE VIII – RESULTADOS COMPLEMENTARES DA ANÁLISE FATORIAL .....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE IX – QUADRO STATUS AÇÕES TÁTICAS SODEXO_NET.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO I – MAPA ESTRATÉGICO GLOBAL GRUPO SODEXO .....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO II – MISSÃO, VISÃO, VALORES E PRINCÍPIOS ÉTICOS DO GRUPO SODEXO.....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXO III – MENSAGEM DO PRESIDENTE DO GRUPO SODEXO SOBRE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO IV – MENSAGENS DOS EXECUTIVOS GLOBAIS SOBRE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO GRUPO SODEXO .....</b>	<b>142</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Fóruns, artigos e discussões em nível acadêmico ou midiático trazem à tona o entendimento da gestão do conhecimento como ativo importante da economia de um país, da estratégia das empresas, como propulsor do aprendizado organizacional e da inovação, e da sustentabilidade de negócios. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Dahlman (2002) defende que a habilidade de criar, acessar e usar o conhecimento transforma-se em fator determinante para a competitividade global. O conhecimento dos colaboradores agrega valor às empresas, na medida em que sua capacidade absorptiva é concretizada por meio de pessoas. (NONAKA; TAKEUCHI, 2004).

Sob a ótica organizacional, são os conhecimentos explícitos e tácitos dos profissionais que determinam a capacidade das organizações em resolver os problemas, gerar novos conhecimentos e serem competitivas. Nonaka e Takeuchi (1997) trazem o conceito dessas duas dimensões do conhecimento, originadas dos trabalhos de Polanyi (1966), definindo conhecimento tácito como o associado ao subjetivo, ao conhecimento que vem da experiência, da prática; e conhecimento explícito como objetivo, racional e formal. A essência do modelo dos autores é dividir o processo de criação do conhecimento em quatro modos de conversão que serão aprofundados ao longo do trabalho: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Esses modos, combinados, nominam como SECI o modelo de criação e conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

As tecnologias de informação e de comunicação são algumas das principais forças que têm evidenciado a necessidade de compreender melhor os meios de criação e conversão de conhecimento e, por consequência suas formas de gestão. Essas tecnologias têm permitido às pessoas compartilhar informação de forma incremental em termos de quantidade e abrangência geográfica ou temporal. Gerir a informação, em específico a informação transacionada em uma ambiente corporativo, torna-se uma gestão de ativos porque, segundo Bukowitz e Williams (2002, p.17) a gestão do conhecimento “é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Neste cenário, os portais corporativos se encaixam como uma infraestrutura capacitadora e

ferramental que sustenta o fluxo de informações e conhecimento de forma mais otimizada.

Portais corporativos ou intranets podem ser definidos como uma rede segura interna, baseada em dispositivos computacionais e em padrões de comunicação de dados da internet pública e da www. (BOGHI; SHITSUKA, 2002). Bukowitz e Williams (2002, p.20) defendem que:

As tecnologias de informação padrão, como as bases de dados e as intranets, aceleram a entrega do conhecimento sabido pela organização. As tecnologias mais novas, que estão se disseminando, sustentam a transferência de conhecimento desconhecido. [...] Estas tecnologias reduzem o propósito da compensação entre a riqueza ou a profundidade do conhecimento, e o alcance, ou a extensão na qual o conhecimento pode ser difundido, criando-se um ambiente que é tanto de alta tecnologia quanto de alto contato.

Entretanto, esse argumento perde sua validade se não estiver alinhado à estratégia competitiva da empresa. A gestão do conhecimento da organização deve estar diretamente ligada à sua estratégia, que segundo Kluyver e Pearce (2007), diz respeito ao posicionamento da organização para a obtenção de uma vantagem competitiva, envolvendo escolhas de mercado para criar valor aos *stakeholders* e clientes.

Para a gestão do conhecimento sustentar a competitividade e permitir à empresa gerar valor aos públicos de interesse, a estratégia organizacional deve ser executada. Kaplan e Norton (2008) afirmam que as organizações já dispõem de sistemas de inteligência tecnológica e ferramentas analíticas que apoiam a execução da estratégia, mas, ainda assim, elas ainda são conduzidas de forma isoladas pelas empresas, com baixa integração e coordenação.

Neste contexto, este trabalho orienta-se pela questão de como um portal corporativo pode contribuir para a gestão do conhecimento de uma organização e a execução de sua estratégia. Esta problemática é enfrentada por diversas empresas, que refletem sobre uma forma eficiente de concretizar, por meio de ambientes institucionais, como portais corporativos, os elementos de sua estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2008, p.6) “ainda existem lacunas entre a formulação dos planos estratégicos de alto nível e sua execução pelos departamentos, equipes de processos e pessoal de linha de frente”. Isto ocorre devido à falta de desdobramento

da estratégia da empresa a esses públicos, e a tecnologia da informação pode dar suporte a essas ações. Alinhado a essa visão, Toledo (2002, p.3) afirma que:

Os portais corporativos, se implementados com foco em gestão do conhecimento, podem se transformar em uma plataforma tecnológica capaz de proporcionar às empresas a infraestrutura necessária para dar apoio nas transformações de seus modelos de negócios. Ao prover de forma simples dados, informações, conhecimentos e interação entre profissionais, clientes, parceiros e fornecedores que compartilham de interesses comuns, a arquitetura de portais pode construir um ambiente de receptividade cultural para a gestão do conhecimento que favoreça os processos de transformação entre as formas de conhecimento tácito e de conhecimento explícito.

Neste cenário, insere-se a empresa alvo do presente estudo, a Sodexo|Puras, que se encontra em um momento de integração corporativa, com impactos em seu sistema de valores e na cultura organizacional, que refletem em alterações de processos e de gestão de informações. Em setembro de 2011, a multinacional francesa Sodexo, empresa de alimentação, comprou a brasileira Puras, de origem Gaúcha. E, desde então, os esforços gerenciais vêm caminhando para integração destas duas companhias em uma só. Foi elaborado um plano de ação de integração, a fim de unificar setores, processos, sistemas e pessoas da organização, e a implantação de uma intranet única é uma das ações deste plano.

O portal interno da Sodexo|Puras é formatado dentro de um escopo padronizado mundialmente, seguindo os padrões de outros portais em outros países. Este se constitui, portanto, em um meio para o Grupo Sodexo formalizar conhecimentos e padronizar práticas relativas a seu negócio nos diversos sítios de operação em nível mundial. O portal contempla boas práticas adotadas pela organização e orientações sobre a política institucional, buscando suportar o alinhamento de sua cultura organizacional. Internamente denominado Sodexo\_Net, o portal, no Brasil, une a comunicação interna e os processos das empresas recém conectadas Sodexo e Puras.

Analisar as características desse portal em um momento contextual específico de projeto e implantação, considerando a união de duas organizações, traduz-se, portanto, em uma oportunidade analítica e de identificação de prática transformadora. Essa visão alinha-se ao afirmado por Bukowitz e Williams (2002, p. 23), de que a gestão do conhecimento “representa um esforço para reparar prejuízos anteriores e uma política de segurança contra a perda da memória

organizacional do futuro”. Ela reestabelece um contexto para a conexão de diferentes tipos de informações, entre pessoas, e entre pessoas e informações. A Sodexo\_Net apresenta para a empresa a expectativa de uma ferramenta facilitadora a conectar culturas, aprendizados, informações processuais das organizações que ali estão representadas, facilitar o relacionamento, construindo um novo conhecimento organizacional.

Segundo Costa (2010, p. 85), os meios de comunicação são vistos como agentes essenciais de uma cultura e são a principal fonte de informação e identificação que um grupo pode ter de si mesmo. Eles são responsáveis por aproximar subsistemas sociais de uma organização, mantendo-os integrados com uso da informação. O portal representa, para a organização alvo do estudo, o fechamento de um ciclo de integração das empresas Sodexo e Puras, centralizando o fluxo de comunicação, alinhando o público interno culturalmente à estratégia que a empresa seguirá, e comunicando como os colaboradores serão parte dessa estratégia.

A importância de se manter os conhecimentos já adquiridos até então, e iniciar uma nova fase de aprendizado, é fato relevante no processo de gestão estratégico da nova organização. Este trabalho estudará a utilidade desta ferramenta, pesquisando aplicadamente como ela contribui na gestão do conhecimento da Sodexo|Puras e na execução da estratégia da empresa, analisando como o portal pode contribuir na conversão do conhecimento e quais as dimensões do conhecimento presentes neste processo. Por essa razão, o trabalho buscará contribuir com a discussão sobre o papel dos portais corporativos nas organizações, como ferramentas de comunicação e disseminadores de informação estratégica, e apoiadores da execução dessa estratégia como meios de conversão de conhecimento.

## 1.1 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o papel do portal corporativo Sodexo\_Net no suporte à implementação da estratégia da empresa e sua contribuição na conversão do conhecimento organizacional da Sodexo|Puras.



Os objetivos específicos do trabalho pretendem aprofundar a discussão proposta pelo problema e abordar questões específicas sobre o objetivo geral da pesquisa:

1. Analisar a contribuição do portal corporativo Sodexo\_Net na comunicação e implementação da estratégia global e local da empresa;
2. Analisar os modos de conversão de conhecimento existentes nas funcionalidades do portal;
3. Identificar como o portal é percebido pelos colaboradores quanto a diferentes dimensões de conhecimento no contexto da gestão corporativa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O conhecimento, como elemento organizacional, tornou-se artigo valioso, fruto dos avanços tecnológicos em comunicação e informação, e do amadurecimento dos processos de gestão. No entanto, com esse incremento de valor, veio o desafio das organizações fazerem a adequada gestão deste bem, incluindo processos de aquisição, uso, descarte e absorção deste ativo, para gerar ganhos corporativos. A proteção e a alavancagem de conhecimento e dos ativos intelectuais são umas das principais preocupações das organizações nos países desenvolvidos. O número de aplicações mundiais de patentes, por exemplo, aumentou de 1 milhão, em 1985, para aproximadamente 7 milhões em 2000 (TERRA; GORDON, 2002, p. 27).

Vive-se na era do conhecimento, sujeita ao pressuposto de que organizações que souberem fazer a gestão deste bem terão potencializada sua capacidade de geração de valor, gerando ciclos virtuosos de desenvolvimento. Setores intensivos em conhecimento, segundo Terra e Gordon (2002), como indústrias farmacêuticas, mídia, serviços de negócios ou construção de marcas, têm suas companhias valendo contabilmente de três a quatro vezes mais que indústrias tradicionais, de automóveis, mineração ou celulose, por exemplo. Somado a isto, a vantagem competitiva gerada pela eficiente gestão do conhecimento impacta diretamente na estratégia da empresa.

Justifica-se a importância deste trabalho dentro do contexto organizacional que a Sodexo|Puras encontra-se neste momento, convergindo em uma estratégia

única de gestão, que orienta seu público interno para a mesma. Implantar a Sodexo\_Net é tangibilizar a estratégia mundial do Grupo Sodexo em uma comunicação padronizada, uma vez que a ferramenta segue os moldes corporativos em diferentes sítios mundiais. Neste processo, esta pesquisa estuda a participação desta ferramenta no suporte à implementação da estratégia global e local, mantendo o alinhamento com as diretrizes globais da organização, entendendo-a como meio de gestão e conversão do conhecimento.

Este não é um projeto tecnológico, e sim uma iniciativa de mudança de negócios. Davenport (2002, p. 19) defende que “a intranet e as redes internas relacionadas já comprovaram sua característica principal de ferramenta ideal para a distribuição e o acesso à informação”. Em pesquisa realizada, 73% das empresas que comunicam com clareza sua estratégia e indicadores, alcançam desempenho notável na execução, entretanto apenas 28% das que apresentam desempenho satisfatório adotam a prática (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 6).

O objeto pesquisado é a conversão do conhecimento – interação entre o tácito e o explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 ) e as dimensões do conhecimento que estão presentes nos portais corporativos, analisando como elas interagem com a estratégia da organização.

Um dos principais benefícios da implementação de um sistema de gestão empresarial como a intranet, é o de conseguir definições e significados comuns de informações dentro de uma organização tão diversificada. Segundo Davenport (2002, p. 152), “desde o advento dos sistemas de gestão empresarial, as empresas chegaram à conclusão de um único sistema de grande porte é uma maneira muito mais viável de conseguir informação comum”.

Os portais corporativos são uma plataforma técnica necessária e oferecem capacidade para que as empresas façam transformações nos seus modelos de negócios, alinhando objetivos, motivações e contextos de informações de todos os funcionários, e de sua atividade estendida quando for o caso: clientes, fornecedores e parceiros. Segundo Terra e Gordon (2002, p.49):

Se forem devidamente implementados e apoiados por transformações gerenciais que fomentem confiança, os Portais Corporativos também podem estabelecer a base e o ambiente para o desenvolvimento de relacionamentos [...]. As consequências esperadas desta visão podem incluir ciclos de inovação mais rápidos, melhores ambientes de aprendizado, melhor atendimento ao cliente,

alinhamento de parceiros e, finalmente, receitas maiores e custos reduzidos.

Davenport (2002) traz possíveis vantagens na implantação de sistemas de gestão empresarial, como estas aplicáveis a este projeto: redução de tempo de ciclo de processos, informações mais rápidas, melhoria nas tomadas de decisões gerenciais e, o principal, converter o conhecimento tácito sobre o processo em conhecimento explícito. E está aqui, na participação de um portal, que facilita a gestão do conhecimento da organização, lincado diretamente ao ciclo da estratégia da empresa, a prática transformadora de uma ferramenta de comunicação integradora, que atua diretamente no apoio à execução da estratégia organizacional nestes tempos que caminham para as relações virtuais. Incorporando capacidades, mobilização de conhecimento e recursos coletivos a redes de participantes, grandes feitos podem ser realizados (TAPSCOTT, 2010), libertando as pessoas das estruturas organizacionais tradicionais para compartilhar conhecimento, usando o potencial dos seus colaboradores.

Essa tendência já era apontada por Terra e Gordon (2002, p. 82), que afirmam que o compartilhamento de conhecimento, seja ele formal ou informal, interno ou externo, se mostra um dos principais desafios organizacionais para as companhias e, nesse sentido, empresas de ponta estão implementando portais com um grande foco na facilitação do aprendizado individual.

Um estudo como este contribui com a perspectiva do uso de portais internos como uma ferramenta de apoio à implementação da estratégia, tendo a gestão do conhecimento como fator principal desse processo. Assunto este importante e discutido na empresa foco do estudo, com o propósito de deixar de ser somente um meio de comunicação ou sistema de centralização de informações, tendo a intranet como um colaborador intensivo na gestão estratégica da organização.

O referencial teórico trata da gestão estratégica, gestão do conhecimento e dimensões do conhecimento. E esta pesquisa trará como resultado a análise destes fatores aplicados no estudo de caso da intranet da Sodexo|Puras, apresentando uma importante e estratégica funcionalidade desta ferramenta que até então pertencia somente à área de comunicação.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A introdução deste trabalho traz um contexto geral sobre os portais corporativos e os sistemas de gestão integrados, bem como sua evolução por uma maior inserção no campo organizacional.

O referencial teórico divide-se em 3 partes. A primeira parte explora um pouco mais da evolução do portal e suas aplicações corporativas. A segunda parte trata da execução da estratégia da empresa e faz um link com o terceiro e último subcapítulo, que trata da gestão do conhecimento organizacional, criação e dimensões deste conhecimento para serem analisados aos olhos da ferramenta que é objeto do estudo.

A metodologia apresenta os aspectos relativos ao desenvolvimento prático da pesquisa, através de um estudo de caso, suas delimitações, os instrumentos de coleta e de análise de dados.

O capítulo 4, primeiramente apresenta os dados qualitativos e quantitativos obtidos na etapa de campo e, em seguida, desenvolve as respostas propostas aos objetivos, concluindo com uma análise sobre potenciais melhorias ao portal, surgidas ao longo do processo de pesquisa.

A conclusão retoma os objetivos abordados, apresentando as considerações finais do estudo.

Materiais relevantes gerados pela pesquisadora, mas que, por seu tamanho ou formato, necessitaram manipulação especial, são apresentados como apêndices. Outros materiais de apoio oriundos do campo e que sustentam as análises realizadas são apresentados como anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico construído neste estudo dará base para responder a questão problema proposta, bem como os objetivos elencados a serem analisados no processo. Para seu melhor entendimento, apresenta-se na Figura 1 um esquema de desenvolvimento deste referencial, ilustrando a abordagem dos diferentes temas no presente trabalho e sua conexão com os objetivos propostos.

Figura 1: Esquema de construção do referencial teórico.



Fonte: Elaborado pela autora.

Em um primeiro momento, o capítulo contextualiza o tema portais corporativos, ferramenta central deste estudo. A segunda parte trata da estratégia organizacional, tática e implementação da estratégia. Em um terceiro momento discute-se o processo de gestão do conhecimento, disseminação, conversão e dimensões do conhecimento com foco em portais corporativos, ilustrando a ligação entre estas três temáticas envolvidas no caso estudado e possibilitando uma melhor compreensão do cenário no qual a pesquisa foi desenvolvida.

## 2.1 PORTAIS CORPORATIVOS

Com o rápido crescimento do mercado digital e a tendência à evolução das relações em rede, o meio corporativo não poderia ficar alheio a este processo. Decorrente do sucesso e sua aceitação no mercado, os conceitos oriundos da Internet foram incorporados pelas organizações, emergindo o conceito de intranet, ou seja, uma rede interna nos mesmos padrões de internets.

As intranets têm vantagens e percepções variadas. Vaast (2001) afirma que elas possibilitam uma nova maneira de gerenciar informações. George (2002) percebe a intranet como um recurso que permite o compartilhamento de informações entre colaboradores, por meio de uma rede privada. Uma intranet é capaz de integrar diversos arquivos multimídia e tem função diferente dos sistemas de informação tradicionais, como contas a pagar e folha de pagamento, que são destinados ao atendimento de demandas específicas. (DAMSGAARD; SCHEEPERS, 2000).

Para Pinho (2003), os portais corporativos são as intranets do novo milênio, reunindo informação conhecimento e estratégia na ferramenta:

Os portais corporativos prometem mudar as relações de trabalho nas empresas pela capacidade de acelerar processos, melhorar a comunicação interna, disseminar conhecimento, conversar com os demais softwares usados pela companhia, aumentar a produtividade, e claro, cortar custos. ( p. 47)

Já Turban, McLean e Wetherbe (2002), além de defenderem que os Portais Corporativos são a evolução das intranets, trazem suas vantagens como a integração de informações, capacidade de condensação, unificação do conteúdo e personalização das informações externas.

Também chamados de Portais de Conhecimento Corporativo (PdCC), os portais internos são opções tecnológicas usados para a prática da gestão do conhecimento. Neste caso, eles favorecem níveis mais altos de colaboração e criação do conhecimento. (TERRA; GORDON, 2002).

Um portal é mais que uma ferramenta de comunicação interna, é um processo integrador de informações. Se dotados de conteúdo estratégico e participação colaborativa, tornam-se peças-chave de um processo eficiente de trabalho, impactando diretamente na gestão organizacional. Como ferramenta,

também tendem a reduzir os custos de transação internos da organização. A reunião de funcionalidades como poder reduzir custos de desenvolvimento de ferramentas, tempo de integração de processos que não estariam conectados pela intranet, busca de informações, integração de pessoas, treinamentos presenciais, entre outros, em um portal torna esse tipo de construção atraente para facilitação dos processos de gestão. Toda documentação e informação que circula em papel pode ser disponibilizada na rede interna de forma digital, por exemplo, reduzindo tempo e custo operacional. Uma grande vantagem na rapidez de acesso às informações, na disponibilidade de informações em grande quantidade e na possibilidade de trabalhar melhor o fluxo de serviços da empresa. (BOGHI; SHITSUKA, 2002).

A informação é o principal produto de um portal interno, mas não é o principal fator integrador da organização, e sim o “subsídio determinante à geração do conhecimento necessário ao processo de tomada de decisão”. (COSTA, 2010, p. 35). Se esta for alocada de forma isolada, não servirá de recurso estratégico: apenas quando relacionada a outras e apropriando-se de significados compreensíveis, ela se transformará em conhecimento orientador para tomada de decisões.

O processo de comunicação em rede trata de uma relação entre organização, indivíduos e grupos, tornando-se condição básica à sua sobrevivência e prosperidade. (COSTA, 2010). As comunicações básicas são fundamentais para os indivíduos e para as organizações. A implementação de um espaço virtual com integração de dados em um mesmo conteúdo informacional, e a desconexão espaço-temporal deste têm induzido a uma grande revolução nos processos de comunicação interpessoal, interempresas e entre empresas e pessoas.

Balestrin, Vargas e Fayard (2005) destacam que uma rede pode proporcionar a interação eficaz entre pessoas, grupos e organizações, ampliando a criação do conhecimento que ocorre inicialmente pelos indivíduos. Segundo os autores, esta dinâmica complementa as competências por meio da qual o conhecimento, os valores e processos, as práticas, a cultura e as diferenças destes indivíduos são compartilhados no coletivo a favor de um projeto comum. Tapscott (2010) traz que a avidez por colaboração por parte dos colaboradores,

principalmente aqueles Geração Internet<sup>1</sup>, pode ser um bônus para a empresa. O público interno quer trabalhar de mãos dadas, de forma colaborativa, com as empresas para criar produtos e serviços melhores.

Seguindo a visão de Porter (1989), podem-se ainda identificar as vantagens competitivas alcançadas por empresas que trabalham de forma colaborativa, usando o potencial da internet na dinâmica dos negócios. O autor ainda traz os ambientes de aprendizado de microrregiões especializadas, que neste trabalho podemos aplicar para fluxos de conhecimento intrassetoriais intensos que colaboram e competem entre si. Indo ao encontro de Porter, Balestrin, Vargas e Fayard (2005) justificam que o conhecimento é reconhecido como um fator-chave à competitividade das organizações, e citam Nonaka, que enfatiza que a criação do conhecimento representa um recurso estratégico para as empresas.

Segundo Terra e Gordon (2002), os portais estimulam a criação do conhecimento, reutilização e inovação do conhecimento explicitado, bem como a localização de pessoas que podem utilizar seu conhecimento tácito em situações específicas de negócios. O impacto das redes nos negócios tende a transformar a forma que a empresa se organiza internamente. Estas transformações são aceleradas por este nível mais profundo de integração, e tem tais atividades fins conectadas ao portal corporativo (TERRA; GORDON, 2002, p. 23):

- a) Atividades da cadeia de valor;
- b) CRM – *Customer Relationship Management*;
- c) SCM – *Supply Chain Management*;
- d) ERP – *Enterprise Resources Planning*;
- e) Ferramentas de colaboração on-line;
- f) Ferramentas de gerenciamento de projetos;
- g) Plataformas de diferentes filias que podem trocar informações;
- h) Desenvolvimento de novos produtos.

A integração com a cadeia de valor, uma das principais integrações de um portal corporativo, segundo Terra e Gordon (2002, p. 42), não deve ser confundida

---

<sup>1</sup> Geração Internet: nascidos entre janeiro de 1977 a dezembro de 1997, também chamada de Geração do Milênio ou Geração Y, primeiros jovens a crescer em um ambiente digital (TAPSCOTT, 2010)



com terceirização ou integração da cadeia de fornecimento, mas sim como uma integração de valor que envolve personalização de produtos e serviços para entender as necessidades específicas dos clientes finais, que, neste caso, são os colaboradores usuários da intranet. Os autores defendem que cada participante da cadeia de valor precisa oferecer uma criação de valor superior e fortes capacidades de parceria na elaboração e gestão do portal.

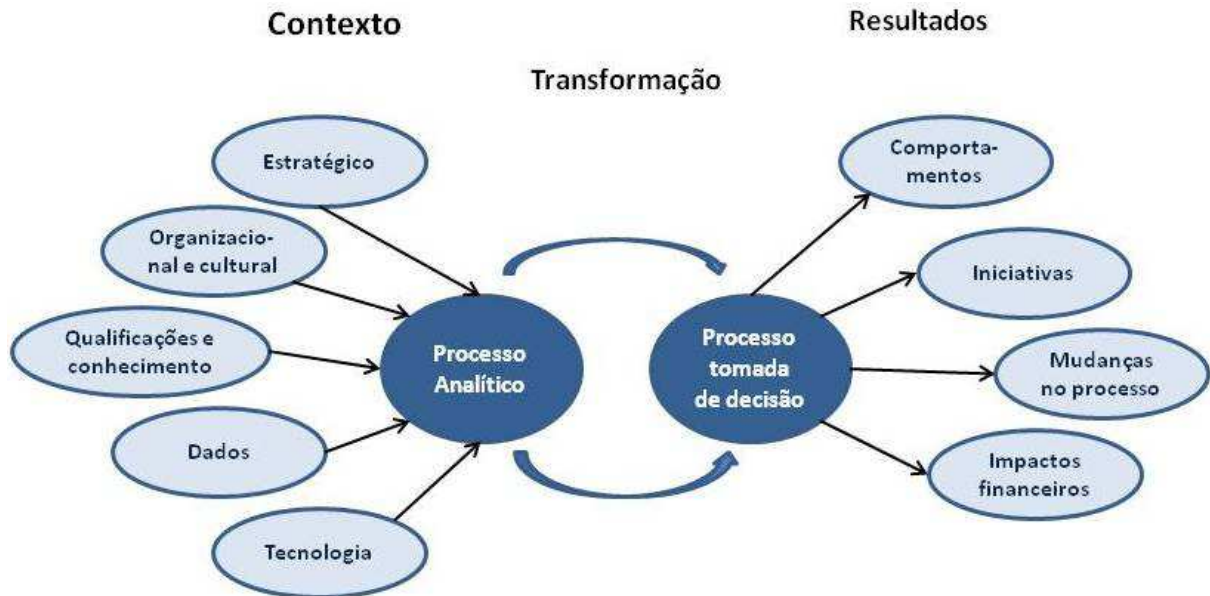
Davenport (2002) aborda a questão de Sistemas de Gestão Empresarial (SGE). Entende-se, neste trabalho, que o portal interno faz parte desses sistemas. O autor defende que os SGE são uma oportunidade para uma verdadeira conectividade, “um estado no qual cada um sabe o que todos estão fazendo em matéria de negócios no mundo inteiro ao mesmo tempo” (p. 20). Por outro lado, o autor aborda o cuidado na implantação de um sistema de gestão empresarial, pois causará um impacto na maneira como as pessoas exercem suas atividades.

Considerando, como exposto nos parágrafos anteriores, que o conhecimento é um importante recurso para o desenvolvimento econômico e a colaboração é uma prática imprescindível para criá-lo, o *e-knowledge*<sup>2</sup> surge como um conceito de mercado para convergir estas duas áreas: colaboração e conhecimento. Balestrin, Vargas e Fayard (2005) apresentam teorias que sinalizam a facilitação de espaços de interação favoráveis ao processo de criação do conhecimento quando a organização configura-se em rede. Neste contexto, dos dados providos das pessoas, dos resultados de suas interações em rede e da organização passam por um processo de transformação, sendo analisados e servindo como base de tomada de decisão gerencial e estratégica, sendo convertidos em resultados para a organização. Davenport (2002) desenvolveu um modelo que ilustra a transformação do conhecimento em resultados, como mostra a Figura 2.

Figura 2: Modelo da maneira pela qual os dados do SGE são transformados em conhecimento e resultados.

---

<sup>2</sup> *e-Knowledge*: termo usado para falar de conhecimento em rede.



Fonte: Davenport (2002, p. 203).

O gerenciamento do conhecimento em rede se dá junto e após o processo de criação do conhecimento, e de nada serve se não for transformado em resultados para as organizações. O que a figura não mostra é a retroalimentação deste processo de transformação, porque, a partir de um momento que se tem um processo analítico e tomada de decisão que impacta em comportamentos e mudanças no processo, isto volta para o contexto e realimenta o processo ilustrado pela figura proposta por Davenport (2002). O portal interno é o facilitador desta transformação, servindo como uma ferramenta que integra o contexto para ser consultada e gerar resultados.

Seguindo a filosofia da Web 2.0, que tem como princípio valorizar as informações de acordo com a quantidade de pessoas que as usam e ter todas as informações acessíveis a toda população que navega na rede (LIBERT; SPECTOR, 2009), um portal corporativo interno deve organizar a gestão das suas informações de acordo com a relevância delas para seu público, e tornar acessível todo seu conteúdo aos colaboradores.

Uma das áreas mais impactadas no uso de um sistema de gestão empresarial é a estratégia operacional, devido aos seus efeitos sobre a forma de fazer negócio (DAVENPORT, 2002). O portal interno deve impactar positivamente, no sentido de otimizar informações, processos e documentos para a operação tornar-se mais eficiente e apresentar eficácia. É necessário ter cuidado, portanto,

com o tipo de informação e efeito desejado da operação de um portal corporativo, e como este ambiente de informação se ajustará à estrutura da corporação. A eficiência do portal se dará no momento em que houver informação comum e compartilhada em toda a empresa. Desta forma, a integração e comparação de informações entre as diversas áreas da empresa será mais fácil e eficaz. Neste contexto, um portal interno apresenta-se como uma ferramenta a serviço da estratégia pela gestão do conhecimento, sendo ainda mais valorizada se veicular conteúdo inerente ao plano estratégico da organização.

## 2.2 ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Tratar de estratégia, por mais conhecido que seja o significado geral da palavra, não é entrar em consenso conceitual. Diversos autores conceituam o termo, sem resultar uma definição exata única, pois a prática no dia a dia das organizações entende estratégia de forma padronizada, mas a aplica de forma personalizada. Porter (1989) conceitua estratégia como um termo integrado e coerente, e sua aplicação visa a vantagem competitiva. Para o autor, a elaboração da estratégia é uma fórmula de como a empresa irá competir e se posicionar no mercado, combinando os fins (metas) e os meios (políticas). Segundo o autor, a estratégia é elaborada para enfrentar as cinco forças competitivas do mercado: entrantes, concorrentes, substitutos, compradores e fornecedores. Para tal, Porter apresenta três estratégias genéricas que a empresa pode adotar: Liderança em custo total, Diferenciação e Foco. Uma vez que o estudo em questão não tem nenhum destes parâmetros diretamente aplicados, os conceitos dos mesmos não serão explorados.

Mintzberg et al. (2003) trazem os cinco “P”s da estratégia, como melhor forma de entendimento da aplicação deste conceito:

- a) Plano: parece ser a definição geral do termo. Este aspecto da estratégia representa o planejamento, um curso de ação pretendido.
- b) Pretexto: levando a organização à esfera da competição direta. Isto coloca o processo e a elaboração da estratégia em um ambiente mais dinâmico, que busca a vantagem competitiva.

- c) Padrão: para exibir um alinhamento em uma corrente de ações. A estratégia como um plano, segundo os autores, é a consciência de comportamento.
- d) Posição: um meio de localizar a organização em todo o processo. Desta forma, a estratégia é uma força mediadora entre a organização e o ambiente.
- e) Perspectiva: muda a forma de ver a estratégia, tanto pelo público interno, como externo. Os autores trazem a importância do alinhamento dos conceitos anteriores, a fim de garantir a perspectiva correta de um posicionamento estratégico.

Interpretado o conceito de estratégia em cada organização, o mais difícil no processo é sua execução e não seu planejamento. Kaplan e Norton (2008) afirmam que a prioridade mais importante para os executivos é a “excelência na execução” (p. 3). Os autores colocam processos formais que são importantes estar presentes na execução da estratégia: traduzir a estratégia, gerenciar iniciativas estratégicas, alinhar unidades organizacionais com a estratégia, comunicar a estratégia, avaliar e atualizá-la.

Hrebiniak (2005) argumenta que as empresas deixam a execução da estratégia em segundo plano, não desenvolvendo e aperfeiçoando processos que poderiam levá-las a resultados importantes, pois a execução da estratégia é extremamente difícil. Segundo o autor, pelo tema não ser tratado com ênfase no ensino da administração e muitos altos gerentes acharem que a execução da estratégia é tarefa para quem está abaixo deles, não envolvem os responsáveis pela execução no planejamento da estratégia e não entendem que a execução da estratégia necessita de uma equipe maior do que sua formulação. Estes são erros comuns apontados pelo autor, que são cometidos pelas organizações.

Os sistemas e softwares usados para apoiar o planejamento estratégico também não se preocupam com sua execução. Kaplan e Norton (2008) ainda colocam que, embora as organizações disponham de uma gama deste tipo de ferramentas para desenvolvimento e gestão de suas estratégias e operações, ainda lhes falta um modelo que oriente sua efetiva integração.

Nos seis estágios do sistema gerencial apresentados por Kaplan e Norton (2008), que liga a formulação e o planejamento da estratégia com a execução, a

execução não tem estágio próprio, mas permeia todos, que são: desenvolvimento; planejamento; alinhamento; planejamento das operações; monitoramento, aprendizado e teste; e adaptação. Ao passo que a empresa cumpre cada estágio, a execução da estratégia deve ser sempre tema presente neste processo. No ponto de vista da gestão do conhecimento, para Nonaka e Takeuchi (1997), o elemento mais crítico da estratégia de uma empresa é a conceituação de uma visão sobre qual tipo de conhecimento deve ser desenvolvido e a operacionalização do mesmo em um sistema gerencial de implementação.

Segundo Siqueira (2005), as empresas precisam manter e gerenciar informações de diversos tipos para atingir seus objetivos estratégicos, classificando-as de acordo com o público que as utiliza, a fim de dar suporte à estratégia. O autor nomeia “serviços de comunicação” (p. 70) os meios de comunicação internos que fazem esta troca de informações, que podem ser estratégicas, táticas ou operacionais.

Para Kaplan e Norton (2008) a comunicação da visão, missão e valores é o primeiro passo para a implementação da estratégia, deixando claro o que a organização quer alcançar e como vai alcançar estes objetivos. Segundo os autores, a comunicação eficiente da estratégia ajuda a transmitir o que é a organização, deixar claro o papel de cada um neste processo e moldar a cultura. Em uma pesquisa apresentada pelos autores, 73% das empresas que apresentam um desempenho notável, tem a comunicação como um processo formal dentro da implementação da estratégia.

Os autores colocam que a estratégia deve ser comunicada várias vezes, de maneiras diferentes e recorrendo a diversos canais de comunicação para transmitir a mensagem, e o portal corporativo é um deles. As melhores práticas de comunicação comuns às empresas mais sucedidas na execução do seu planejamento estratégico envolve um plano de comunicação, para garantir a transmissão da informação certa, no tempo certo, para que o grupo de colaboradores correto tenha conhecimento pertinente do seu papel no processo.

## 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) é um conjunto de processos que permite a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos da

organização (TEIXEIRA FILHO, 2000). Gerir conhecimento não é um conceito novo, e Terra e Gordon (2002) afirmam que ele está somente sendo esquematizado e disponibilizado de forma nova, pelas novas tecnologias, mídias, novos dispositivos e técnicas.

A GC é um processo sistemático intencional e articulado, segundo Colombo (2004) que tem o objetivo de favorecer a capacidade da empresa de “captar, gerar, criar, codificar, armazenar, preservar, disseminar, compartilhar, reutilizar, analisar, traduzir, transformar, modelar, implementar e gerenciar a informação” (p. 87). O autor afirma que assim a informação é transformada em conhecimento, assegurando à organização vantagens competitivas por meio da apropriação do conhecimento organizacional.

A gestão do conhecimento faz parte do escopo da informação do negócio. Segundo Davenport (2002, p. 247 e 248):

A gestão do conhecimento é, de todos os domínios que os SGEs podem operar, o mais sofisticado. Aqui a interação entre sistemas e seres humanos se torna mais cooperativa. [...] A gestão do conhecimento bem realizada, no entanto, deve incorporar os conhecimentos derivados de dados. A capacidade de gestão do conhecimento de SGE irá unificar todos os modos de processamento de informação e tornar os SGEs uma ferramenta altamente útil para os trabalhadores qualificados.

Para Davenport e Prusak (1998), não basta o conhecimento estar somente disponível a qualquer momento, a empresa tem que ter habilidade de aplicá-lo de forma eficiente, a fim de criar novo conhecimento e definir ações que venham a atingir uma vantagem competitiva.

A gestão do conhecimento, especialmente se a informação for baseada em tecnologia, preocupa-se com o conhecimento sabido, o conhecimento explícito (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Conforme as pessoas reúnem a informação necessária para seu trabalho rotineiro, utilizam o conhecimento para gerar valor, aprender com o que foi criado e, então, devolver este conhecimento para o sistema a fim de que possa ser útil a outros.

Bukowitz e Williams (2002) trazem a distinção entre o conhecimento explícito e o implícito, inspirado em Nonaka e Takeuchi (1997, p.19):

O conhecimento explícito é aquele que os indivíduos são capazes de expressar com bastante facilidade, utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação. [...] O conhecimento implícito é aquele que um indivíduo é incapaz de articular, e portanto, converter em informação. Ele é mais útil para um sistema organizacional se puder ser transferido para os outros de modo que eles o utilizem.

Mesmo com a utilização do termo “conhecimento organizacional”, a organização não cria conhecimento por si mesma: ela precisa da iniciativa do indivíduo ou interação do grupo para tal (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para os autores, a interação dinâmica facilita a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional, e o portal pode ser uma ferramenta de transformação.

A gestão do conhecimento perpassa um importante desafio nas organizações que é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação, ou seja, abandonar o conhecimento que não serve mais para a situação e aprender a criar novos. Drucker (1993, apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997) traz 3 pontos para este processo ocorrer:

- (1) melhoria contínua de todas as atividades;
- (2) desenvolvimento de novas aplicações a partir dos sucessos;
- (3) inovação contínua como um processo organizado.

Para eficiente gestão do conhecimento em rede, um portal interno também deve observar e passar por estas etapas a fim de criar novos conhecimentos que serão utilizados estrategicamente na organização.

Segundo Terra e Gordon (2002), a gestão do conhecimento também implica na adoção de práticas gerenciais sobre os processos de criação e aprendizado individual, além da coordenação dos planos: organizacional e individual, estratégico e operacional, formais e informais. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), olhando do ponto de vista do conhecimento organizacional, a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade da organização de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento, e conclui-se que entender as dimensões deste conhecimento é primordial na gestão do mesmo.

As tecnologias da informação são uma forma de consolidar a gestão do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) acreditam na potencialidade dos computadores para promover o conhecimento a partir dos seus recursos, desde que

a cultura corporativa seja favorável. Dentre vários recursos tecnológicos capazes de contribuir para o conhecimento organizacional os autores recomendam a tecnologia *web* para gerenciar o conhecimento.

Neste contexto, os sistemas de gestão de conhecimento dão suporte aos processos de criação, armazenamento, transferência e aplicação de conhecimento, servindo como ferramenta de compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores da organização (ALAVI; LEIDNER, 2001). Alinhados a essa visão, Newell, Scarbrough e Swan (2001) defendem que a intranet é um mecanismo de comunicação e integração entre as pessoas dentro da organização, auxiliando no compartilhamento de conhecimento; e, se considerada uma tecnologia aplicada aos sistemas de gestão de conhecimento, possibilita o acesso à informação e ao conhecimento, facilitando sua criação.

### **2.3.1 Criação do Conhecimento Organizacional**

O processo de criação do conhecimento de uma organização inicia com o compartilhamento do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), que está nos colaboradores e deve ser compartilhado na organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) esta é a primeira de cinco fases do modelo ideal de um processo de criação do conhecimento organizacional. As outras 4 fases apresentadas pelos autores são: criação dos conceitos; justificação dos conceitos; construção de um arquétipo; e nivelção do conhecimento.

Bitencourt (2004) ainda reforça que a criação e a transferência do conhecimento tácito dependem do nível de processamento das informações objetivas, que criam o ambiente para a criação deste tipo de conhecimento. Já Fleury (2002) argumenta que a criação do conhecimento está em um grupo de pessoas que trabalham juntas, e só existe quando o indivíduo coloca seu conhecimento em prática transformando-o em habilidade para lidar com situações diárias.

Citando Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69), “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito”. Para integrar as abordagens dos três autores, entende-se ser necessário um ambiente que gere conhecimento explícito para incentivar a criação do conhecimento tácito (BITENCOURT, 2004), que deve ser colocado em prática por



um grupo de trabalho (FLEURY, 2002) para lidar em conjunto, compartilhando este conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) a aplicação de ações em situações reais da empresa. Um portal interno molda-se a este conceito, apresentando ser um ambiente usado pelos colaboradores em conjunto, que compartilham da mesma informação organizacional.

Nonaka e Takeuchi (2004) chamam este lugar de “Ba”. Os autores conceituam um “Ba” como um lócus, “um espaço fenomenológico” (p.100), não necessariamente um lugar físico, onde o conhecimento emerge. O “Ba” também é concebido como uma plataforma na qual o conhecimento é utilizado como recurso, sendo um espaço de tempo onde as interações ocorrem, como uma reunião ou o acesso a alguma informação na intranet corporativa. Para eles, “a maneira como os “Ba” se conectam e interagem determina a qualidade do conhecimento criado” (p.111). A interação entre os indivíduos nos diversos tipos de “Ba” pode ampliar o processo de criação do conhecimento, seja tácito ou explícito.

Nesse contexto, conceitua-se conhecimento tácito e explícito, na visão definida por Nonaka e Takeuchi (1997, p.7), como:

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob forma de dados... [...]. O conhecimento tácito é altamente pessoal, difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros.

Enquanto o conhecimento explícito pode ser armazenado em um banco de dados e ser transmitido por uma rede virtual, o tácito, por sua natureza subjetiva e intuitiva, dificulta o processamento ou transmissão por um método sistemático. No período de transmissão da subjetividade para palavras e números, ou seja, na transformação do conhecimento tácito ao explícito, é que ocorre a criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 8), entendida como “a capacidade da empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Todos os elementos do processo devem ser geridos de forma integrada uns aos outros, a fim de alcançar uma mistura e quantidade corretas de conhecimento e capacidade de distribuí-lo (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Esta criação de conhecimento não perpassa somente o aprendizado com outros ou adquirir informações externas, mas sim a construção por si mesma feita

pelo grupo, exigindo interação intensiva entre os membros da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para tal, as organizações demandam cada vez mais pessoas qualificadas, mas requerem também infraestrutura de comunicação adequada (SANTOS, 2003). Estes canais devem ser uma fonte de informação sobre a organização para o público interno, evitando-se assim, que elas mesmas tomem decisões com “aquilo que estiver mais facilmente acessível” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.21). A intranet, portanto, pode ser vista como uma ferramenta que facilita este meio, atuando ainda na criação, compartilhamento, difusão e retenção do conhecimento.

### 2.3.2 Conversão do Conhecimento

Como apresentado anteriormente, o sistema de conversão do conhecimento que é referência de análise para este estudo é o SECI, elaborado por Nonaka e Takeuchi (1997), acrônimo para os quatro modos de conversão de conhecimento denominados: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Por eles, conteúdos interagem entre si e entre indivíduos e grupos, formando uma espiral de criação do conhecimento (ou, simplesmente, espiral do conhecimento). A Figura 3 ilustra o modelo desenvolvido pelos autores.

Figura 3: Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Para os autores, a espiral do conhecimento tem seu direcionamento feito pela intenção organizacional, definida como pretensão de alcance de suas metas. A espiral representa o processo de criação do conhecimento, que tem início no indivíduo e vai se ampliando através da organização. Neste processo, Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem as quatro formas de conversão do conhecimento, apresentadas a seguir.

### **A. Socialização**

Conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. É um processo de compartilhamento de experiências, criando modelos mentais ou habilidades técnicas. Esta forma de conversão baseia-se na experiência que um indivíduo passa ao outro. O objetivo aqui é compartilhar o conhecimento tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o segredo para adquirir conhecimento tácito é a experiência, do treinamento prático. Se olhar sob a perspectiva na teoria organizacional, a Socialização está ligada às teorias dos processos de grupo e cultura organizacional.

### **B. Externalização**

Conversão do conhecimento tácito em explícito. Processo em que o conhecimento tácito se torna tangível, expresso em modelos, documentos, conceitos. Dentre todos os modos, este é a chave para a criação do conhecimento, segundo os autores, o mais importante deles, pois cria o novo e explicita ele, a partir do conhecimento tácito. É considerado um processo e criação do conhecimento perfeito quando ocorre a conversão, articulando o conhecimento tácito em conceitos explícitos. Este modo normalmente está presente no processo de criação do conhecimento e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2004).

### **C. Combinação**

Conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, a combinação tem suas raízes no processamento das informações. Este modo sistematiza os conceitos em um sistema de conhecimento, combinando diferentes conhecimentos explícitos. A interação dos indivíduos e os conhecimentos explícitos de uma organização geram ainda mais e novos conhecimentos. Para Nonaka e

Takeuchi (1997; 2004), grupos de indivíduos trocam e combinam conhecimento através de documentos, reuniões ou redes de comunicação computadorizada. Este modo se faz presente na colocação do conhecimento recém-criado e do já existente em um mesmo lugar, gerando um novo conhecimento em forma de produto, serviço ou sistema.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), no contexto dos negócios, esta conversão do conhecimento é muitas vezes constatada quando gerentes desmembram e operacionalizam visões empresariais e conceitos de negócios, desempenhando um papel crítico na criação de novos conceitos. Os autores ainda defendem que este modo de conversão do conhecimento é facilitado em redes de comunicação computadorizadas e banco de dados em larga escala.

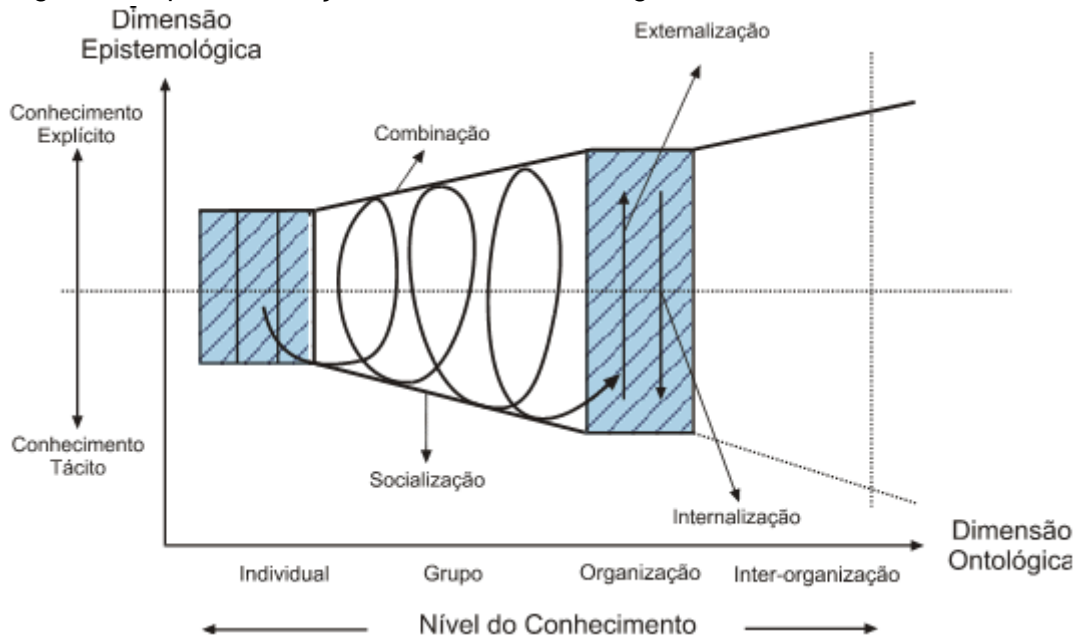
#### **D. Internalização**

Conversão do conhecimento explícito em tácito, diretamente relacionada com o aprendizado organizacional. Este é o final e o início do processo da espiral, pois a Internalização ocorre quando os indivíduos incorporam o conhecimento explícito, tornando-o tácito e criando know-how e expertise técnica. Os autores intitularam como “aprender fazendo” (1997, p. 77), a partir das experiências da socialização, externalização e combinação.

Este modo também é o início, pois uma vez que o colaborador incorporou novo conhecimento, criando conhecimento tácito, ele deve compartilhar com outros membros da empresa, reiniciando a espiral. Somente desta forma, socializando o conhecimento tácito acumulado, que inicia uma nova espiral.

Em todos estes modos de conversão, segundo Nonaka e Takeuchi (1997; 2004), a empresa não cria conhecimento sozinha. Ela precisa do indivíduo para fazer a espiral girar, pois é o conhecimento tácito que constitui a base do conhecimento organizacional. A Figura 4, criada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82) ilustra essa espiral, que começa no indivíduo e sobe para o nível corporativo, ultrapassando as fronteiras entre seções, departamentos e até organizações.

Figura 4: Espiral de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82)

Balestrin e Verchoore (2008) apresentam a síntese de duas abordagens da criação e gestão do conhecimento: normativa e interpretativa. A primeira propõe uma ferramenta para fazer a gestão do conhecimento organizacional, e a segunda parte do princípio que o conhecimento está enraizado nas práticas organizacionais. Esta segunda abordagem, a interpretativa, reforça os processos de conversão do conhecimento apontados anteriormente, pois ela recai sobre os processos e as práticas de trabalho, reforçando o princípio do conhecimento construído pela interação dos indivíduos. Entretanto, os autores afirmam que ambas coexistem no contexto organizacional.

### 2.3.3 Condições para a Conversão do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997; 2004) afirmam que há cinco condições em nível organizacional para promover a espiral do conhecimento, partindo do pressuposto de que, nesse processo, a organização tem função de fornecer “o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual” (1997, p. 83). Estas condições são:

## **I. Intenção**

Definida como aspiração da organização às suas metas, é a intenção da organização que direciona a espiral. Os esforços para alcançar a intenção tomam a forma da estratégia dentro da organização. Aqui, a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

## **II. Autonomia**

Todos os colaboradores devem agir de forma autônoma. Permitindo esta autonomia, a organização amplia a chance de nascer uma oportunidade inesperada, aumentando também a possibilidade dos indivíduos se automotivarem a criar novo conhecimento. Os autores defendem que ideias originais emanam de indivíduos autônomos, que podem ser difundidas na equipe e se tornarem ideias corporativas.

## **III. Flutuação e Caos Criativo**

Estas condições estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação é uma “ordem sem recursividade” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 89), que as organizações podem aproveitar para explorar aspectos do seu próprio sistema de conhecimento. O autores afirmam que, quando há flutuação em uma organização, a tendência é os indivíduos saírem das suas zonas de conforto, reconsiderando pensamentos e perspectivas fundamentais, voltando para o diálogo como meio de interação social, ajudando a, então, criar novos conceitos. O caos gerado intencionalmente é o caos criativo, levando a atenção para definição do problema e suas soluções.

## **IV. Redundância**

Definida como a “existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.91), referindo-se à superposição intencional de informações sobre as atividades da empresa. A ideia aqui é o compartilhamento de informações reduntantes, mesmo que o indivíduo não precise dela naquele momento, pois este processo promove o compartilhamento de conhecimento tácito, acelerando o processo de criação do conhecimento.

## **V. Variedade de Requisitos**

Representa a diversidade interna da organização, para que ela enfrente todos os desafios trazidos no ambiente. Para possuírem uma variedade de requisitos, os colaboradores devem ter acesso a uma combinação de informações de forma flexível e rápida, percorrendo o menor número possível de etapas.

As condições para criação de conhecimento apresentadas por Nonaka e Takeuchi (1997; 2004) habilitam a espiral do conhecimento, dando condições para que os modos de conversão ocorram, na visão desses autores. Nesse sentido, sua apresentação e consideração no momento de análise de um portal corporativo e com o objetivo proposto no presente trabalho, pode revelar elementos relevantes e propiciar aprendizado à organização quanto às expectativas depositadas e resultados alcançáveis por um ambiente de comunicação de estratégia como o analisado.

### **2.4 DIMENSÕES DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA GESTÃO CORPORATIVA**

Para entender mais sobre a criação e a gestão do conhecimento usadas nesta pesquisa, é necessário abordar as dimensões do conhecimento que podem estar presentes em um portal destinado à gestão da informação corporativa. O volume de conteúdo armazenado em uma intranet pode não fazer sentido se não for planejado adequadamente para atender aos objetivos estratégicos da organização que ali dispõe informações ao seu público interno. A organização das dimensões do conhecimento requeridas pode vir a gerar melhor resultado na sua gestão e melhor tangibilizar a estrutura e construção de um portal dessa natureza.

A estruturação apresentada a seguir é uma maneira proposta pela autora deste trabalho para visualizar como a organização gera, mantém e dispõe o conhecimento estrategicamente dentro do portal, a fim de garantir que o fluxo de conteúdo interno gere valor para a rede. A estruturação divide-se em dois pilares:

- a) Tático-Operacional: trata-se do conteúdo e práticas do dia-a-dia utilizado pelos colaboradores e, principalmente, provido pelo público interno da companhia;
- b) Estratégico: este conteúdo é provido e direcionado pela empresa.

Com base nessa visão e consultando o referencial apresentado na dissertação, foram eleitas seis dimensões do conhecimento que se acredita estarem presentes neste portal estudado e nestes tipos de sites internos. Estas dimensões são: aprendizagem; relacionamento; cultura; estratégia; processos; e informação. Sua integração pode ser visualizada pela Figura 5.

As dimensões, ora apresentadas, não visam criar uma estrutura exaustiva sobre a gestão de conhecimento via portais em ambientes corporativos. Foram originadas com base em documentos norteadores da organização (SODEXO, 2013) e no referencial consultado, buscando-se dar corpo à análise do portal como meio de comunicação da estratégia corporativa e de conversão de conhecimento na organização. Prestam-se também para analisar se, na percepção dos colaboradores sobre o portal, essas dimensões são assim percebidas, como realização de intenção da organização.

Figura 5: Estruturação do processo de dimensões do conhecimento.



Fonte: Elaborada pela autora.



Conforme a Figura 5, as dimensões cultura, relacionamento e aprendizagem fazem parte do pilar tático, pois são providas pelos colaboradores, e dependem deles diretamente para existir. Já as dimensões estratégia, processos e informação fazem parte do pilar estratégico, pois é de responsabilidade direta da empresa promover conteúdo para estas dimensões. Estas dimensões compõem o conteúdo do portal e um dos objetivos deste trabalho é verificar como elas são percebidas pelos seus usuários, colaborando para compreender em que extensão a gestão do conhecimento é percebida através da comunicação interna via Sodexo\_Net.

A seguir, conceitua-se cada dimensão para melhor entendimento do seu impacto individual e coletivo na estratégia organizacional.

### **A. Aprendizagem**

Há um consenso de que o aprendizado organizacional é um processo de mudança adaptativo, influenciado por uma experiência que já passou, concentrado no desenvolvimento ou nas modificações de tarefas rotineiras e apoiado pela memória organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Tapscott (2010, p.155) defende que “o que importa não é mais o que você sabe, mas o que você pode aprender” (p. 155).

Já Bitencourt (2004, apud BORDANAVE, p.23) conceitua aprendizagem como:

Um processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar a nossa capacidade, [...] que nos levam à mudança de comportamento. Pode-se dizer ainda que a aprendizagem seria uma modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do homem.

A autora defende a importância de vivenciar experiências e oportunizar a mudança de comportamento, e não apenas adquirir conhecimentos. Soto (2009, p. 91) diz que a aprendizagem é uma “aquisição de capacidades, conhecimentos, habilidades ou atitudes que influem tanto na descrição como no diagnóstico do comportamento da organização”.

Já Senge (2006) conceitua aprendizagem organizacional como um lugar onde as pessoas podem expandir sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, surgindo elevados e novos padrões de raciocínio, liberando a aspiração coletiva e fazendo com que as pessoas aprendam a aprender com o grupo.

A aprendizagem no portal corporativo assume o papel de ferramenta que oportuniza a troca de experiência e conhecimentos, funcionando também como uma plataforma virtual de treinamentos. Esta é uma importante dimensão, pois está diretamente ligada à criação e gestão do conhecimento, seja ele tácito ou explícito.

## **B. Relacionamento**

A criação do conhecimento se dá através do processo interativo, ou seja, de relacionamento entre as pessoas que têm conhecimento a compartilhar, mesmo que elas não saibam. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997; 2004) o âmago do processo de criação do conhecimento organizacional ocorre no nível do grupo, uma vez que a organização ofereça as condições necessárias para fomentar e facilitar estas atividades em equipe. O processo de interação e relacionamento humano se dá, necessariamente, por meio de comunicação (MOSCOVICI, 1998), e a intranet é um meio dessa natureza.

Moscovici (1998) defende que em um relacionamento interpessoal no trabalho em situações de interação como comunicação, cooperação, respeito e amizade provocarão sentimentos positivos e aumento desta interação entre colegas, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade.

Entretanto, a dimensão do relacionamento não se refere somente às interações do grupo para criação do conhecimento, mas também para integração de colegas, troca de informações e ferramenta de interação da empresa com o colaborador, oportunizando a comunicação dele com a organização e estreitando estes laços. Por isto o relacionamento é uma dimensão presente no portal e assume seu papel importante para a criação do conhecimento organizacional.

## **C. Cultura**

Taylor (1871 apud FLEURY, 2002, p. 284) define cultura como um “completo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. A autora ainda cita Sheid (2001), que defende que a cultura organizacional é:

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com problemas [...] e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos

e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas. (p. 287)

Na linha de trabalho corporativa, a cultura funciona como um mecanismo regulatório-adaptativo, que permite a articulação dos indivíduos na organização (SMIRCICH, 1983 apud FLEURY, 2002). A forma que a empresa escolher se apresentar no portal, seu conteúdo e até as dimensões que estarão mais fortemente presentes fazem parte da cultura da empresa.

Neste contexto conceitual a própria Fleury (2002, p.290) formulou sua definição de cultura organizacional como:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

A cultura, portanto, tem caráter histórico mais profundo, remetendo às origens da organização, ao processo de definição de seus valores básicos, modelando padrões culturais.

Dado o momento que a empresa deste estudo se encontra, e o papel do portal corporativo em unir os públicos oriundos de duas organizações diferentes que agora são uma só, a cultura é uma dimensão importante a ser discutida, e melhor entendida neste contexto de criação de novo conhecimento organizacional.

#### **D. Estratégia**

Mais importante que simplesmente haver uma estratégia, é ter ela conhecida por todas as partes que influenciam sua execução, por exemplo, os colaboradores. Isso porque, como mencionado anteriormente, é fundamental, para o sucesso de uma estratégia, sua execução (KAPLAN; NORTON, 2008), o que demanda disseminação de conhecimento. Nesse sentido, o portal interno é uma ferramenta facilitadora desta comunicação e aproximadora da linguagem do público interno que é envolvido na execução da estratégia organizacional.

Além disso, a estratégia refere-se “aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 24). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000),

citando Porter (1989), defendem que estratégia requer uma série de definições e uma delas é que estratégia é um plano, algo com uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho de como fazer para ir de um lugar a outro. Também é padrão, uma consistência de comportamento ao longo do tempo, e uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto de diferentes atividades. Os autores ainda defendem que estratégia pode ser uma perspectiva, “uma maneira fundamental da organização fazer as coisas” (p. 19).

Em vista da proposta estratégica que este estudo expõe que a ferramenta represente dentro da empresa, a estratégia aparece aqui como uma dimensão de essencial presença para esta afirmação se confirmar.

## **E. Processos**

Todo trabalho realizado dentro de uma empresa faz parte de algum processo. Este é o principal motivo para ele ser considerado uma dimensão do conhecimento. De acordo com Gonçalves (2000 apud ROSINI; PALMISANO, 2003, p.98) o processo é:

Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para gerar resultados [...] um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço [...].

Tapscott (2010) defende que à medida que o trabalho se torna mais móvel, depende menos de questões geográficas e mais de questões tecnológicas, por isto cada vez mais empresas descentralizam seus processos de tomada de decisão e passam a adotar tecnologias para aproximar funcionários e equipes fisicamente distantes. Este é o papel da intranet na dimensão de processos, padronizando os mesmos dentro da organização e aproximando equipes que precisam trabalhar com processos em comum, tornando o trabalho mais eficiente, gerando resultados mais eficazes.

## **F. Informação**

Como já apresentado anteriormente neste trabalho, a informação é parte importante de um portal interno. A informação reúne todas as outras dimensões,

pois a tangibilidade destas dimensões se dá como as informações são disponibilizadas na rede. Para Alter (2002 apud BOGHI; SHITSUKA, 2002, p.23) a informação:

É considerada um conjunto de dados (fatos, imagens ou sons) cuja forma e conteúdo são persistentes e apropriados para utilização de tarefas ou atividades empresarias. [...] a tecnologia da informação seria o conjunto de equipamentos e programas os quais realizariam as tarefas de processamento de informações.

O que remete, basicamente, a tudo que está dentro do portal é informação. Uma organização necessita de informações para exercer suas atividades. “A informação é um produto capaz de gerar conhecimento [...] O conhecimento é identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação” (DRETSKE, 1981, apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 64). Os autores trazem que uma maneira da empresa interagir com seu meio é a criação de informações e conhecimentos, ajustando sua estrutura de processamento de informações, obrigando a empresa a evoluir, ampliar sua própria diversidade e criar novos padrões.

A gestão do conhecimento está diretamente ligada à criação do conhecimento, e neste estudo de caso, como cada dimensão explanada está presente no portal interno impactando a comunicação da estratégia organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que o processo ao qual o novo conhecimento é criado dentro da organização alimenta atividades inovadoras.

## 2.5 PRINCIPAIS ELEMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAM A PESQUISA

Para finalizar este capítulo, o Quadro 1 apresenta os principais referenciais e conceitos trazidos no capítulo, bem como seus autores de referência.

Quadro 1: Principais conceitos trazidos no referencial

PORTAIS	
Nova maneira de gerenciar informações, permitindo compartilhamento em rede privada	VAAST (2001); GEORGE (2002)
Capaz de integrar diversos arquivos multimídia e função diferente dos sistemas de informação tradicionais	DAMSGAARD; SCHEEPERS, 2000
Os portais corporativos prometem mudar as relações de trabalho nas empresas pela capacidade de acelerar processos, melhorar a comunicação interna, disseminar conhecimento	PINHO (2003)

Estimulam a criação do conhecimento, reutilização e inovação do conhecimento explicitado	TERRA; GORDON (2002)
Opções tecnológicas usados para a prática da gestão do conhecimento	TERRA; GORDON (2002)
Grande oportunidade para uma verdadeira conectividade	DAVENPORT (2002)
Evolução das intranets	TURBAN; MCLEAN; WETHERBE (2002)
Tem como principal produto a informação	COSTA, 2010
Estimulam a criação, reutilização e inovação do conhecimento explicitado	TERRA; GORDON (2002))
Mecanismo de comunicação e integração entre as pessoas dentro da organização, auxiliando no compartilhamento de conhecimento	NEWELL; SCARBROUGH; SWAN (2001)
Organizar a gestão das suas informações de acordo com a relevância delas para seu público	LIBERT; SPECTOR (2009)
<b>Estratégia</b>	
Termo integrado e coerente, e sua aplicação visa a vantagem competitiva	PORTER (1989)
Os cinco "P"s da estratégia	MINTZENBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL (2003)
Processos implementação da estratégia	KAPLAN; NORTON (2008)
<b>Gestão do Conhecimento</b>	
Conhecimento tácito e conhecimento explícito	NONAKA; TAKEUCHI (1997; 2004)
Conjunto de processos que permite a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos da organização	TEIXEIRA FILHO, 2000
Domínio sofisticado para um SGE	DAVENPORT (2002)
Implica na adoção de práticas gerenciais sobre os processos de criação e aprendizado individual	TERRA; GORDON (2002)
Processo sistemático intencional e articulado, objetivo de favorecer a capacidade da empresa de gerenciar a informação	COLOMBO (2004)
Não somente estar disponível, empresa tem que aplicar conhecimento para gerar vantagem competitiva	DAVENPORT; PRUSAK (1998)
Preocupa-se com o conhecimento sabido, o conhecimento explícito	BUKOWITZ; WILLIAMS (2002)
Necessário 'espaço' para interação e criação do conhecimento	NONAKA; TAKEUCHI (2004) BITENCOURT (2004)
Sistemas de gestão de conhecimento dão suporte aos processos de criação, armazenamento, transferência e aplicação	ALAVI; LEIDNER (2001)

(continua)

(continuação)

<b>Criação e Conversão do Conhecimento</b>		
Criação e a transferência do conhecimento tácito depende do nível de processamento das informações objetivas		BITENCOURT (2004)
Organização precisa da iniciativa do indivíduo ou interação do grupo para criar conhecimento		NONAKA; TAKEUCHI (1997; 2004)
Está em um grupo de pessoas que trabalham juntas, e só existe quando o indivíduo coloca seu conhecimento em prática		FLEURY (2002)
Interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito		NONAKA; TAKEUCHI, 1997
Espiral conversão do conhecimento - modelo SECI		NONAKA; TAKEUCHI, 1997
Condições criação conhecimento		NONAKA; TAKEUCHI, 1997
Abordagem normativa e interpretativa, que coexistem no ambiente organizacional		BALESTRIN; VERCHOORE (2008)
<b>Dimensões do Conhecimento</b>		
Aprendizagem	Processo de adquirir experiência, conhecimentos que influenciam no comportamento da organização.	BITENCOURT (2004); NONAKA e TAKEUCHI (1997); SENGE (2006)
Relacionamento	Processo interativo entre pessoas ou grupos.	MOSCOVICI (1998)
Cultura	Conjunto de regras projetado por um grupo e validado para passar adiante	FLEURY (2002)
Estratégia	Planos da organização para alcançar seus objetivos	WRIGHT (2007); MINTZBERG (2000)
Processos	Conjunto de atividades que visam gerar resultados	ROSINI e PALMISANO (2003)
Informação	Conjunto de dados em forma de conteúdo para utilização de tarefas ou atividades empresarias	BOGHI e SHITSUKA (2002)

Fonte: Elaborado pela autora.

O referencial sobre portais corporativos embasa o desenvolvimento do restante do trabalho, uma vez que é o produto deste estudo. Os autores trazidos confirmam seu papel estratégico na gestão do conhecimento de uma empresa, justificando o avanço da pesquisa nestes temas. As referências sobre estratégia organizacional têm foco na implementação da estratégia, conectando diretamente à ação em que se enquadra o portal e respondendo ao primeiro objetivo proposto no trabalho. Os conceitos de gestão do conhecimento são a base para o desenvolvimento dos temas de criação, conversão e dimensões do conhecimento, e fazem conexão direta com os processos e sistemas que fazem esta gestão na empresa, pontuando o portal como ferramenta estratégica neste meio.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o método para investigação do objeto desta pesquisa. Inicialmente, define-se o tipo de pesquisa e unidade de análise, passando para o plano de coleta de dados e tratamento dos dados coletados. As limitações do método empregado são apresentadas concomitantemente ao desenvolvimento do capítulo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa científica objetiva descobrir, explicar e compreender os fatos inseridos em uma determinada realidade (BARROS, 2002), incorporando resultados obtidos de uma maneira que possam ser comunicáveis. Gil (2005) defende que o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

A pesquisa apresentada analisa a contribuição do portal interno de comunicação, a Sodexo\_Net, nos processos da empresa Sodexo|Puras, neste trabalho, focados na estratégia e gestão do conhecimento.

Este trabalho está estruturado na forma de um estudo de caso, uma vez que o processo de desenvolvimento do portal interno da empresa em questão é inflexível, bem como seu cronograma de lançamento, além do fornecedor de tecnologia já estar definido e padronizado mundialmente.

Por esta razão, o método de estudo de caso foi considerado uma abordagem adequada para responder à problemática e objetivos propostos. Gil apud Yin (2010, p.54) defende que o estudo de caso é “o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”.

Yin (2010) complementa que o estudo de caso é um método preferido quando: as questões “como” ou “por que” são propostas; o investigador tem pouco controle sobre os eventos e o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real. Já Roesch (1999) defende que os estudos de caso desempenham diversas funções, como: levantar hipóteses e demonstrar a existência de um fenômeno que necessita ser levado em consideração. A autora



ainda considera o estudo de caso não somente como um método, mas sim, a escolha de um objeto a ser estudado, sendo ele único ou múltiplo, e sua unidade de análise podendo ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões.

Uma objeção a esta abordagem metodológica é a dificuldade de generalização. Entretanto, este estudo não pretendeu generalizar seus resultados baseados na análise de um único caso, mas sim proporcionar uma visão global do problema, identificando os fatores influenciadores dele e respondendo aos objetivos propostos especificamente para a organização estudada. Entende-se que um estudo de caso, algumas vezes, não é bem visto pela academia, por sua deficiência de metodologia exata, tanto para construção do mesmo, análise e coleta de dados. Por este motivo, as etapas propostas deste estudo, bem como ferramentas de coletas, análise, público-alvo e tempo de duração são bem específicos e claros na metodologia, tendo seu desenvolvimento apresentado no cronograma.

Para elaboração deste trabalho, usou-se a modalidade estudo de caso instrumental, que é desenvolvido com objetivo de auxiliar no conhecimento ou redefinição de determinado problema (GIL, 2005). Foi realizada uma pesquisa quanti-quali explicativa, com instrumentos de coletas quantitativos e qualitativos. As etapas deste estudo de caso foram elaboradas, baseando-se nas etapas definidas por Gil (2005, p. 137):

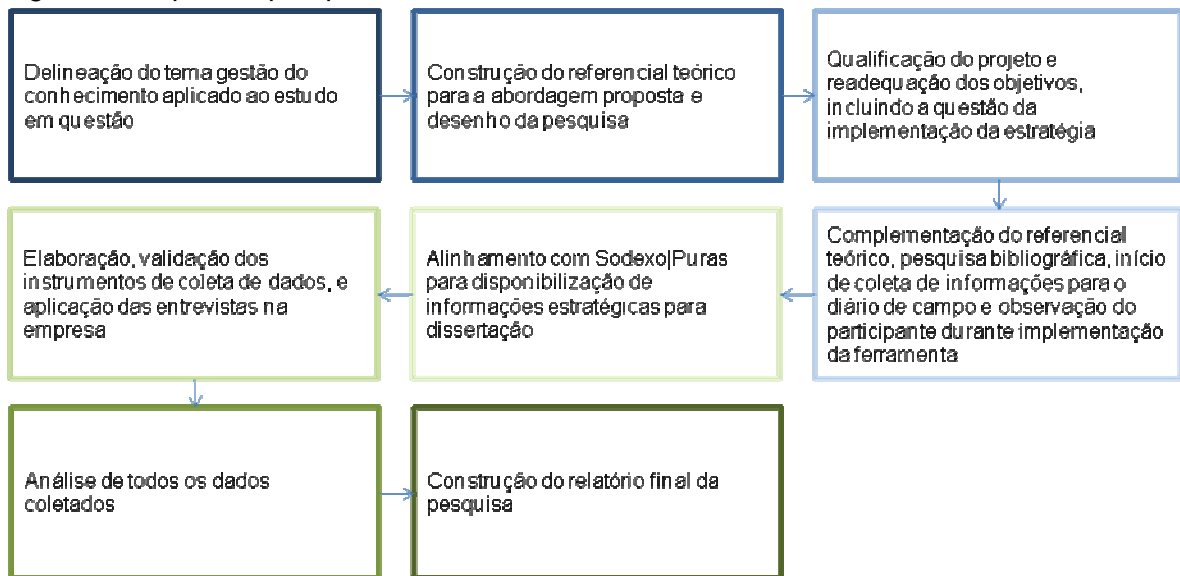
- a) Formulação do problema;
- b) Definição da unidade-caso;
- c) Elaboração do protocolo;
- d) Levantamento do referencial teórico;
- e) Coleta de dados;
- f) Avaliação e análise de dados; e
- g) Preparação do relatório conclusivo com resultados.

Além disso, Gil (2005) traz que a análise e interpretação dos dados é a principal carência de sistematização da metodologia. Pela apresentação desta dificuldade, este estudo contará com análise de dados quantitativos, a fim de complementar a formulação mais exata dos resultados requeridos na questão problema e nos objetivos apresentados.

### 3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Na realização da pesquisa, foram consideradas 8 etapas até a conclusão desta dissertação, que podem ser pontuadas conforme Figura 6:

Figura 6: Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

As primeiras três etapas ocorreram entre os meses de abril e junho de 2012, seguindo pela complementação do referencial após qualificação do projeto, que se estendeu até o mês de novembro de 2012.

O alinhamento final com a empresa para a disponibilização das informações estratégicas ocorreu ainda em novembro de 2012. A elaboração e validação dos instrumentos de coleta de dados encerrou em abril de 2013, para então aplicação nos meses de junho, avaliação dos dados coletados e construção do relatório da pesquisa, que ocorreram em julho de 2013.

### 3.3 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade onde foi desenvolvida esta pesquisa é a empresa Sodexo|Puras, da área de alimentações industriais e serviços de infraestrutura, fruto da união das empresas Puras e Sodexo do Brasil. A empresa tem sede na cidade de São Paulo,

escritório central administrativo em Porto Alegre, e mais 12 escritórios operacionais pelo país.

Os sujeitos da pesquisa estão listados e delineados no Quadro 2, de acordo com o tipo de pesquisa e objetivo do trabalho.

Quadro 2: Lista dos sujeitos da pesquisa, seus perfis e tipos de questionários aplicados

<b>Sujeito da pesquisa</b>	<b>Perfil</b>	<b>Tipo de questionário</b>	<b>Objetivo da entrevista</b>
Diretor de Planejamento Estratégico Sodexo Puras	Diretor de planejamento estratégico que gerencia, além desta área, relacionamento com clientes e comunicação externa	Roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice I)	Definir o mapa estratégico a ser usado como base na pesquisa e obter informações para conclusão do objetivo 1
Gerente mundial da Sodexo_Net	Gerente para desenvolvimento, implantação e monitoramento do portal nos países	Roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice II)	Levantar informações para conclusão dos objetivos 1 e 2
Gerente de Comunicação Interna Sodexo Puras	Gerenciou a implantação da ferramenta no país e interface institucional com o grupo, responsável pelo projeto	Roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice III)	Levantar informações para conclusão dos objetivos 1 e 2
Gestores Operacionais	Diretores, gerente regional, gerente de área e gerente de unidade operacional, tanto para alimentação (food), como para serviços de infraestrutura (FM)	Questionário estruturado com respostas fechadas e escala Likert de 5 pontos (Apêndice IV)	Responder objetivo 3, analisando as dimensões do conhecimento presentes no portal a partir da perspectiva dos usuários
Gestores Funcionais (times de suporte)	Diretores, gerentes e coordenadores áreas funcionais, como Finanças, Recursos Humanos e Comercial		
Colaboradores equipes operacionais	Colaboradores que estão nas unidades e têm email e acesso à internet, exemplo: estoquistas, almoxarifes, analista de produção		
Colaboradores equipes funcionais (times de suporte)	Supervisores e todos os membros das equipes das áreas funcionais		

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, serão apresentados os instrumentos e técnicas de coleta de dados utilizados durante a fase de levantamento de dados de campo.

### 3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2009), o método de estudo de caso permite o mais completo de todos os delineamentos, pois coleta dados tangíveis e intangíveis. A coleta de dados

para este estudo foi realizada através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação direta, entrevistas semiestruturadas com profissionais gestores da empresa e aplicação de questionário fechado e estruturado para colaboradores da empresa usuários do portal.

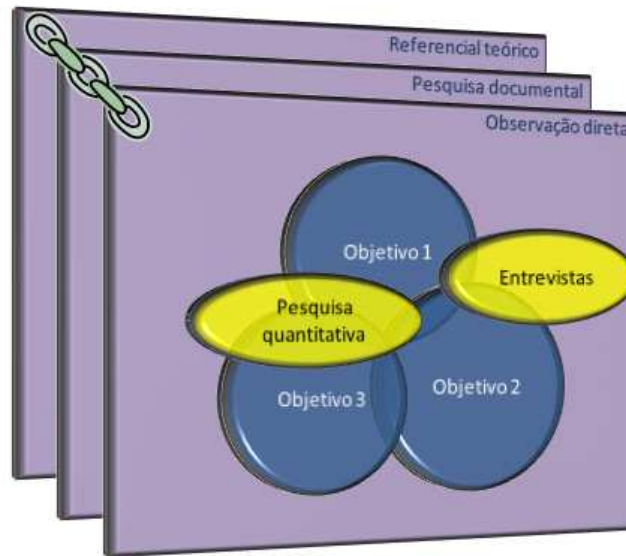
### **3.4.1 Triangulação dos Dados**

A partir das informações coletadas, foi desenvolvida uma triangulação dos dados, buscando evidenciar ecos sobre as informações identificadas nos documentos orientativos do projeto, fatos observados pela pesquisadora, falas dos entrevistados e respostas do conjunto de questionários.

Para Yin (2010), a triangulação dos dados é uma forma de dar validade e confiabilidade ao estudo, pois este utiliza múltiplas fontes de evidência que levam ao mesmo conjunto de fatos. Ainda de acordo com o autor, estas múltiplas fontes de evidência, que proporcionam diferentes avaliações do mesmo fenômeno, atingem uma classificação superior, em termos de qualidade geral da análise. Com a triangulação dos dados, pode-se fazer uso do mesmo método mais do que uma vez e comparar os dados obtidos; ou, utilizar-se mais do que um método (entrevista, questionário etc.) para captar informações.

A Figura 7 tem o objetivo de ilustrar a triangulação da coleta de dados em relação à construção das respostas dos objetivos específicos.

Figura 7: Esquema de triangulação de dados



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4.2 Pesquisa Bibliográfica

Buscando uma análise completa para o desenvolvimento e contextualização da pesquisa, a coleta de informações bibliográficas foi realizada principalmente em livros de autores que concentram pesquisas nas áreas dos temas abordados. Foi utilizado como complemento buscas à internet e pesquisas em periódicos que traziam notícias com assuntos relacionados a esta pesquisa.

Para Roesch (1999), a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado, desenvolvido com base em materiais acessíveis ao público, como publicações de livros, revistas, jornais e redes eletrônicas. Gil (2005) complementa que este tipo de pesquisa é realizada com base em materiais elaborados anteriormente, consideradas fontes secundárias, como livros e artigos científicos.

### 3.4.3 Pesquisa documental

A pesquisa documental foi baseada na análise de documentos disponibilizados pelo Grupo Sodexo durante a implantação do portal. Também em ferramentas de acompanhamento e documentos sobre a empresa disponibilizados na própria Sodexo\_Net, como mapas, gráficos, apresentações em Power Point, planilhas em Excel, manuais orientativos e explicativos.

A pesquisa documental realizada foi de grande importância para o desenvolvimento do trabalho, e as informações coletadas estão presentes em todo o desenvolvimento, desde a introdução até a conclusão, servindo como referência, principalmente, na análise de dados e melhorias recomendadas.

Para Gil (2005), a diferença desta pesquisa para a bibliográfica é a natureza da fonte, e que esta vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, podendo ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Todas as informações encontradas em documentos internos da empresa e que estão presentes neste trabalho tiveram autorização para veiculação, estando de acordo com as normas de confidencialidade da companhia.

#### **3.4.4 Observação Direta**

A pesquisa de campo com observação direta foi concentrada durante o período de implementação do portal interno Sodexo|Puras, entre os meses de junho a outubro de 2012, e 6 meses de sua implantação, entre janeiro e junho de 2013, a fim de coletar dados dos usuários com a intranet já em funcionamento e resultados aplicáveis à estratégia da empresa.

Gil (2005) traz que casos podem ser definidos como um ponto de vista temporal, referindo-se a um período específico de tempo para seu estudo. E Yin (2010) defende que o pesquisado tem a oportunidade de registrar acontecimentos em tempo real e retratar o contexto do evento quando utiliza a técnica de observação direta, fazendo com que estas evidências sejam úteis, fornecendo informações complementares sobre o tópico que está sendo pesquisado.

A pesquisadora, como colaboradora, esteve presente na empresa Sodexo|Puras no período de implantação e monitoramento da ferramenta estudada. Para a pesquisa, considerando o papel da pesquisadora na organização, a técnica de observação assistemática foi empregada nesta coleta de dados. Segundo Yin (2010) esta é uma técnica não estruturada, espontânea, livre e informal, que consiste em coletar e registrar fatos sem que o pesquisador use de meios técnicos ou faça perguntas diretas, sem planejamento ou controle previamente formatado, configurando uma livre observação.

### 3.4.5 Entrevistas

Mesmo Yin (2010) afirmando que a entrevista é um dos meios de coleta de dados mais importantes para um estudo de caso, podendo assumir forma espontânea, focal ou formal, Gil (2005) alerta que há limitações que devem ser consideradas para não tornar o método inadequado, como disposição do entrevistado para responder às perguntas, entre outras. Devido à dificuldade encontrada pela pesquisadora de obter retorno de alguns executivos da empresa, presentes no primeiro escopo das entrevistas abertas e semiestruturadas, focou-se no principal executivo de cada área importante a se abranger no trabalho. Estas três entrevistas puderam ser exploradas e os respondentes foram capazes de trazer informações relevantes para o estudo, institucionais e autorizadas pela empresa.

A vantagem da entrevista semiestruturada é trazida por Minayo (2003), que afirma que este tipo de entrevista segue uma relação de questões de interesse do pesquisador, sendo explorado pelo mesmo ao longo de seu desenvolvimento, partindo de alguns questionamentos básicos, os quais vão ao encontro das teorias pesquisadas, que encontram as respostas dos informantes conforme surgem novas interrogativas.

O Quadro 3 relaciona os objetivos específicos e o foco de cada pesquisa, com cada entrevistado, referenciando também os autores utilizados no desenvolvimento deste trabalho. Devido à nacionalidade de um dos entrevistados, um dos roteiros de entrevista foi elaborado em inglês. Os três roteiros de entrevista encontram-se nos apêndices I, II e III. As entrevistas ocorreram nos meses de junho e julho de 2013.

Quadro 3: Entrevistados, objetivos a serem pesquisados, foco da entrevista e autores referenciados

<b>Entrevistado</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Foco entrevista</b>	<b>Autores que apoiaram análise dos dados</b>
Diretor de Planejamento Estratégico Brasil	Verificar sua contribuição na implementação da estratégia global e local da organização	Validação mapa estratégico, avaliação participação da ferramenta, implementação da estratégia	KAPLAN; NORTON (2008); SIQUEIRA (2006)

(continua)

(continuação)

Gerente Mundial da Sodexo_Net	Verificar sua contribuição na implementação da estratégia global e local da organização; analisar o portal como ferramenta de conversão do conhecimento organizacional	Objetivo global do portal, perspectivas gestão do conhecimento, implementação da estratégia do grupo	NONAKA; TAKEUCHI (1997; 2004); BITENCOURT (2004); PINHO (2003); TURBAN; MCLEAN; WETHERBE (2002); COSTA (2010); BALESTRIN; VARGAS; FAYARD (2005)
Gerente Comunicação Sodexo Puras	Analisar o portal como ferramenta de conversão do conhecimento organizacional	Objetivo local do portal, perspectivas de gestão do conhecimento, link com estratégia local	NONAKA; TAKEUCHI (1997; 2004); KAPLAN; NORTON (2008); TAPSCOTT (2010); TURBAN; MCLEAN; WETHERBE (2002); BOGHI; SHITSUKA (2002); TERRA; GORDON (2002); DAVENPORT (2002); FLEURY (2002)

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4.6 Pesquisa Quantitativa

Segundo Roesch (1999), a pesquisa quantitativa é usada quando o pesquisador objetiva medir relações entre variáveis, avaliar o resultado de um sistema ou projeto, tornando possível o controle do delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos dados.

Com o objetivo de levantar informações para responder ao objetivo 3, a pesquisa quantitativa foi escolhida como método de coleta de dados. Um questionário fechado e estruturado foi aplicado (Apêndice IV), via portal da intranet, em um universo de 1.900 usuários. As respostas foram voluntárias e a análise dos resultados foi realizada em uma amostra de 122 pessoas, permitindo a realização de análises comparativas de médias com significância de 5% e poder estimado de, pelo menos, 86,45%. Para testes não paramétricos foi utilizada significância de 10%, de modo a conservar o poder de decisão do teste. A significância e poder foram estimados com apoio do software de domínio público G\*Power 3.1.7 (FAUL; ERDFELDER; BUCHNER, 2007). O questionário foi elaborado a partir da definição das seis dimensões do conhecimento estabelecidas no trabalho. Para cada



dimensão foram geradas 3 afirmações sobre os recursos do portal. A escala usada para cada afirmação foi Likert de 5 pontos, com extremos “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

O Quadro 4 descreve as questões apresentadas no questionário e as dimensões que elas representam, sintetizando os conceitos que virão embasar a resposta do terceiro objetivo proposto neste estudo.

Quadro 4: Síntese de conteúdos do questionário fechado estruturado

<b>DIMENSÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>QUESTÃO</b>
<b>Aprendizagem</b>	Processo de adquirir experiência, conhecimentos que influenciam no comportamento da organização.	BITENCOURT (2004); NONAKA e TAKEUCHI (1997); SENGE (2006)	Q4) Ser oportunidade de troca de experiência e melhores práticas intrasetoriais Q11) Oportunizar acesso a treinamentos e e-learning Q15) Acelerar a integração e aprendizagem dos colaboradores
<b>Relacionamento</b>	Processo interativo entre pessoas ou grupos.	MOSCOVICI (1998)	Q2) Ser uma ferramenta interativa, onde a empresa possa também ter informações dos colaboradores Q6) Oportunizar integração de colaboradores de ambas origens Sodexo e Puras Q14) Melhorar a colaboração entre os departamentos
<b>Cultura</b>	Conjunto de regras projetado por um grupo e validado para passar adiante.	FLEURY (2002)	Q1) Acelerar o processo de formação da cultura organizacional única Sodexo Puras Q5) Refletir a maneira de trabalhar da organização no Brasil Q16) Alinhar a forma de trabalho do grupo
<b>Estratégia</b>	Planos da organização para alcançar seus objetivos.	WRIGHT (2007); MINTZBERG (2000)	Q7) Comunicar a estratégia da empresa de forma objetiva Q13) Aumentar o alinhamento organizacional Q17) Ser padronizado com o modelo mundial apresentado pelo Grupo Sodexo
<b>Processos</b>	Conjunto de atividades que visam gerar resultados.	ROSINI e PALMISANO (2003)	Q8) Servir como ferramenta de trabalho para o dia-a-dia Q9) Concentrar todos os processos da empresa, de forma acessível e clara Q12) Agilizar a solução de problemas
<b>Informação</b>	Conjunto de dados em forma de conteúdo para utilização de tarefas ou atividades empresarias	BOGHI e SHITSUKA (2002)	Q3) Melhorar a forma de apresentar informações aos colaboradores Q10) Ser ferramenta de melhoria de comunicação interna Q18) Centralizar todas as informações da organização, a nível global e local

Fonte: Elaborado pela autora baseado no referencial teórico.

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

O tratamento e a análise dos dados qualitativos neste estudo, resultantes das pesquisas bibliográfica e documental, bem como das entrevistas e observação direta, foi realizado por meio da técnica de análise de conteúdo. Segundo Roesch (1999), essa análise inicia-se pela definição das unidades e consiste em classificar grupos de conteúdos, para obter indicadores para interpretação e análise. A técnica de análise de conteúdo qualitativo é a base para análise de dados coletados do estudo de caso, pois tem a capacidade de analisar dados tangíveis e intangíveis. São analisados o conteúdo dos processos da empresa que envolvem a implementação do projeto do portal interno, bem como documentos gerados neste e disponibilizados pela organização, a fim de embasar o relato do estudo em questão.

Já a análise quantitativa contou com medidas estatísticas para descrever os questionários fechados e testes univariados e multivariados, que foram aplicados para identificar as dimensões de conhecimento presentes no portal e relações entre os atores envolvidos no processo. Os testes auxiliaram a comparar as respostas dos entrevistados, relacionando seus cargos e nível de envolvimento no projeto da intranet. Além da análise de correlações e da análise de medidas descritivas, foram usados o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis e a Análise Fatorial baseada em Análise de Componentes Principais. Esses últimos serão brevemente descritos nas próximas subseções. O uso do teste de Kruskal-Wallis foi selecionado pela não normalidade da distribuição de respostas do questionário, verificada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov (Apêndice V), o qual não será descrito, por ser acessório à discussão apresentada. Detalhes podem ser obtidos em Siegel e Castellan (1995).

#### 3.5.1 Teste de Kruskal-Wallis

A fim de identificar se há diferenças efetivas nas respostas das populações ou se representam variações casuais, o teste de Kruskal-Wallis foi aplicado no conjunto de dados coletados dos colaboradores. Segundo Siegel e Castellan (1995), este teste é útil para verificar se amostras independentes provêm de populações diferentes. Uma vez que o perfil dos respondentes era dividido em quatro grupos diferentes, este teste fornece uma opção de análise de dados para comparar as respostas de cada questão entre os grupos de respondentes. Siegel e Castellan

(1995) ainda afirmam que este teste é mais eficiente do que o Teste da Mediana, porque utiliza mais as informações convertendo os escores em postos, ao invés de dividir as respostas em 'acima' e 'abaixo' da mediana.

### **3.5.2 Análise Fatorial e Análise de Componentes Principais**

Com objetivo de identificar padrões latentes nas respostas dos colaboradores sobre as dimensões do portal Sodexo\_Net, foi aplicada a análise fatorial, com base em análise de componentes principais na amostra quantitativa. Segundo Hair et al. (2005), a análise de componentes principais permite reduzir o número de dimensões de um conjunto de dados por meio da criação de modelos lineares baseados na concentração de cargas de associação entre variáveis, medidas a partir de contribuições sobre a variância total do conjunto de dados. Neste modelo, as unidades são mensuradas com base em uma matriz de correlações, realizando-se a associação das mesmas em fatores que representem parcelas relevantes da variância. O autor afirma que a análise de componentes serve para determinar fatores que contêm pequenas proporções de variância única, resultando estimativas de variância compartilhada entre as variáveis. Para facilitar a análise dos fatores, foi utilizada ainda a rotação Varimax, que, segundo Hair et al. (2005), permite concentrar as cargas fatoriais em fatores independentes.

Como hipóteses de aplicação, observa-se que os dados devem compor uma amostra: contendo pelo menos 50 casos; com relação entre casos e variáveis, idealmente, superior a 10 e, marginalmente, superior a 5; com indicador de adequação de amostra (KMO) superior a 0,6; e apresentando correlações superiores a 0,3 entre as variáveis ou apresentando significância no Teste de Esfericidade de Bartlett, que verifica a existência de correlações significantes entre diferentes variáveis, de forma matricial. Maiores informações podem ser obtidas em Hair et al. (2005).

## **3.6 DELIMITAÇÕES**

Apresentam-se, nesta seção, delimitações sobre o escopo do trabalho e também relativas ao método utilizado. Este trabalho foca sua pesquisa na

implantação da Sodexo\_Net no Brasil, não abrangendo informações ou realizando comparações com os portais Sodexo dos outros países. Da mesma forma, o público pesquisado são os colaboradores Sodexo|Puras vinculados à empresa no Brasil. Funcionários do Grupo Sodexo de outros países não participaram da aplicação da pesquisa, por não entender que façam parte do público alvo do site interno.

Ainda, observa-se a existência de um gap no cronograma de coleta de dados e observação direta, que se refere aos meses de novembro e dezembro de 2012. Nestes meses foram realizados os primeiros passos da implantação, onde o portal sofreu com questões técnicas que prejudicariam a análise, como: falhas de tecnologia da informação; desconhecimento dos usuários e, por isto, baixos níveis de acesso; implantação da campanha de navegação no novo site; e períodos longos de desatualização pela área responsável ainda não ter eleito um procedimento de trabalho para tal.

Com relação ao método adotado, não são pretendidas generalizações dos resultados para outros sítios ou períodos temporais na mesma organização ou em outras, sendo o estudo descritivo.

Por fim, a autora entende que há outras ferramentas internas de gestão do conhecimento e espaços organizacionais na empresa estudada que também cumprem tal função, mas delimita a estudar apenas o papel do portal interno neste processo. Mesmo que este portal possa interagir em algum momento com essas outras ferramentas e espaços, esta interação não é estudada nesta pesquisa.

## 4 ANÁLISE DO PORTAL CORPORATIVO SODEXO\_NET

Este capítulo apresenta a empresa Sodexo|Puras, uma visão de seu histórico e seu cenário atual, bem como o processo de construção e funcionamento da ferramenta Sodexo\_Net, analisada neste estudo. Para tal, os dados coletados na pesquisa são apresentados em dados qualitativos e quantitativos, para melhor visualização do conteúdo. Finalmente, apresenta a análise dos dados e discute os resultados alinhados aos objetivos propostos no trabalho.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Em 2011, a união das operações das empresas Puras e Sodexo transformou a Sodexo|Puras na maior empresa de Serviços On-site do país, sendo a maior companhia no Brasil a realizar serviços no ambiente do cliente, passando a figurar entre as 20 maiores empregadoras brasileiras (SODEXO|PURAS, 2011). A Puras, empresa familiar criada em 1979 por Hermes Gazzola, iniciou servindo refeições em restaurante industrial de uma empresa em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, até atender a centenas de clientes em todo o Brasil não só com alimentação, mas também serviços de jardinagem, limpeza e manutenção. A Sodexo, companhia francesa fundada por Pierre Bellon em 1966, opera no Brasil há 36 anos com serviços no cliente, majoritariamente na região Sudeste.

O Grupo Sodexo subdivide-se em três segmentos de atuação: o Serviços On-site, que são prestação de serviços no ambiente do cliente; Benefícios & Incentivos, nome dado à divisão dos cartões de benefícios (refeição pass, alimentação, gift, etc.); e Serviços Pessoais e Domiciliares, que são serviços de manutenção e cuidados prestados na casa do cliente. No mundo, o Grupo atende diariamente a cerca de 750 milhões de consumidores, em 34.500 unidades, distribuídas em 80 países.

Este trabalho aborda a empresa Sodexo Serviços On-site Brasil, que no momento conta com cerca de 35 mil funcionários para atender a 2 mil unidades de clientes, servindo 1,5 milhões de refeições por dia em 24 estados brasileiros e no distrito federal.

No país, a Sodexo cria, gerencia e entrega uma ampla gama de serviços que vão desde alimentação (instalação e gerenciamento de restaurantes e cafeterias, eventos especiais e serviços de copa), manutenção e conservação, entre outros. A empresa, que posiciona seu produto como “Serviços de Qualidade de Vida”, atua em quatro segmentos internamente delineados:

- Corporativo – 85% do faturamento: que são empresas de serviços e indústrias;
- Bases Remotas – 10% do faturamento: locais afastados e de difícil acesso;
- Saúde – 3% do faturamento: atendendo clínicas, hospitais e casas de saúde;
- Educação – 2% do faturamento: englobando escolas e universidades.

A missão da empresa é dupla:

- Melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas a quem servem;
- Contribuir com o desenvolvimento econômico, social e ambiental das comunidades, regiões e países em que atuam.

Seu posicionamento interno é baseado em 3 valores: Espírito de Serviço, Espírito de Equipe e Espírito de Progresso; além de quatro princípios éticos: Lealdade, Respeito às Pessoas, Transparência e Integridade Comercial.

Além de refeições, a Sodexo|Puras oferece serviços de infraestrutura, como limpeza e higienização; serviços de apoio de recepção e telefonia; serviços técnicos de jardinagem, dedetização e almoxarifado; serviços de hotelaria, vigilância, manutenção técnica em equipamentos e manutenção predial.

Com a união das empresas, iniciou-se um processo de estabelecimento e consolidação de uma nova gestão interna, alinhada às premissas do Grupo Sodexo e atendendo às necessidades locais da empresa no Brasil. Novas políticas e processos passaram a ser implementados, bem como ferramentas de controle e produção que colaborem na aplicação da estratégia da companhia.

A nova estratégia, que segue as premissas adotadas pelo Grupo Sodexo, tem como desafio, além da sua implementação, trazer informação e conhecimento sobre a empresa aos seus 35 mil colaboradores. Essa ação alinha-se à visão de Kaplan e Norton (2008), segundo a qual a implementação da estratégia começa tornando conhecidas as declarações de missão, valores e visão, informações básicas que os colaboradores devem dominar sobre sua organização. Conforme os autores, os funcionários não são capazes de ajudar na implementação da estratégia se não a conhecem e não a compreendem.

Neste contexto, o projeto de implantação do portal interno Sodexo\_Net foi estabelecido com o objetivo de criar um veículo digital único e comum aos públicos oriundos das empresas Puras e Sodexo. O portal incorpora também o objetivo de centralizar as informações da empresa e ser fonte de novo conhecimento organizacional aos colaboradores.

Sob certo ponto de vista, a Sodexo|Puras é uma nova empresa, respeitadas as trajetórias de suas antecessoras, e a Sodexo\_Net incorpora o papel de ferramenta de integração e relacionamento entre os colaboradores. Neste caso, estes colaboradores trazem expertise e pré-conceitos das suas empresas de formação, os quais necessitam ser considerados nesta nova empresa, sob o ponto de vista de gestão do conhecimento. Necessitam ser reconhecidos, avaliados e classificados, sendo que alguns devem ser dominados e disseminados para outros integrantes das equipes, e outros devem ser arquivados ou descartados por serem desalinhados ao atual contexto (PROBST, 1998). Isso alinha-se à visão de Kluyver e Pearce II (2007, p.96), de que uma gestão do conhecimento eficiente gera vantagem competitiva para empresa, na medida em que o conhecimento, mantendo-se atualizado, incrementa o potencial de resposta às demandas de contexto e às iniciativas originadas na organização.

#### 4.2 A FERRAMENTA SODEXO\_NET

A ferramenta Sodexo\_Net, utilizada como portal interno para os colaboradores do Grupo Sodexo, consolidou-se como uma ferramenta de comunicação interna para os países que a implantaram. A equipe do portal, na França, a apresenta como uma ferramenta eficiente no aprimoramento da

produtividade das equipes, com um forte impacto nos administradores de contratos (Gerentes das Unidades Operacionais), e no engajamento dos colaboradores.

No momento da escrita deste trabalho, eram contabilizados 16 Sodexo\_Nets em 14 países diferentes. A implantação da ferramenta se deu através da área de comunicação interna da empresa. Em cada país, a área de comunicação interna responde a um diretor, de Recursos Humanos ou de Comunicação, alinhado à vice-presidência mundial de Recursos Humanos e Comunicação, de onde parte iniciativas globais como esta.

Resta a cada país colocar em seu cronograma de tarefas e budget a implementação das ações encabeçadas pelo Grupo. Para cada ação, há um time dedicado na matriz (França), que orienta a implementação do projeto e acompanha seu andamento. Para cada projeto há um “kit de documentos<sup>3</sup>”, enviado em língua inglesa ou francesa aos países que passam pelo processo de implantação da ferramenta. Nos documentos de apresentação do portal, concentrados no Manual “Starter Up Kit Sodexo\_Net”, o portal é apresentado com uma proposta mais abrangente que uma ferramenta de informação, sendo também um importante canal de comunicação e processo de negócio da companhia (SODEXO, 2013). Estes documentos tangibilizaram as propostas e características da Sodexo\_Net ora descrito. Neste estudo, a análise deste material serve como base para apresentação da ferramenta.

O portal visa a cumprir dois objetivos tático-operacionais. Como instrumento de comunicação, o portal visa auxiliar no processo de informação com os colaboradores, permitindo uma comunicação em duas vias, uma vez que o colaborador pode interagir com o meio. A apresentação do portal é reforçada como uma facilitadora do processo de gerar orgulho e senso de pertencer à empresa, ajudando a construir o engajamento (SODEXO, 2013). Como instrumento para gestão do negócio, permite replicar boas práticas de outras unidades, segmentos, países e áreas funcionais, além de facilitar de maneira simples e rápida os recursos de trabalho, permitindo também a visualização de novas áreas de negócio (SODEXO, 2013).

Segundo a Gerente Mundial da Sodexo\_Net, o objetivo da implantação nos países pode ser reunido em quatro pontos:

---

<sup>3</sup> Nome dado pelo Grupo a um conjunto de documentos importantes para implementação do projeto, que traz formulários de participação, apresentações padrão, sugestões de layout e trabalho com os gestores, etc.



- Implementação de uma ferramenta otimizada para compartilhar informação, experiências, conhecimento e melhores práticas em todo o grupo;
- Estruturação de todas as intranets dos países em torno das necessidades dos usuários; melhorando a produtividade através do acesso mais fácil à informação; redução de tarefas manuais; criação de eficiências; melhorando o dia a dia do colaborador;
- Visualização de uma identidade única e comum da marca;
- Apoio no desenvolvimento da estratégia da Sodexo, sendo uma porta de entrada para informação da organização, recursos e aplicações colaborativas e do negócio.

A implantação da intranet não é obrigatória, mas recomendada pelo Grupo. O Grupo pretende implantar o portal em 50 países até o final do ano de 2014, com o objetivo de alinhar ainda mais empresas locais à estratégia mundial e conectar mais colaboradores ao redor do mundo.

O software utilizado para o desenvolvimento do portal chama-se SDL Tridion. Segundo Tridion (2013), trata-se de um sistema de gerenciamento de conteúdo web, de nível empresarial, desenvolvido pela britânica Tridion International. É usado por grandes empresas globais que precisam de uma solução para lidar com grandes quantidades de informação e atividades, e entregar conteúdo em diversos idiomas. É considerada uma das plataformas de gerenciamento de conteúdo web com mais alto custo de investimento existente no momento, pois permite que seus usuários gerenciem sites globais da web, atualizações de vários sites, marcas, marketing direcionado, vendas e apoio através de múltiplos canais de distribuição, entre outras funcionalidades exclusivas. Além do Grupo Sodexo, o Tridion também é usado pelas empresas Unilever, Lexus, Canon e HP, por exemplo.

Apesar da proposta de gerenciamento de conteúdo do software parecer apresentar possibilidades de arquitetura, o Grupo optou por uma formatação mais inflexível deste gerenciamento, pré-definindo os grupos de conteúdos, menus de navegação, localização das informações e funcionalidades do site. Compensando este posicionamento, a apresentação das características positivas da ferramenta foram bem exploradas e usadas como pontos de argumentação para sua aplicação.

O Quadro 5 traz as principais características positivas de funcionamento do portal, e os aspectos de cada uma delas.

Quadro 5: Principais aspectos do funcionamento do portal em relação às características que o mesmo apresenta.

<b>Características</b>	<b>Aspectos do funcionamento</b>
FÁCIL ACESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os colaboradores com endereço de email <a href="mailto:nome@sodexo.com">nome@sodexo.com</a> acessam a ferramenta;</li> <li>• Não há necessidade de outra senha para navegar de Sodexo_Net de um país a outro;</li> <li>• Proporciona troca de informações e melhores práticas em todo o mundo.</li> </ul>
ESPECÍFICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo compartilhado: grande parte da informação é fornecida pelo Grupo e deve ser traduzida. A outra parte, de conteúdo local, é fornecida e administrada em cada país;</li> <li>• Organização da informação baseada no comportamento dos usuários, interesse e estrutura interna.</li> </ul>
PRÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso à informação global e local;</li> <li>• Uma rede para estabelecer as bases de gestão do conhecimento, através de plataformas de participação e de colaboração com outras intranets;</li> <li>• Motor de busca de grande alcance;</li> <li>• Presença de calendário global e local (feriados, reuniões, projetos, etc.).</li> </ul>
SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia de segurança das informações frente a usuários externos.</li> </ul>

Fonte: Grupo Sodexo. Tradução literal da tabela realizada pela autora.

De acordo com os dados interno da corporação, até então, cerca de 92 mil colaboradores no mundo podem acessar o portal interno, e não somente a intranet do seu país, mas do Grupo entre todos os países que já implantaram a ferramenta, pois o menu de navegação permite este link, como colocado no Quadro 5 como um aspecto de funcionamento de fácil acesso. A Figura 8 apresenta a tela principal do portal (homepage). No canto superior direito, o link “Outras Sodexo\_Nets” dá a possibilidade do usuário navegar pelas outras 15 intranets existentes em outros países. A padronização da arquitetura de informação garante a ele a certeza do tipo de conteúdo que irá encontrar em cada menu de navegação.

Figura 8: Tela da Sodexo\_Net



Fonte: br.sodexonet.com

O modelo de navegação é padronizado e apresenta a mesma forma em todos os países. Isto facilita o processo de desenvolvimento do conteúdo da ferramenta, uma vez que a arquitetura de informação já está pronta, resta a equipe local somente colocar as informações.

No Brasil, a Sodexo\_Net foi lançada em outubro de 2012, após 4 meses de planejamento, desenvolvimento interno do site, traduções, levantamento de conteúdo, entre outras atividades. Desde então, a empresa vem buscando aumentar o acesso ao portal, a fim de o consolidar como principal canal de comunicação interna.

O portal é atualizado diariamente, com informações dos departamentos da empresa, comunicados ou informes, boletins ou outras publicações similares, e com notícias das unidades. A fim de deixar claro para o colaborador esta atualização diária e motivá-lo a acessar a Sodexo\_Net, um boletim é enviado diariamente por email, contendo as chamadas das informações atualizadas do dia e o link direto para a notícia no site. A Figura 9 mostra a composição de newsletters que foram enviadas, com destaques que convidam o colaborador a acessar o portal.

Figura 9: Composição de newsletters da Sodexo\_Net enviadas por email a todos os colaboradores que têm email @sodexo.com



Fonte: composição elaborada pela autora com imagens fornecidas pela Sodexo|Puras

O boletim, chamado de Sodexo\_Net News, é enviado a todos os colaboradores que possuem email profissional, e as notícias são compostas para os diferentes públicos que acessam a ferramenta. O Quadro 6 apresenta os tipos de conteúdo que frequentemente são contemplados nas chamadas da Sodexo\_Net News e são dirigidos aos públicos específicos.

Quadro 6: Tipos de conteúdo veiculados na Sodexo\_Net News por perfil de usuário

Grupo	Público	Conteúdo chamadas
Gestores Time de Suporte	Diretores, gerentes e coordenadores áreas funcionais, como Finanças, Recursos Humanos e Comercial	Informes das áreas, novas políticas, comunicados internos, notícias grupo
Colaboradores Time de Suporte	Supervisores a todos os membros das equipes das áreas funcionais	Informes das áreas, novos procedimentos, notícias do grupo, oportunidades de carreira, benefícios, campanhas internas
Gestores Operacionais	Diretores, gerente regional, gerente de área e gerente de unidade operacional, tanto para alimentação (food), como para serviços de infraestrutura (FM)	Comunicados internos, disponibilização de documentos e procedimentos padrão, informação de datas de fechamentos contábeis, campanhas a serem realizadas, notícias do grupo e das unidades
Colaboradores Operacionais	Colaboradores que estão nas unidades e têm email e acesso à internet, exemplo: estoquistas, almoxarifes, analista de produção	Comunicados internos, disponibilização de documentos e procedimentos padrão, notícias das unidades, oportunidades de carreira, benefícios, campanhas internas

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa documental realizada na empresa

Pode-se dividir o grupo de colaboradores respondentes em dois perfis: operacionais e funcionais. Enquanto o grupo operacional está na ponta, ou seja, nas unidades, ele tem contato direto do cliente, e vive muito mais a realidade, demandas e exigências do cliente, que da sua própria empresa. Já o grupo funcional está nos escritórios e times de suporte, e seu cliente é o grupo operacional. Este perfil vive mais fortemente a cultura da empresa, e está mais perto da raiz de sua estratégia do que somente o desdobramento operacional dela.

Há ainda um grupo de colaboradores que não tem acesso ao portal, os colaboradores operacionais que executam os serviços de alimentação e manutenção, por exemplo. São os auxiliares que cozinha, auxiliar de limpeza, técnico mecânico, etc. Este grupo depende do acesso do seu gestor e disposição do mesmo para passar as informações que são transmitidas via intranet.

A Sodexo\_Net News é uma newsletter que informa diariamente as principais atualizações do portal. Segundo informações da empresa, seu objetivo é motivar os colaboradores a acessarem a Sodexo\_Net, e tem uma divisão de conteúdos estudada pela equipe de comunicação interna no momento da elaboração da newsletter, sem controle ou métricas sobre esta ação.

Apresentada a organização e o conceito da Sodexo\_Net, a próxima seção compila os dados coletados em campo e que subsidiarão a análise proposta.

### 4.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DE CAMPO

Este subcapítulo traz os dados coletados na pesquisa, divididos em duas seções: dados qualitativos e dados quantitativos. Ao mesmo tempo é realizada a análise sobre os dados aqui compilados, restando ao próximo capítulo a discussão deste conteúdo dentro da proposta do trabalho.

#### 4.3.1 Evidências Qualitativas

Este subcapítulo apresenta os dados qualitativos relativos à percepção sobre o portal Sodexo\_Net como ferramenta de gestão de conhecimento, reunidos a partir de entrevistas com executivos-chave da organização. Representam, portanto, falas institucionais sobre a ferramenta. Além dessa fonte de levantamento de dados,

a seção compila evidências obtidas na forma de observação direta e pesquisa documental na organização.

Segundo a Gerente Mundial da Sodexo\_Net, a arquitetura de navegação do portal foi planejada para ser voltada à estrutura mental do cliente, ou seja, do colaborador, a fim de tornar mais fácil sua navegação, e agilizar a troca de informações. Como evidência observacional, o Quadro 7 descreve os quatro menus principais de navegação e suas características.

Quadro 7: Estrutura de navegação da Sodexo\_Net e conteúdos macro

<b>Menu de navegação</b>	<b>Definição do Grupo</b>	<b>Conteúdo elaborado pela Sodexo Puras</b>
Sobre a Sodexo	O que o colaborador precisa saber sobre a empresa	Informações institucionais, com função educativa. Tem como objetivo consolidar a cultura da Sodexo e a preservação da memória da organização, servindo mais para o desenvolvimento de competências comportamentais do que técnicas ou apoio às operações.
Notícias	O que está acontecendo na empresa	Canal com destaque para informações factuais. O espaço é usado principalmente para orientações e acontecimentos que precisam ser comunicados a toda a organização com agilidade, mas serve também como arquivo de peças e materiais.
Central de RH	O que é necessário o colaborador ou gestor ter conhecimento	Foco em gestão de pessoas, reunindo informações e ferramentas que dizem respeito ao ciclo de vida do colaborador dentro da empresa; canal para desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais.
Ferramentas e Recursos	O que é necessário para o colaborador fazer seu trabalho e executar suas tarefas	Braço operacional da SodexoNet, com documentos e materiais necessários à execução dos processos. Posteriormente, poderão ser integrados os demais sistemas utilizados na empresa.

Fonte: Elaborado pela autora com informações enviadas pelo Grupo Sodexo e pela Sodexo|Puras

A Gerente Mundial da Sodexo\_Net afirma que o Grupo Sodexo entende que esta é a melhor forma de organizar o conhecimento neste ambiente virtual. Segundo o Gerente de Comunicação da Sodexo|Puras, na implementação da ferramenta no Brasil houve um conflito na aplicação desta arquitetura, pois a estrutura da empresa no país é focada em processos, e não em áreas ou departamentos como em outras regiões. Sobre o mesmo tema, o Diretor de Planejamento Estratégico entende que poderia haver ainda uma segunda divisão de conteúdos, esta por segmentos, a fim de que as equipes operacionais de cada segmento possam diretamente navegar em um ambiente que tenha todas as informações voltadas para seu mercado de atuação. A Gerente Mundial da Sodexo\_Net coloca que esta é uma preocupação constante na implantação do portal nos países, pois as especificidades de cada país

devem ser levadas em conta, e então emerge a preocupação da alimentação de conteúdo comum do grupo com os países que seja relevante localmente.

Para a Sodexo|Puras, o maior objetivo da implantação do site no Brasil é:

“integrar os 35,5 mil colaboradores por meio de um canal de comunicação que centralize todas as informações da empresa, fortalecendo a cultura e instruindo as equipes por meio de publicações normativas, comunicados oficiais, além de matérias jornalísticas, inclusive das próprias unidades operacionais. Agir como ferramenta de estímulo ao engajamento”. (Gerente de Comunicação Sodexo|Puras)

A afirmação alinha-se ao evidenciado em documentos da organização (SODEXO, 2013), de que, para o Grupo Sodexo, a implantação do portal padronizado nos países é, além de um mecanismo para o fortalecimento da marca, uma forma de assegurar a estratégia global de serviços de qualidade de vida, bem como alinhar os valores e princípios éticos da empresa, como valorização das pessoas e a transparência. Segundo as informações disponibilizadas pelo Grupo, padronizar a forma como os colaboradores oferecem os serviços, atendem os clientes, falam sobre a empresa, mencionam a empresa em mídia digitais, além de estandardizar documentos, é uma forma de agir pelo fortalecimento da marca e posicionamento da organização no mercado mundial.

As apresentações sobre a ferramenta mostram que o portal interno tem capacidade de atender aos objetivos globais e locais. O Quadro 8 traz um comparativo dos aspectos apresentados como existentes no portal, e as potencialidades de cada um destes aspectos.

Quadro 8: Relação de potencialidades da ferramenta de acordo com a característica de funcionamento

ASPECTO	POTENCIALIDADES
<b>Centralização de conteúdo institucional e operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Função educativa. Tem como objetivo consolidar a cultura da Sodexo e a preservação da memória da organização;</li> <li>• Assertividade da comunicação e agilidade na propagação de informações factuais. Concatena conteúdo, com priorização por relevância e atualidade. Arquiva peças e materiais para consulta posterior.</li> <li>• Otimização do atendimento aos processos. Com a redução de (re)contatos para levantamento de informações e oferta de orientação. Readequação do uso de telefone, chat e e-mail.</li> </ul>
<b>Captação de informações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquetes</li> <li>• Formulários</li> </ul>
<b>Compartilhamento de documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indexação de arquivos de apoio a processos, possibilitando formulários, manuais, etc., para download (assegura uso de versão atualizada).</li> </ul>

<b>Ferramentas de uso diário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca de mídia (banco de imagens e arquivos de identidade visual (logos, templates, arquivos de apoio)</li> <li>• Contatos globais e locais: mapas, telefones</li> <li>• Calendário de eventos</li> <li>• Kits de ferramentas para programas, projetos e processos</li> </ul>
<b>Gestão de pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientações e solicitações referentes à captação de talentos, remuneração e benefícios, reconhecimento.</li> <li>• Ferramentas de autogestão e desenvolvimento: manuais, guias, treinamentos, etc.</li> <li>• Apoio a campanhas internas: inscrição, divulgação, informações complementares, reconhecimento, etc.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em documentos que o Grupo Sodexo disponibiliza a países que estão iniciando a implantação da Sodexo\_Net local. Tradução das informações realizada pela autora.

Nota-se que não há veiculação de treinamento ou ações de e-learning focadas, pois além de uma limitação tecnológica do software em algumas funcionalidades (SODEXO, 2013), a empresa tem como decisão procedimental não fazê-lo via Sodexo\_Net e sim utilizar outros portais já antes em uso interno para tal, por isto não aparecem como uma potencialidade. Desta forma, não há treinamento que possa ser acessado dentro da ferramenta, somente uma explanação em nível de conhecimento sobre o mesmo.

Em uma percepção direta de como o portal poderia viabilizar a organização do conhecimento estruturado de uma forma que se apresentaria em práticas para os colaboradores usuários, cada executivo trouxe uma visão peculiar, diretamente conectada com sua área de atuação na empresa e possível expectativa em relação ao portal. O Quadro 9 mostra em síntese estes posicionamentos.

Quadro 9: Respostas dos entrevistados em relação à participação do portal na organização do conhecimento transformado em práticas

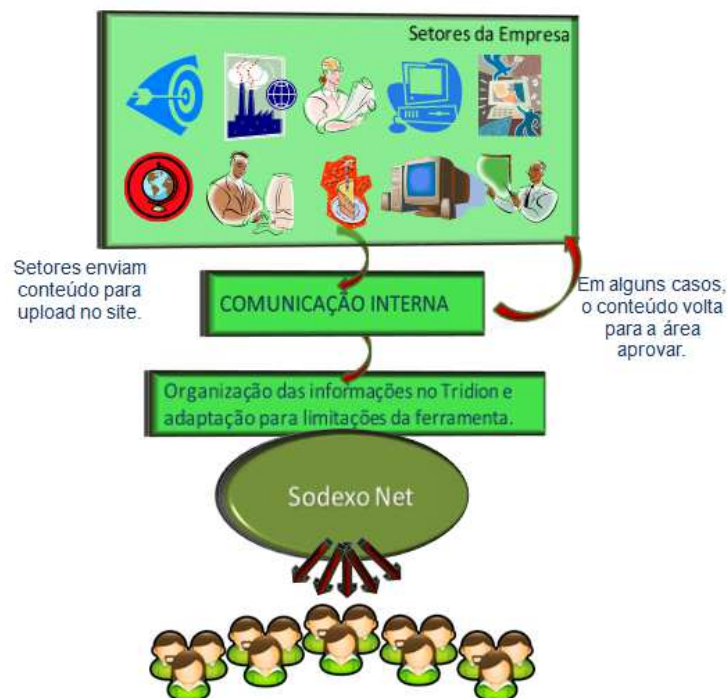
<b>Entrevistado</b>	<b>Síntese da resposta</b>
Diretor de Planejamento Estratégico Sodexo Puras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desdobrar as conquistas e ganhos da empresa;</li> <li>- Apresentar a aplicação da estratégia em casos práticos nos clientes;</li> <li>- Ter também divisão de conteúdo por segmentos.</li> </ul>
Gerente de Comunicação Sodexo Puras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança cultural para o uso da ferramenta;</li> <li>- Trabalho em conjunto com outros canais de comunicação, para potencializar uso;</li> <li>- Demonstrar que o portal está inserido e atende as práticas diárias dos colaboradores.</li> </ul>
Gerente mundial da Sodexo_Net	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores terem portal como principal fonte de informação e referência da empresa;</li> <li>- Veiculação de notícias de serviços integrados que abordem qualidade de vida.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas



No Brasil, a Sodexo\_Net é gerenciada pela área de Comunicação Interna da empresa e, devido à complexidade do software Tridion, os inputs de conteúdos são realizados somente pela Comunicação Interna, ou seja, não há participação direta dos colaboradores e de outras áreas na gestão do conteúdo. Ainda, não há participação individual na criação de conteúdos. Todos os inputs são nomeados corporativamente e, quando tratam especificamente sobre um setor da empresa, passam pelo aval do gestor da área para publicação. A Figura 10 ilustra melhor o fluxo de atualização e inclusão de informações na plataforma digital. Nela pode-se observar que o colaborador não tem participação direta sobre o conteúdo. No caso do indivíduo enviar alguma colaboração para a Sodexo\_Net e ele não for Gerente, o conteúdo volta para aprovação do seu gerente para então ser publicado.

Figura 10: Fluxo de inclusão e atualização de informações na Sodexo\_Net



Fonte: Elaborado pela autora

Na Sodexo\_Net são veiculadas informações importantes sobre a empresa, notícias diárias, comunicados e procedimentos que chegam até o colaborador. Mas, a participação deste colaborador em relação ao portal se dá via email (lincado na página da informação), como mostra a Figura 11. No alto da página com conteúdo no portal há um email de contato como forma de relacionamento com a ferramenta ou área responsável por aquela informação.

Figura 11: Página interna da Sodexo\_Net com foco para forma de contato do usuário com ferramenta



Fonte: Sodexo\_Net Brasil

A ferramenta permite inserir um componente<sup>4</sup> de comentários em cada página de notícias, onde o colaborador poderia deixar uma opinião sobre o que leu ou deixar algum depoimento. Mas, de acordo com o planejamento da implantação da ferramenta no Brasil, este componente passará a estar presente nas páginas após o mês de setembro de 2013.

E no propósito de integrar as informações pesquisadas na observação direta e em documentos, bem como os pareceres coletados nas entrevistas, foi elaborado um quadro prático (Quadro 11), apresentado no Apêndice VI. Este quadro traz as ações ou recursos do portal divididos nas perspectivas do planejamento estratégico apresentado pela empresa, com análise da conversão do conhecimento e da dimensão do conhecimento, esta a partir dos cinco novos componentes extraídos da análise fatorial de dados quantitativos. Este quadro, elaborado pela autora, integra as informações sobre a participação do portal na implementação da estratégia da

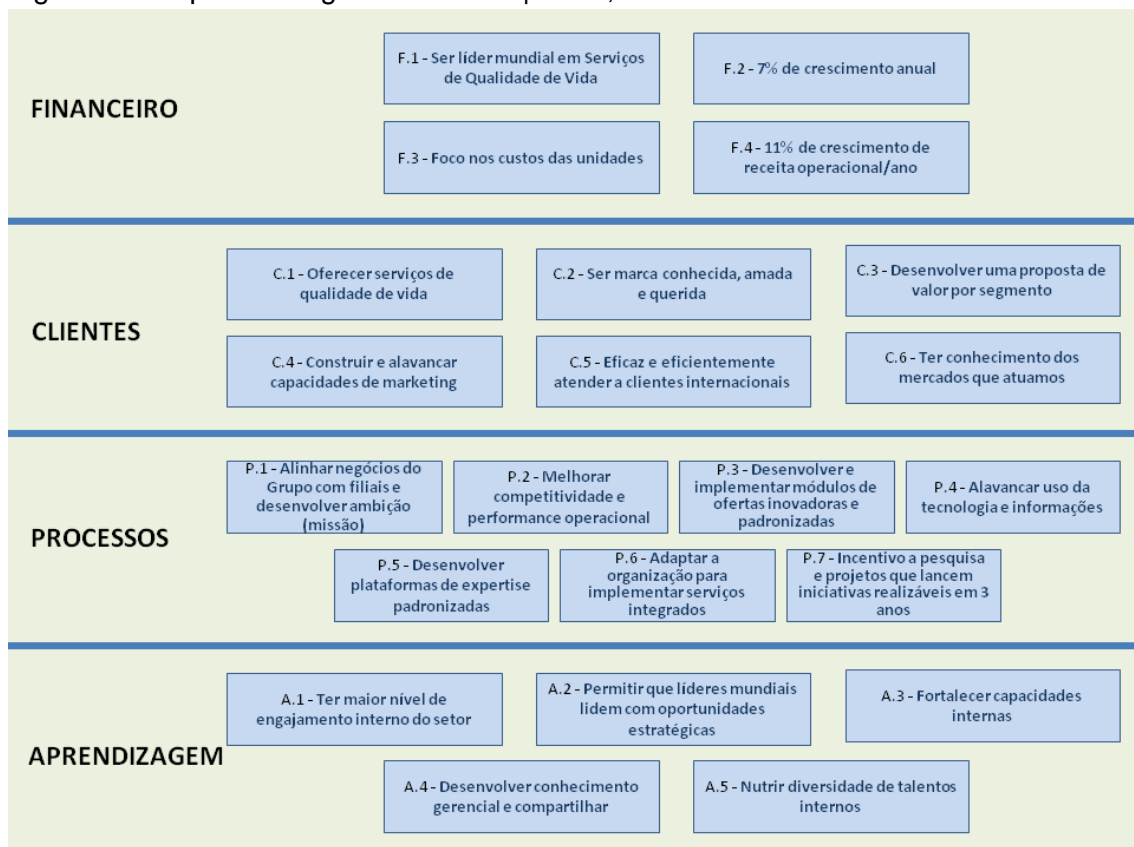
<sup>4</sup> Nome interno dado às diferentes funcionalidades da Sodexo\_Net que compõe uma página, ex: calendário, imagem, quadro com link, enquetes – todos são diferentes componentes.

empresa, os modelos de conversão do conhecimento presentes, bem como os componentes de dimensão do conhecimento realmente percebidos pelos usuários do site.

#### 4.3.1.1 Estratégia da empresa

Para melhor visualizar o cenário que a empresa se encontra e tangibilizar a sua estratégia para que sua implementação via Sodexo\_Net seja estudada nesta pesquisa, compilou-se todas as premissas do Grupo Sodexo disponíveis no portal interno mundial e as ações estratégicas da Sodexo|Puras, listadas a partir de entrevista com Diretor de Planejamento Estratégico do país. Foi criado um mapa estratégico único, baseado no Balance Score Card, que servirá de base para a aplicação das pesquisas deste estudo (Figura 12).

Figura 12: Mapa estratégico da Sodexo|Puras, baseado no Balance Score Card



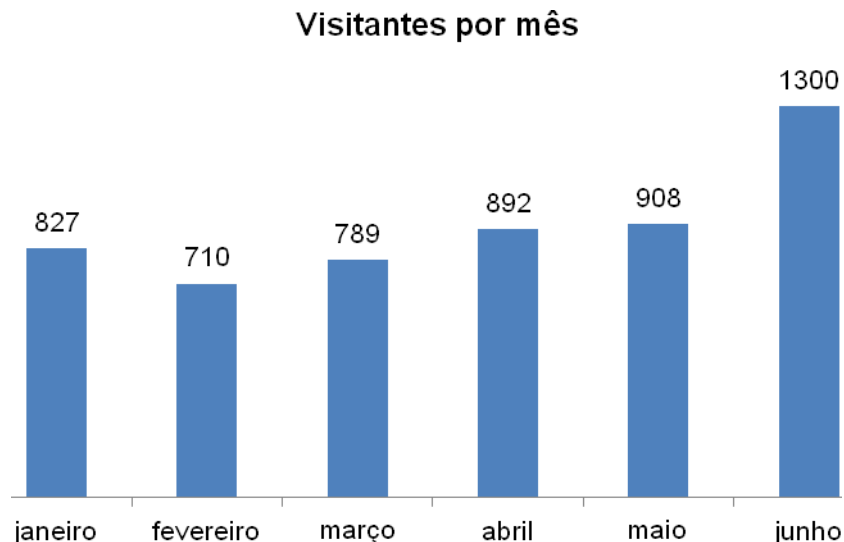
Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações das áreas de planejamento estratégico do Grupo e da Sodexo|Puras. Mapa validado pela Diretoria de Planejamento Estratégico da Sodexo|Puras

O mapa da Figura 12 traduz as perspectivas estratégicas globais do Grupo Sodexo e as ações estratégicas locais da Sodexo|Puras em um único objeto. Uma vez que o foco desta pesquisa é entender o papel da ferramenta Sodexo\_Net na implementação da estratégia e não estudar a própria estratégia, o mapa elaborado não teve suas perspectivas correlacionadas. Os códigos indicados em cada caixa têm o objetivo de facilitar as análises decorrentes neste trabalho.

#### 4.3.2 Evidências Quantitativas

Relativamente ao uso efetivo da Sodexo\_Net, em um universo de cerca de 1.900 colaboradores que teriam acesso à ferramenta, constatou-se uma média de 904,3 colaboradores acessaram a Sodexo\_Net entre os meses de janeiro e junho de 2013, conforme o gráfico da Figura 13. Segundo os números apresentados, somente cerca de 60% do público que tem disponibilidade de acesso realmente acessa a ferramenta.

Figura 13: Número de pessoas que acessaram o site do período (diferentes logins).



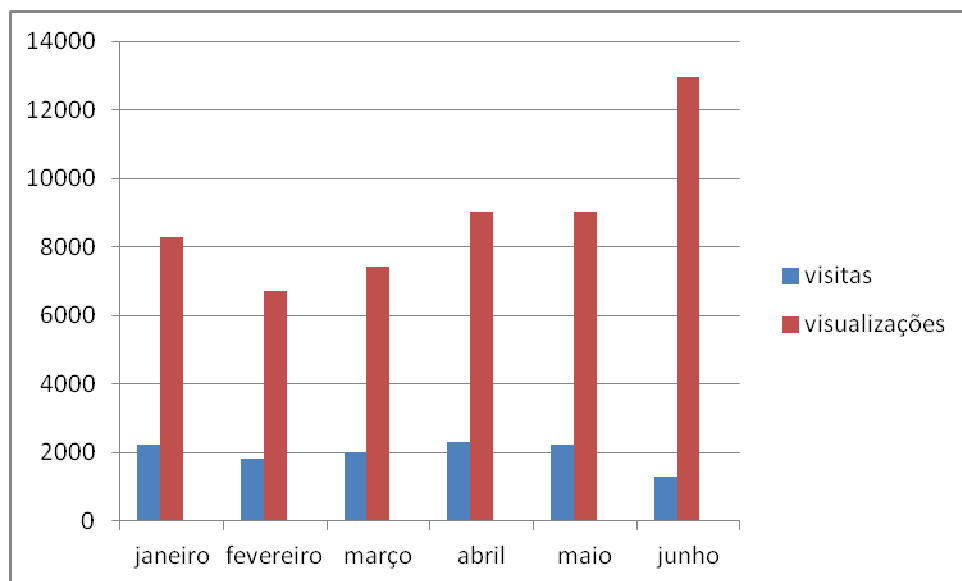
Fonte: Sodexo|Puras

Este ambiente interno é de acesso restrito a colaboradores, e a identificação se dá através de email (@sodexo.com) e senha. Uma das razões para o número inferior de acessos é que, com a união das empresas Sodexo do Brasil e Puras,

iniciou-se um processo de migração de sistemas e emails, mas, no momento de realização desta pesquisa, este ainda não havia sido totalmente concluído. Estimativas da organização indicam que, até maio de 2013, cerca de 1.000 unidades origem Puras<sup>5</sup> ainda não possuíam email com sufixo @sodexo.com para realizar o acesso.

Dentre os visitantes, a média de visitas ao site foi de 1984 acessos (visitas) e 8906 páginas acessadas (visualizações), ou seja, a cada acesso, o usuário visualizou uma média 3,8 páginas. O gráfico da Figura 14 mostra os números mês a mês, de janeiro a junho de 2013. Entende-se que, se há um número médio de 1984 acessos ao site mensalmente, e contabilizou-se 904 colaboradores únicos acessando, cada colaborador acessa a Sodexo\_Net, em média, duas vezes ao mês. Uma frequência baixa, dado o número de dias úteis trabalhados mensalmente, a atualização do portal e a importância esperada pela organização sobre o canal para disseminação do conhecimento. Deste público, como indicado no capítulo de metodologia, 122 colaboradores responderam à pesquisa, espontaneamente, que foi realizada via portal entre os meses de maio e junho de 2013.

Figura 14: Comparação entre número de visitas ao site, ou seja, número de logs diferentes durante o mês, em relação ao número total de páginas visualizadas (contabilizadas visualizações repeditas da mesma página).



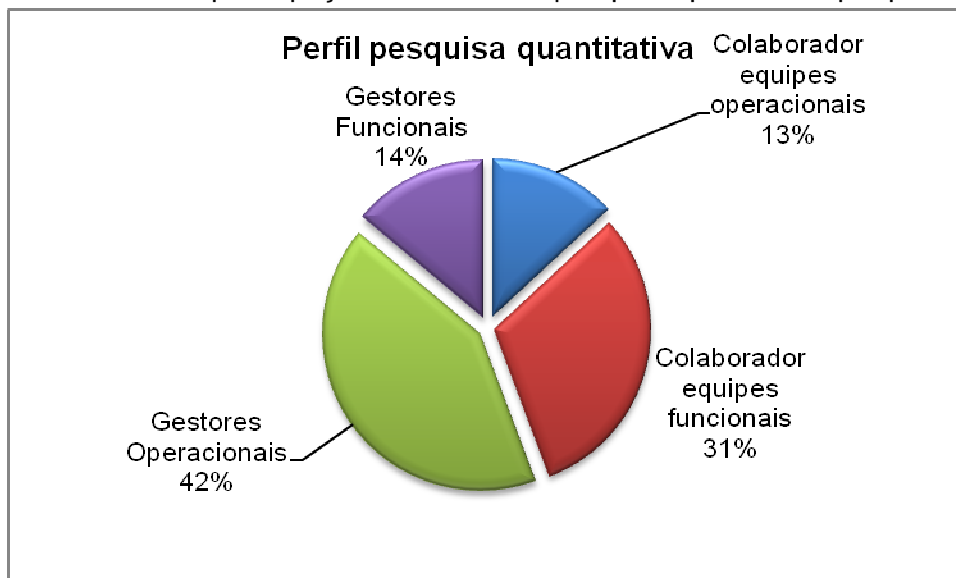
Fonte: Sodexo|Puras

<sup>5</sup> Para estas unidades, mantém-se o canal de comunicação antigo da Puras, chamado de Puras Online.

Como já apresentado, o público interno que acessa a Sodexo\_Net pode ser dividido em quatro perfis majoritários: Gestores Time de Suporte, Colaboradores Time de Suporte, Gestores Operacionais e Colaboradores Operacionais. Em análises concretas nos sistemas da empresa, não foi possível precisar quanto de cada perfil acessa a Sodexo\_Net.

Como descrito no capítulo de método, um questionário estruturado foi aplicado (Apêndice IV) aos usuários da Sodexo\_Net, a fim de buscar a percepção destes em relação à ferramenta e identificar as dimensões do conhecimento presentes no portal. O gráfico da Figura 15 mostra o percentual de participação voluntária de cada perfil sobre o levantamento realizado. Ao final do processo de coleta foram obtidas 122 respostas válidas, permitindo a realização de análises comparativas de médias com significância de 5% e poder estimado de, pelo menos, 86,45%. Para testes não paramétricos foi utilizada significância de 10%, de modo a conservar o poder de decisão do teste.

Figura 15: Percentual de participação voluntária da pesquisa quantitativa por perfil



Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos 122 questionários obtidos, os dados foram analisados, inicialmente de forma descritiva e, posteriormente, buscando evidenciar quais questões apresentavam divergências entre suas respostas para os perfis. Para tanto, inicialmente buscou-se usar a Análise de Variância, mas, dado que nenhuma das variáveis de resposta apresentou normalidade pelo teste de Kolmogorov-

Smirnov (Apêndice V), optou-se por aplicar o teste não paramétrico de Kruskal Wallis. Considerando a disponibilidade da amostra, também foi aplicada a Análise Fatorial, com base em Análise de Componentes Principais como forma de evidenciar fatores latentes nas respostas obtidas dos colaboradores, subsidiando a análise. Esses resultados serão apresentados no restante desta seção.

Em termos de descrição inicial das respostas, a Tabela 1 apresenta a média de resposta, bem como o desvio padrão e a mediana para cada questão. O Apêndice VII apresenta os dados descritivos completos, como variância e limites do intervalo de confiança para cada questão (Tabela 5), bem como as estatísticas descritivas por perfil de respondente (Tabela 6).

Tabela 1: Estatísticas descritivas por questão

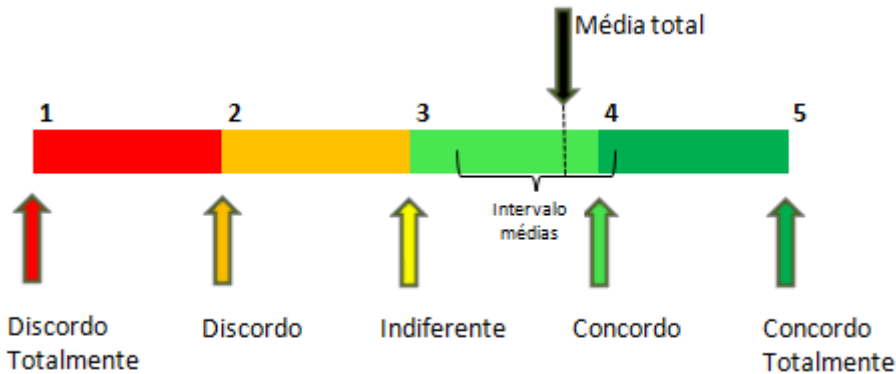
Descritivos	Estatística		
	Média	Mediana	Desvio Padrão
Acelera o processo de formação da cultura organizacional única Sodexo Puras	4	4	0,6
É uma ferramenta interativa, onde a empresa também pode ter informações dos colaboradores	3,8	4	0,8
Melhora a forma de apresentação de informações aos colaboradores	4	4	0,7
Cria oportunidades de troca de experiência e melhores práticas intrasetoriais	3,9	4	0,7
Reflete a maneira de trabalhar da organização no Brasil	3,8	4	0,7
Oportuniza integração de colaboradores de ambas origens Sodexo e Puras	3,7	4	0,7
Comunica a estratégia da empresa de forma objetiva	3,7	4	0,9
É utilizada como ferramenta de trabalho para o dia-a-dia	3,7	4	0,8
Concentra todos os processos da empresa, de forma acessível e clara	3,5	4	1
É ferramenta de melhoria de comunicação interna	4	4	0,6
Oportuniza acesso a treinamentos e e-learning	3,7	4	0,8
Agiliza a solução de problemas	3,2	3	1
Aumenta o alinhamento organizacional	3,7	4	0,7
Melhora a colaboração entre os departamentos	3,4	4	0,8
Acelera a integração e aprendizagem dos colaboradores	3,6	4	0,8
Alinha a forma de trabalho do Grupo Sodexo, seus valores e objetivos	4	4	0,6
Está padronizada com o modelo mundial apresentado pelo Grupo Sodexo	3,9	4	0,7
Centraliza todas as informações da organização, em nível global e local	3,9	4	0,7

Fonte: elaborado pela autora a partir da análise de dados emitida pelo software SPSS

Conforme a escala likert adotada, atribuindo 1 para a resposta “discordo totalmente” e 5 para “concordo totalmente”, a média geral de respostas dos colaboradores foi de 3,74, sendo 3,17 a menor média calculada para uma questão e

4,02 a maior. O desvio padrão médio das respostas foi de 0,769. A Figura 16 facilita a visualização da escala atribuída às respostas, o intervalo médio de respostas dos colaboradores e a média das médias.

Figura 16: Ilustração da escala de respostas do questionário qualitativo



Fonte: Elaborado pela autora

A mediana, medida de tendência central que divide o grupo de respostas ordenadas de forma crescente em duas partes iguais, metade acima de seu valor, metade abaixo indica que 17 das 18 questões apresentou mediana 4 e uma apresentou mediana 3. Ou seja, uma análise preliminar dos valores da média e da mediana comprovam que a tendência de resposta dos colaboradores em relação às afirmações sobre a Sodexo\_Net é “concordo”.

O resultado da aplicação do teste Kruskal-Wallis, identificou afirmações com postos de resposta significativamente diferentes entre os quatro perfis dos respondentes, ou seja, nas quais houve divergência significativa nas respostas entre os grupos de colaboradores. A Tabela 2 traz os detalhes resultantes do teste onde a variável de agrupamento foi o perfil do respondente. Como mencionado no capítulo de método, levou-se em consideração como critério de corte a significância assintótica de 10%, percentual considerado adequado para a amostra (SIEGEL; CASTELLAN, 1995). As linhas vermelhas destacam as questões abaixo do percentual.



Tabela 2: Teste de Kruskal Wallis aplicado ao conjunto de dados

Pergunta	Questão	Qui-quadrado	Significância Assintótica
Q01_CUL	Acelera o processo de formação da cultura organizacional única Sodexo Puras	8,10	4,40%
Q02_REL	É uma ferramenta interativa, onde a empresa também pode ter informações dos colaboradores	1,65	64,91%
Q03_INF	Melhora a forma de apresentação de informações aos colaboradores	4,81	18,61%
Q04_APR	Cria oportunidades de troca de experiência e melhores práticas intrasetoriais	1,10	77,78%
Q05_CUL	Reflete a maneira de trabalhar da organização no Brasil	0,99	80,28%
Q06_REL	Oportuniza integração de colaboradores de ambas origens Sodexo e Puras	3,54	31,59%
Q07_EST	Comunica a estratégia da empresa de forma objetiva	20,38	0,01%
Q08_PRO	É utilizada como ferramenta de trabalho para o dia-a-dia	4,57	20,57%
Q09_PRO	Concentra todos os processos da empresa, de forma acessível e clara	6,76	7,98%
Q10_INF	É ferramenta de melhoria de comunicação interna	1,35	71,62%
Q11_APR	Oportuniza acesso a treinamentos e e-learning	2,28	51,57%
Q12_PRO	Agiliza a solução de problemas	8,44	3,77%
Q13_EST	Aumenta o alinhamento organizacional	2,72	43,61%
Q14_REL	Melhora a colaboração entre os departamentos	3,39	33,56%
Q15_APR	Acelera a integração e aprendizagem dos colaboradores	4,39	22,25%
Q16_CUL	Alinha a forma de trabalho do Grupo Sodexo, seus valores e objetivos	3,61	30,72%
Q17_EST	Está padronizada com o modelo mundial apresentado pelo Grupo Sodexo	2,32	50,82%
Q18_INF	Centraliza todas as informações da organização, em nível global e local	4,43	21,90%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise de dados emitida pelo software SPSS

Segundo os resultados, os respondentes tiveram uma divergência significativa sobre suas perspectivas das questões Q1, Q7, Q9 e Q12, que atingem as dimensões de Cultura, Estratégia e Processos. A Tabela 3 apresenta a diferença estatística entre os grupos, evidenciando o grau de disparidade entre os escores médios atribuídos por cada grupo de respondentes de cada perfil para as questões acima marcadas. Observa-se que o número de respondentes por grupo não é o mesmo, o que pode reduzir o poder de avaliação do teste, mas, considerando-se que a coleta não pode ser estruturada por perfil, optou-se por manter os resultados das análises apresentados para o Teste de Kruskal-Wallis.

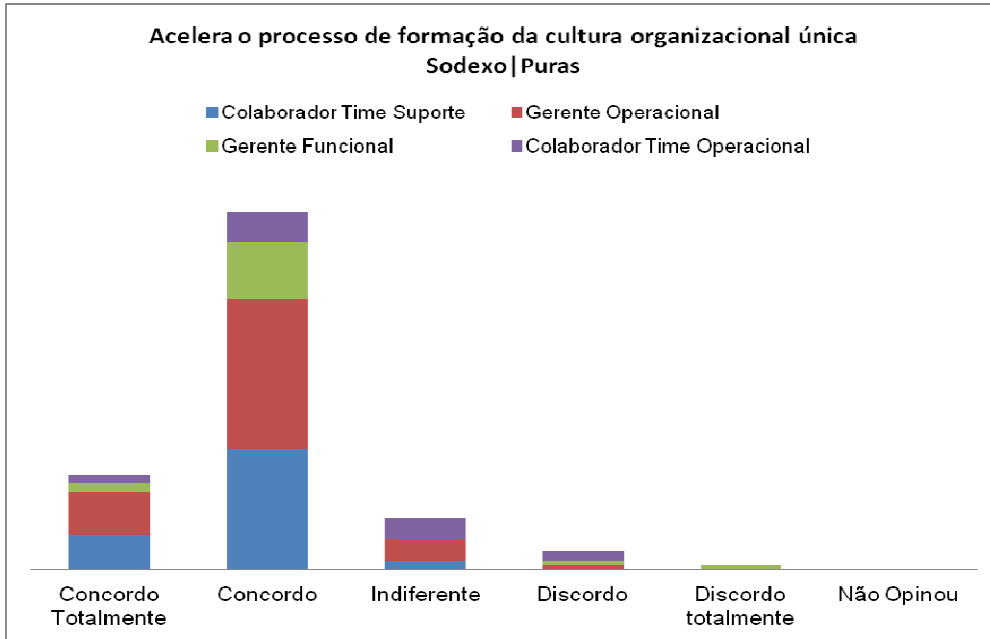
Tabela 3: Escore de classificação por grupo de respondentes

Classificação por Perfil do respondente		N	Escore
(Q01_CUL) Acelera o processo de formação da cultura organizacional única Sodexo Puras	Colaborador Time Suporte	38	67,53
	Colaborador Time Operacional	16	43,50
	Gerente Funcional	17	59,03
	Gerente Operacional	51	63,48
	Total	122	
(Q07_EST) Comunica a estratégia da empresa de forma objetiva	Colaborador Time Suporte	37	57,03
	Colaborador Time Operacional	16	67,22
	Gerente Funcional	16	34,84
	Gerente Operacional	49	66,90
	Total	118	
(Q09_PRO) Concentra todos os processos da empresa, de forma acessível e clara	Colaborador Time Suporte	38	59,53
	Colaborador Time Operacional	16	49,19
	Gerente Funcional	17	55,97
	Gerente Operacional	51	68,68
	Total	122	
(Q12_PRO) Agiliza a solução de problemas	Colaborador Time Suporte	37	61,08
	Colaborador Time Operacional	16	61,84
	Gerente Funcional	17	39,65
	Gerente Operacional	49	65,64
	Total	119	

Fonte: Elaborado pela autora, com uso do SPSS 21

Na primeira questão, sobre a contribuição da Sodexo\_Net na aceleração do processo de formação da cultura organizacional única da empresa, mesmo com a maioria dos respondentes concordando com a afirmação, como já apresentou a média e mediana, e evidencia-se na Figura 17, percebe-se a diferença entre a percepção do grupo “Colaborador Time Operacional”, que apresenta um escore médio baixo em relação ao “Colaborador Time de Suporte”, que apresenta o maior escore.

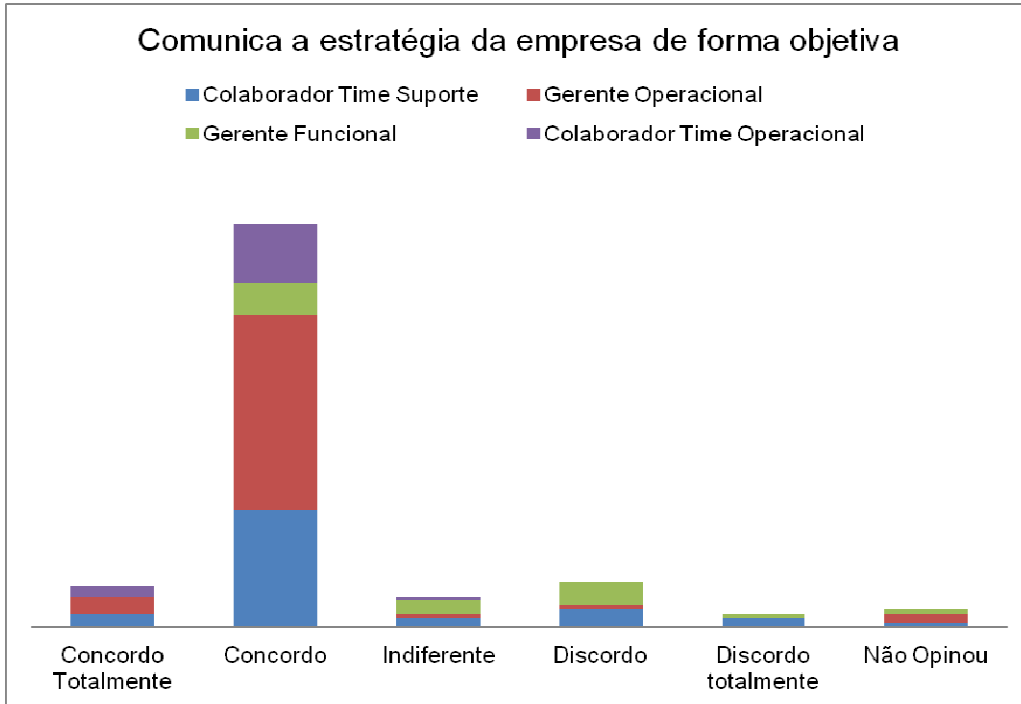
Figura 17: Distribuição de respostas à questão Q01\_CUL por perfil de respondente



Fonte: Elaborado pela autora

Já na segunda questão, que enfatiza a comunicação da estratégia da organização, a principal diferença está entre os grupos dos gestores. A Figura 18, apoiada pelos resultados da média e da mediana, afirma que a maioria dos respondentes tendem a concordar com as afirmações. Enquanto o perfil “Gerente Funcional” apresenta um escore médio baixo, o grupo “Gerente Operacional” e o “Colaborador Time Operacional” apresentam a maior média.

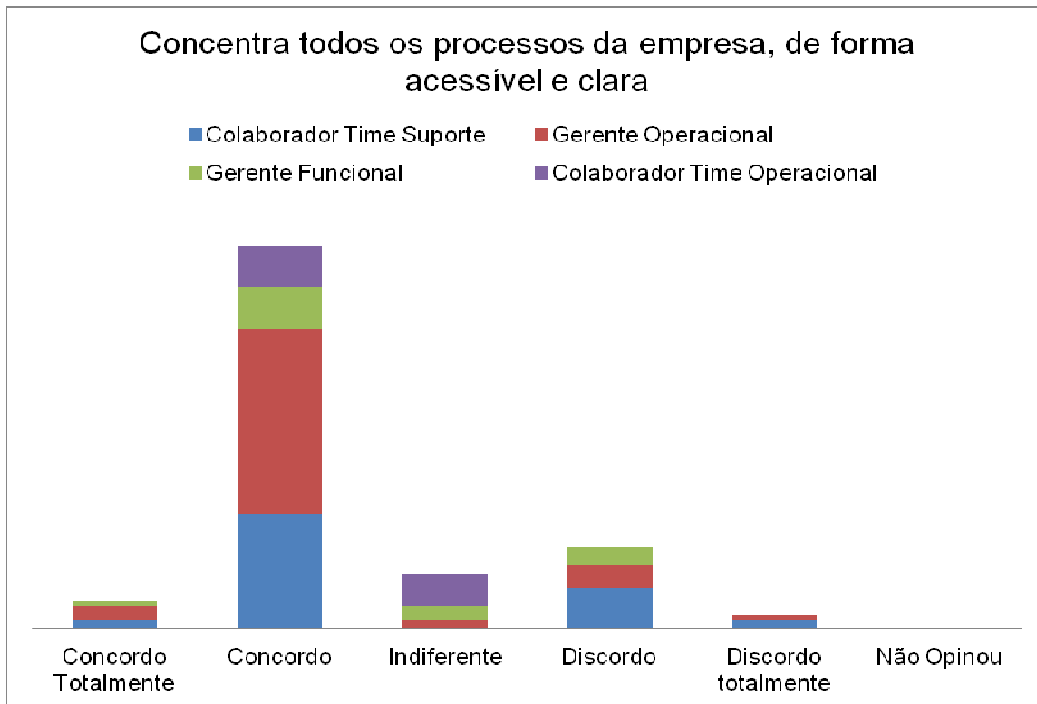
Figura 18: Distribuição de respostas à questão Q07\_EST por perfil de respondente



Fonte: Elaborado pela autora

E na questão Q09\_PRO, que trata da concentração dos processos da empresa na ferramenta, a diferença apareceu nos grupos operacionais. A Figura 19 ilustra a concordância entre os respondentes, porém o teste de Kruskal-Wallis apresenta a divergência nos perfis destas respostas. Conforme Tabela 3, nesta questão, o “Colaborador Time Operacional” é o que apresenta o menor escore e o “Gestor Time Operacional” o que apresenta a maior.

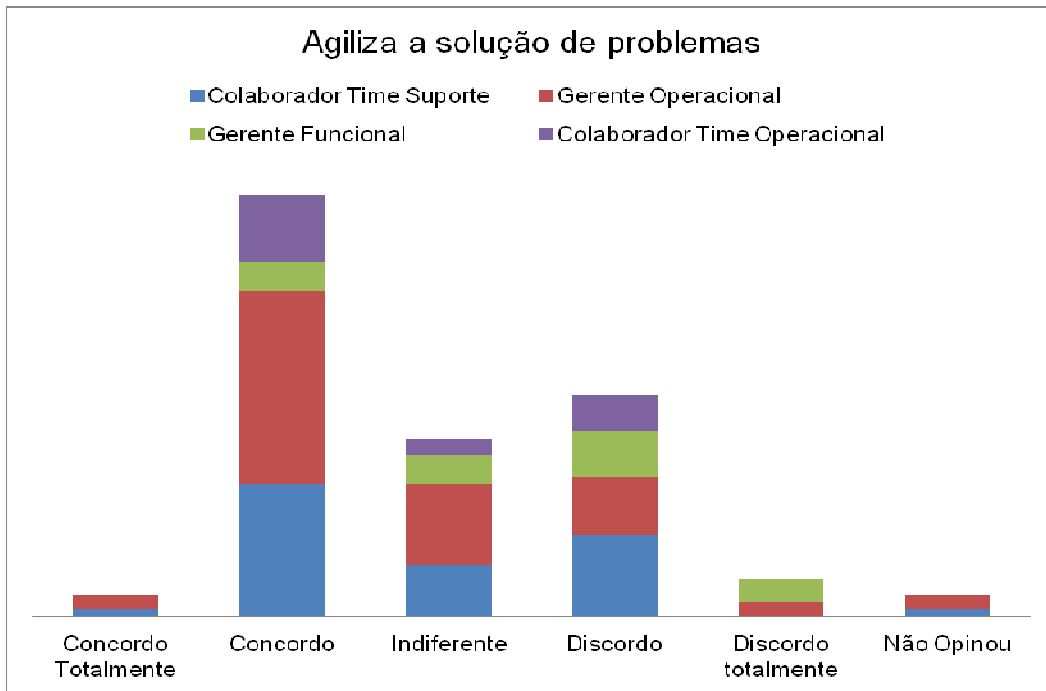
Figura 19: Distribuição de respostas à questão Q09\_PRO por perfil de respondente



Fonte: Elaborado pela autora

A última afirmação que teve uma divergência significativa nas respostas entre os perfis dos grupos que responderam diz respeito à agilidade da solução de problemas (Q12\_PRO). Esta questão foi a única que apresentou mediana 3, e tem a média mais baixa, conforme Tabela 2. A Figura 20 ilustra as respostas desta questão. Como mostra a Tabela 3, a maior diferença entre os escores médios de respostas estão entre os perfis dos gestores. Enquanto o “Gerente Operacional” apresenta a maior média, o “Gerente Funcional” apresenta a menor.

Figura 20: Distribuição de respostas à questão Q12\_PRO por perfil de respondente



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, com o objetivo de verificar os fatores latentes que orientam o entendimento dos usuários em relação às dimensões do conhecimento propostas no estudo, aplicou-se a análise de componentes principais. Observa-se que esta análise apresenta a limitação de não atender o critério de número de casos por variável testada recomendado por Hair et al. (2005), que é de 10 casos por variável. De fato, o número de casos por variável é de 6,78, acima de 5, o que é considerado limítrofe. No entanto, considerando que os demais pressupostos de aplicação da técnica foram aceitos, optou-se por utilizar seus resultados. Foram identificadas correlações significantes maiores que 0,3 (Apêndice VIII), evidenciados também pela significância no teste de esfericidade de Bartlett (valor-p = 0,000). Igualmente, a medida de adequação de amostra atendeu os requisitos de coerência esperados, apresentando  $KMO = 0,778 > 0,6$ .

A Tabela 4 traz os componentes gerados e rotados pelo critério Varimax, que concentra as cargas das variáveis por fator, facilitando a identificação de fatores independentes. As células mostram as cargas das variáveis nos fatores, sendo destacados os valores dominantes em cada fator, os quais foram usados para geração da interpretação e denominação de cada um. A variância total explicada pela extração representa cerca de 65% da variância total das respostas. Este valor, apesar de baixo, é aceitável para análise (HAIR et al., 2005) e permite compreender

melhor as dimensões percebidas pelos respondentes sobre a Sodexo\_Net, evidenciando que os estímulos apresentados pelas questões concentram-se de forma diferenciada da proposta. De fato, os resultados da Tabela 4 estabelecem uma nova divisão de dimensões do conhecimento, criadas a partir do modelo mental dos participantes da pesquisa, onde as 18 variáveis foram agrupadas em cinco componentes renomeados: comunicação, estratégia, processos, acessibilidade e rotina. Esse fato será posteriormente explorado, na seção de análise.

Tabela 4: Extração de fatores pela análise dos componentes principais

Questões		COMPONENTES				
		1	2	3	4	5
		Comunicação	Estratégia	Processos	Acessibilidade	Rotina
Q01_CUL	Acelera o processo de formação da cultura organizacional única Sodexo Puras	<b>,741</b>	,253	-,021	,077	,290
Q02_REL	É uma ferramenta interativa, onde a empresa também pode ter informações dos colaboradores	-,021	,192	,328	<b>,729</b>	,068
Q03_INF	Melhora a forma de apresentação de informações aos colaboradores	<b>,741</b>	-,174	,086	,240	,078
Q04_APR	Cria oportunidades de troca de experiência e melhores práticas intrasetoriais	,361	<b>,439</b>	,340	,294	-,368
Q05_CUL	Reflete a maneira de trabalhar da organização no Brasil	,317	,052	-,042	<b>,710</b>	,006
Q06_REL	Oportuniza integração de colaboradores de ambas origens Sodexo e Puras	<b>,641</b>	,380	,061	,061	-,075
Q07_EST	Comunica a estratégia da empresa de forma objetiva	,062	<b>,770</b>	,120	,189	,134
Q08_PRO	É utilizada como ferramenta de trabalho para o dia-a-dia	,268	,009	,273	,229	<b>,694</b>
Q09_PRO	Concentra todos os processos da empresa, de forma acessível e clara	-,029	,456	,260	<b>,542</b>	,218
Q10_INF	É ferramenta de melhoria de comunicação interna	<b>,606</b>	-,063	,460	,042	,185
Q11_APR	Oportuniza acesso a treinamentos e e-learning	,232	,253	,059	<b>,412</b>	<b>,382</b>
Q12_PRO	Agiliza a solução de problemas	,129	,277	<b>,800</b>	,086	,136
Q13_EST	Aumenta o alinhamento organizacional	,377	<b>,462</b>	<b>,410</b>	,016	,046
Q14_REL	Melhora a colaboração entre os departamentos	,063	,030	<b>,840</b>	,204	-,002
Q15_APR	Acelera a integração e aprendizagem dos colaboradores	<b>,550</b>	,321	,379	,059	,273
Q16_CUL	Alinha a forma de trabalho do Grupo Sodexo, seus valores e objetivos	,403	<b>,569</b>	-,012	,201	,329
Q17_EST	Está padronizada com o modelo mundial apresentado pelo Grupo Sodexo	,093	,371	-,011	-,010	<b>,757</b>
Q18_INF	Centraliza todas as informações da organização, em nível global e local	,032	<b>,787</b>	,122	,120	,147
<b>Variância explicada - TOTAL 64,35%</b>		<b>15,97%</b>	<b>15,63%</b>	<b>12,67%</b>	<b>10,28%</b>	<b>9,79%</b>

Fonte: elaborado pela autora a partir da análise de dados emitida pelo software SPSS

Apresentados os dados qualitativos e quantitativos coletados em pesquisa documental, observação direta e entrevistas, os mesmos serão analisados e discutidos na próxima seção.

#### 4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Este subcapítulo analisa os dados da pesquisa na perspectiva do problema levantado neste trabalho, visando responder aos objetivos específicos propostos.

##### 4.4.1 Análise sobre a Implementação da Estratégia

A estratégia da Sodexo|Puras está apoiada, basicamente, na estratégia do Grupo Sodexo, que é oferecer serviços que melhorem a qualidade de vida de seus clientes e consumidores. Segundo o Diretor de Planejamento Estratégico da empresa no Brasil, a principal estratégia local é fazer a estratégia global ser aplicada, com foco no cliente.

A empresa mantém uma estrutura de planejamento estratégico, tanto na organização do grupo, como dos países. No Brasil, a equipe de Planejamento Estratégico, que pode ser comparada a uma Unidade de Gestão Estratégica, conceito trazido pelos autores Kaplan e Norton (2008, p.19), não tem como objetivo desenvolver a estratégia, e sim garantir que as premissas estratégicas do Grupo estejam presentes e orientadas para o mercado, a fim de desenvolver serviços para as demandas levantadas. Esta equipe é responsável pelo processo de sistema de gestão da estratégia e mantém relacionamento direto com outras áreas da empresa, garantindo o planejamento organizacional, a execução o feedback e o aprendizado.

A estratégia da Sodexo|Puras compõe-se pela estratégia mundial do Grupo e por ações locais voltadas para atender às demandas de mercado locais. O portal permite fácil acesso aos elementos de comunicação da estratégia do Grupo. Na Sodexo\_Net global, encontram-se descritas as ferramentas utilizadas para implementação da estratégia, como: mapa estratégico global (Anexo I), premissas estratégicas, visão, missão, valores e princípios éticos (Anexo II), mensagem do presidente sobre posicionamento estratégico (Anexo III), e falas de executivos globais sobre implementação da estratégia (Anexo IV). As páginas globais das



premissas estratégicas, visão, missão, valores, princípios éticos e o mapa estratégico foram traduzidos para o português e estão disponíveis na Sodexo\_Net Brasil também.

Já as ações estratégicas locais, focadas em estar perto do cliente, conhecendo-o e ao mercado em que a empresa atua, são dominadas pela equipe de planejamento estratégico e alguns gestores-chaves da companhia, não estando de forma clara e acessível a todos os colaboradores. Dessa forma, parte da estratégia é compartilhada para todo o público interno, mas outra é gerenciada e acessível apenas por um grupo que detém poder de tomada de decisão e aplicação operacional.

A fim de verificar a contribuição da Sodexo\_Net na implementação da estratégia local e global da empresa, comparou-se ações e recursos que a ferramenta de gestão do conhecimento oferece ou poderia oferecer como ação do BSC e planejamento tático, diretamente ligados a cada perspectiva da estratégia. Baseado no Quadro 11 (Apêndice VI), foi elaborado um quadro comparativo, disponível no Apêndice IX, que traz o recurso separado por conhecimento tácito e explícito. As cores representam o status da ação na ferramenta:

- Verde: já aplicado e funcionando de acordo;
- Amarelo: aplicação em andamento ou não alinhada à estratégia;
- Laranja: não aplicado;
- Vermelho: não aplicado e ferramenta hoje não apresenta possibilidade de aplicação de tal recurso.

Este quadro (Apêndice VI), elaborado pela autora, foi utilizado para comparar as possíveis ações e recursos da Sodexo\_Net ligados diretamente às premissas estratégicas apresentadas pela empresa. A partir deste cruzamento, analisou-se os tipos de conversão do conhecimento representado em cada recurso ou ação, e as dimensões do conhecimento que emergiram a partir da pesquisa quantitativa.

O desenvolvimento desta matriz teve como objetivo mensurar os modos de conversão do conhecimento de forma quantitativa, bem como listar a representatividade de cada dimensão do conhecimento percebida pelos usuários do portal em relação aos seus recursos.

Das ações táticas apresentadas no Apêndice IX, cerca de metade ainda não foram aplicadas, mas têm possibilidade de realização. A metade restante divide-se em: 19 que estão em andamento ou já são presentes no portal, mas não estão implementadas de forma adequada; 9 já estão funcionando de acordo com a estratégia; e 7 ligadas a fóruns e grupos de discussão, não são possíveis de serem realizadas pela limitação técnica da ferramenta.

Em entrevista com Diretor de Planejamento Estratégico, foram ressaltados os principais aspectos táticos locais da estratégia que precisam chegar à Operação. Todos eles estão relacionados à perspectiva de clientes:

- A empresa entrega serviços integrados de qualidade de vida (C.1): ou seja, o colaborador deve ter isto sempre em mente ao se relacionar com o cliente;
- As abordagens de valor são diferentes em cada segmento (C.3): o perfil do cliente é diferente;
- Atendimento aos clientes internacionais (C5), alinhados às plataformas de expertise padronizadas (P5).

Segundo o executivo, as outras perspectivas estratégicas orientam a empresa para atender à Operação, que está na linha de frente com o cliente, tendo o principal contato e estabelecendo relacionamento. Para o Diretor, este processo deve ocorrer de forma alinhada e eficiente, de modo que a Operação seja atendida para aplicar a principal ação estratégica da empresa.

No quadro comparativo do Apêndice VI (Quadro 11) percebe-se ainda que somente cerca de 40% das iniciativas de ação do portal encaminham para a comunicação da estratégia, e outras 50% devem ser implementadas com esse foco. Entretanto, 90% das ações ali listadas são recursos que podem contribuir na implementação da estratégia global e local da organização. A constatação de que metade das ações possíveis de apoio à implementação da estratégia ainda não foram aplicadas, vai ao encontro da opinião dos colaboradores sobre a Sodexo\_Net, em relação à afirmação de que a ferramenta “comunica a estratégia da empresa de forma objetiva”. Essa foi uma das quatro questões que mostrou diferenças significantes entre os perfis dos respondentes, sendo o grupo de gerentes funcionais o que apresentou a menor concordância. A discrepância nos perfis fica evidente se

os respondentes forem separados em dois grupos: funcionais e operacionais. Enquanto 77% do perfil operacional afirma que concorda com esta questão, somente 23% do funcional está de acordo. Esta situação reforça o que Kaplan e Norton (2008) afirmam sobre a importância da implementação e comunicação da estratégia. De acordo com os autores, os processos formais de tradução da estratégia, alinhamento das unidades organizacionais com a estratégia, e comunicação da estratégia devem estar presentes na etapa de execução. E esta divergência entre os perfis dos respondentes mostra que o alinhamento não está completo.

Tendo em vista que estes gestores são líderes de todos os colaboradores que dão suporte e apoio às atividades da Operação, este distanciamento com o entendimento da ferramenta como fonte de informação da estratégia da empresa mostra um gap na contribuição do portal na implementação da mesma.

Uma das razões para esta lacuna, entre o que a empresa entende que está sendo comunicado e o que é percebido pelos colaboradores, está na forma de fazer a criação do conhecimento pelo portal e no tipo de informação disponibilizada. Libert e Spector (2009) afirmam que uma intranet deve organizar a gestão das suas informações de acordo com a relevância delas para seu público. Uma vez que o foco da estratégia está voltado ao cliente, como afirmou o Diretor de Planejamento Estratégico, e é a equipe operacional que tem contato direto com ele, as informações que estão sendo veiculadas estão passando despercebidas às equipes funcionais, atingindo somente a equipe operacional.

Esta lacuna também é explicada por Nonaka e Takeuchi (1997) quando dizem que o elemento mais crítico da estratégia de uma empresa é o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e operacionalizado em um sistema de implementação. O portal interno pode ter contribuição ativa na implementação da estratégia da empresa, se tiver sua gestão direcionada para tal, como afirma Siqueira (2006). Conforme já explicitado, no momento somente 13% das ações do portal atendem à implementação da estratégia. A partir deste objetivo, toda criação de conhecimento pela ferramenta deve ter o olhar voltado para tal.

As outras duas questões do questionário aplicado aos usuários e que se propõem a tratar do papel do portal na dimensão estratégica da empresa não apresentaram diferenças significativas. Ambas com mediana 4, a afirmação “Aumenta o alinhamento organizacional” (Q13\_EST) e a questão que afirma sobre a

padronização com o modelo mundial do Grupo (Q17\_EST), indicam ser aceitável afirmar sobre a concordância dos respondentes, independentemente de grupo, sobre o potencial da Sodexo\_Net para a comunicação da estratégia corporativa global. Mesmo constatando que não há, ainda, um alinhamento organizacional pleno entre os perfis dos grupos funcionais e operacionais sobre o papel do portal no suporte à implementação da estratégia, os respondentes afirmam que a ferramenta é um instrumento que aumenta esta condição.

Como já afirmado, o Grupo pretende ter a Sodexo\_Net implementada em 50 países até 2014, a fim de alinhar todos na mesma estratégia e conectar colaboradores em todo o mundo, e esta ação é percebida pelos usuários no Brasil quando afirmam que percebem que o portal segue o modelo mundial apresentado pelo Grupo Sodexo. Esta ação, de implantação do portal padrão em diversos países, caracteriza a intenção da empresa de criar o conhecimento. A Intenção é uma das cinco condições que Nonaka e Takeuchi (1997) trazem para promover a espiral do conhecimento. Segundo os autores, os esforços para alcançar esta intenção formam a estratégia dentro da organização, e sua essência está na capacidade da empresa adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Um portal como a Sodexo\_Net, em contexto global, aumenta a capacidade da empresa realizar a gestão do conhecimento a partir da intenção, pois o número de indivíduos conectados na mesma rede é maior, aumentando o volume do acúmulo de conhecimento em nível individual. Quanto mais países padronizados com a Sodexo\_Net, maior é a Intenção.

Outra condição trazida por Nonaka e Takeuchi (1997) que se apresenta neste processo é a Redundância, representada no objetivo do Grupo de trazer via portal os valores e princípios éticos da empresa, além de outras informações que visam padronizar a forma como os colaboradores oferecem os serviços, atendem os clientes e falam sobre a empresa, por exemplo. Segundo os autores, a superposição intencional de informações sobre as atividades da empresa vai promover o compartilhamento de conhecimento tácito, acelerando o processo de criação do conhecimento. Se estas informações “redundantes” estiverem ainda, de alguma forma, conectadas à estratégia da empresa, poderá ocorrer a promoção do conhecimento tácito sobre a estratégia que levará ao apoio da implementação da mesma.

Além da participação do portal interno na implementação da estratégia, o Diretor de Planejamento Estratégico exaltou outras ações, que caracterizamos como “Ba” ou espaços para criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2004):

- Reuniões trimensais com executivos operacionais, a fim de garantir o desenvolvimento, implementação e revisão da estratégia;
- Envio de clipping de notícias dos clientes aos Gerentes Regionais Operacionais, que encaminham aos seus grupos de gerentes operacionais que têm contato direto com o cliente, a fim que todos possam ter conhecimento do cliente e mercado que estão atuando;
- Conversa do Dia: ferramenta de comunicação interna diária, onde o grupo de funcionários, em cada escritório ou unidade, faz um pausa e reúne-se para falar sobre o conteúdo do dia (previamente preparado e enviado). Neste conteúdo são tratados temas estratégicos;
- Área de Clients For Life® da empresa, voltada ao relacionamento com o cliente, que tem ferramentas próprias de pesquisa de satisfação e monitoramento das informações.

Este estudo não abordou estas ações apresentadas que também apoiam a implementação da estratégia da companhia e, da mesma forma, podem ser espaços de criação do conhecimento. Em uma análise superficial, a Sodexo\_Net poderia, além da contribuição direta à implementação da estratégia, apoiar estas ações de forma integrada em busca de um sucesso global no processo. Esta seria uma oportunidade de ocorrer mais uma condição para promover a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), a “Flutuação”, que trata da estimulação da interação entre a organização e o ambiente externo. Neste caso, entre o portal e outros “Ba” externos, nos quais os indivíduos que estivessem flutuando entre estes espaços pudessem pensar em diferentes perspectivas e interagissem entre si, criando novos conceitos.

Em relação à contribuição da ferramenta para implementação da estratégia global e local da empresa, entende-se, a partir da elaboração do quadro tático, das entrevistas com os executivos e da observação direta, que o portal já o faz, mas não de forma eficiente. E, segundo a percepção dos usuários, não eficaz. Resta aqui a

intenção específica da criação, exploração e promoção do conhecimento focado na estratégia da organização.

#### **4.4.2 Análise sobre a Conversão do Conhecimento**

Conforme já apresentado no referencial, a conversão do conhecimento é a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Segundo os autores, o primeiro passo para a criação de conhecimento de uma organização é o compartilhamento do conhecimento tácito, aquele que está no indivíduo ou na organização e é difícil de externalizar.

A Sodexo\_Net é um espaço para conversão deste conhecimento, facilitando a criação do conhecimento organizacional, como um grande “Ba”, conceito de Nonaka e Takeuchi (2004) para um espaço onde se pode compartilhar informações e conhecimentos, como uma plataforma para criação individual ou coletiva. Este ambiente é requerido, conforme sugere Bitencourt (2004), que enfatiza que a criação de um ambiente para o processamento das informações influencia na criação e transferência do conhecimento tácito.

Para Pinho (2003) um portal interno pode disseminar o conhecimento organizacional. Para Turban, McLean e Wetherbe (2002), portais trazem vantagens como a integração de informações e unificação de conteúdo. Estes são aspectos presentes na Sodexo\_Net que fortalecem sua participação na gestão do conhecimento organizacional.

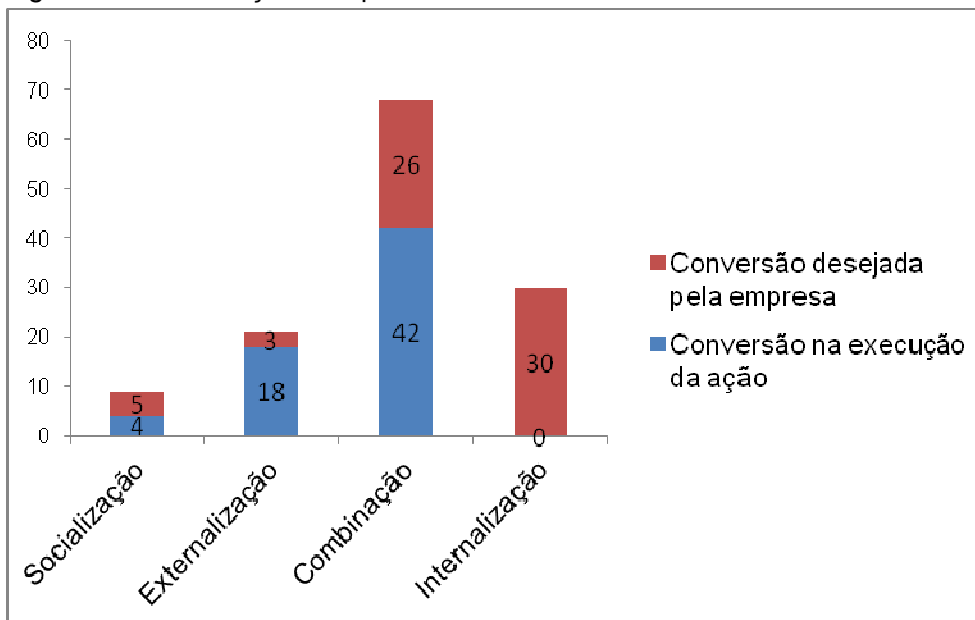
Segundo Gerente de Comunicação da Sodexo|Puras, a estrutura sugerida para o portal dispõe os temas mais relevantes para o dia a dia do colaborador de forma organizada, permitindo que ele tenha acesso simplificado às informações preferenciais ou necessárias à sua capacitação, além do melhor entendimento da empresa e até da visualização da sua própria participação nas atividades – por meio de publicação de notícias das unidades. Os autores trazidos que conceituam portais corporativos não especificam a arquitetura de informação, somente a conexão significativa das informações disponibilizadas (COSTA, 2010), e a importância da interação entre as pessoas (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

Neste ambiente, que visa criar a interação do conhecimento tácito com o conhecimento explícito, a análise pelo modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) indica uma presença não balanceada dos quatro modos diferentes de conversão do

conhecimento. A partir das ações táticas propostas pelo portal, analisou-se os diferentes modos de conversão do conhecimento sob duas perspectivas: forma de conversão na execução da ação, que envolve o tipo de conversão de conhecimento necessário para criar o conteúdo; e forma de conversão do conhecimento desejada, que é o que a empresa espera que ocorra pelo portal.

O Apêndice VI, já mencionado anteriormente, mostra o Quadro 11 completo com todos os modos de conversão relacionados às ações do portal, e o gráfico da Figura 21 compara a quantidade de vezes que cada modo aparece para cada perspectiva.

Figura 21: Distribuição comparativa dos modos de conversão do conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora

O modo de conversão do conhecimento mais presente na execução da ação é a Combinação, que representa 66% dos casos. Fato que se explica pelo portal ser tipicamente um “Ba” destinado ao conhecimento formal, à informação de setores e equipes, muito mais que na informação individualizada, ainda que essa não seja excluída, contendo, portanto, um conjunto de diferentes conhecimentos explícitos. Sob um aspecto cultural e histórico, também traz conhecimentos existentes com conhecimentos recém criados, e trocas através de documentos e bancos de dados, caracterizando o modo Combinação de Nonaka e Takeuchi (1997).

O fato do colaborador não conseguir colocar informação direta no portal, passando sempre por uma análise, no mínimo, dupla da organização – da sua área e da área de comunicação interna, que insere a informação, conceitua toda esta conversão do conhecimento em Externalização ou em Combinação. Este é o principal motivo pela alta representatividade do conhecimento combinado, que segundo Nonaka e Takeuchi (1997) tem suas raízes no processamento de informações, nome que podemos dar procedimento de inserção de conteúdo no portal.

O modo Externalização, ainda na perspectiva da conversão na execução da ação, representa 28% das ações. Esta baixa representatividade, dada à importância deste modo na criação do conhecimento na empresa, se dá pela falta de interação entre os indivíduos com o portal, e entre eles mesmos, indo contra a afirmação de Balestrin, Vargas e Fayard (2005) que defendem que a interação entre as pessoas proporcionada pela rede, no caso a intranet, é uma forma de ampliar a criação do conhecimento que ocorre a partir dos indivíduos. Esta interação e conectividade na rede para a criação do conhecimento é defendida também por Davenport (2002), Newell, Scarbrough e Swan (2001), Pinho (2003) e Nonaka e Takeuchi (1997), que ainda afirmam que o conhecimento precisa da iniciativa do indivíduo ou a interação do grupo para nascer.

Ainda, nota-se aqui a falta de uma das condições de Nonaka e Takeuchi (1997) para promover a espiral do conhecimento: a Autonomia. Seguindo a teoria dos autores, com esta falta de autonomia do colaborador na interação direta para criação do conhecimento, a empresa perde a chance de uma oportunidade inesperada de criação do novo conhecimento. Uma ideia nova ou original pode surgir em um indivíduo a partir de um conhecimento explicitado no portal, mas não será por este instrumento que este conhecimento volta para a empresa.

Uma vez que os colaboradores não conseguem interagir diretamente com o portal, alguns “Ba” facilitados por ele ficam comprometidos. Também, a impossibilidade da ferramenta de disponibilização de fóruns e grupos de discussão limitam a criação do conhecimento pelo modo Externalização, onde perpassa o diálogo e a reflexão coletiva. A ferramenta oferece a possibilidade da realização de *quizzes* e *pools* de pesquisa, que poderiam ser formas de criar interação do colaborador com a ferramenta e com a empresa, e que até então não foram totalmente exploradas no portal brasileiro. Até o momento, a única pesquisa



realizada foi o questionário (Apêndice IV) aplicado para este estudo. Ou seja, se gerenciada para tal objetivo, a ferramenta tem possibilidade de criar esta interação para gerar conhecimento pelo modo de conversão Externalização. Este pode ser um ponto a ser considerado na avaliação de melhoria contínua do projeto, como sugere Druker (1993, apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O que falta aqui é a condição Intenção colocada para promover a espiral. Esta condição é percebida na construção e envio da newsletter diária, que tem como objetivo motivar o colaborador a acessar o portal, com as chamadas das informações atualizadas do dia e o link direto para a notícia no site. Ainda assim, há uma frequência baixa no acesso ao portal, dado o número de dias úteis trabalhados mensalmente, a atualização diária do portal e a importância esperada pela organização sobre o canal para disseminação do conhecimento.

Há, aqui, outra lacuna entre o que a empresa espera da utilização do usuário em relação ao acesso ao portal e o que o usuário afirma sobre a ferramenta. As questões “utilizada como ferramenta de trabalho diária” (Q08\_PRO), com média 3,69 na escala Likert; “melhora apresentação das informações” (Q03\_INF) com média 4; e “centralização das informações da empresa” (Q18\_INF) com média 3,88, todas com mediana 4, não apresentam evidências de divergência entre o nível de concordância do grupo de respondentes. Entretanto, ainda assim há uma baixa adesão ao portal, demonstrando que ele não é utilizado como uma ferramenta de trabalho diário, nem como referência de consulta a informações internas. Isto está diretamente relacionado às condições para promover a espiral do conhecimento trazidas por Nonaka e Takeuchi (1997). Das cinco condições preconizadas pelos autores, somente identificou-se o contexto apropriado da aplicação de uma, que é a Intenção – evidenciada através do esforço da newsletter e atualização diária do portal, as outras quatro não estão presentes.

Na perspectiva da conversão do conhecimento desejada pela empresa, no Quadro 11 do Apêndice VI, o modo Internalização representa 47% das ações táticas propostas pelo site, e a Combinação representa 41%. Interpretando a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento gerado pela combinação é transformado em tácito através da internalização. No portal, esse processo ocorre quando os colaboradores acessam e internalizam o conhecimento gerado (explícito) conforme suas próprias necessidades e demandas, gerando por meio de seus modelos mentais um novo conhecimento (tácito).

Considerando que a Internalização é o principal objetivo da empresa com a ferramenta, ou seja, que os colaboradores entendam as informações que ali estão dispostas e possam aplicá-las no seu dia a dia, este processo está de acordo com a indicação de Nonaka e Takeuchi (1997), quando afirmam que a Internalização é o final e o reinício da espiral. Isto porque, uma vez que um indivíduo incorporou novo conhecimento, ele deve compartilhar com outros membros da empresa, reiniciando o processo. Importante somente retomar aqui a lacuna já evidenciada entre o que a empresa espera que o funcionário utilize o portal para a internalização de conhecimento e o baixo acesso dos colaboradores à ferramenta, comprometendo esta conversão do conhecimento.

Mesmo com uma certa inflexibilidade na arquitetura de informações, há a preocupação do Grupo, explicitada pela Gerente Mundial da Sodexo\_Net, em prover conteúdos relevantes ao cenário local. Com isto, a infinidade de conteúdos gerados pelo Grupo para serem veiculados de forma padronizada nas intranets dos países representa três condições para promover a espiral do conhecimento: Intenção, Redundância e Variedade de Requisitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Esta diversidade de dados veiculados permitem que os colaboradores tenham acesso a uma combinação de informações, que segundo os autores, permitirá que eles enfrentem os desafios trazidos no ambiente.

Ainda em relação à internalização, algumas afirmativas do questionário podem apoiar na reflexão deste modo de conversão do conhecimento pela perspectiva do usuário. Por exemplo, as afirmativas que falam do processo de formação da cultura organizacional (Q01\_CUL) e concentração dos processos da empresa de forma clara (Q09\_PRO) podem ser vistas neste contexto. Em ambas, houve uma diferença entre os perfis dos respondentes, abrindo uma lacuna entre o que a empresa acredita e espera que esteja acontecendo e o que os colaboradores percebem que está acontecendo. Conforme Tabela 3, a principal diferença na questão sobre a formação da cultura organizacional está entre os perfis Colaborador Time Operacional, que tem o menor escore médio, e Colaborador Time de Suporte, que tem o maior. Se entendido o conceito de Cultura como proposto por Fleury (2002), como um conjunto de regras projetado por um grupo e validado para passar adiante, pode-se imaginar que cada restaurante (unidade da empresa no cliente) tem este seu conjunto de regras locais, e ele pode estar distante do praticado pela empresa dos escritórios e sedes, onde ficam os colaboradores dos times de suporte,

locais onde se institucionalizam os conjuntos de regras corporativas. Ou seja, o Colaborador Time Operacional tem o menor escore por ter uma cultura organizacional no seu local de trabalho que pode ser diferente da empresa como um todo, mesmo sendo a mesma empresa.

Já a afirmação sobre a concentração dos processos da empresa, refletindo aqui uma possibilidade de incorporação do conhecimento sobre a organização, tem sua discrepância nas respostas dos perfis dos grupos operacionais. Enquanto os colaboradores têm o menor escore, os gerentes operacionais tem o maior. Esta lacuna, em relação à expectativa da empresa e a opinião do colaborador, se dá pela variedade do perfil do colaborador operacional. Como já comentado, ele pode ser estoquista, analista de processos da unidade, cozinheiro chefe, auxiliar de nutrição, etc., e estes processos não estão totalmente contemplados no conteúdo da Sodexo\_Net, ou seja, ele é um processo da empresa, mas não está no portal de forma acessível e clara como um.

Já o modo de conversão Socialização não tem força representativa nas ações do portal em ambas perspectivas, na execução da ação e na desejada pela empresa, o que reflete a impossibilidade de troca de conhecimento tácito entre indivíduos. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a Socialização é um processo de compartilhamento de experiências entre indivíduos, ligada às teorias dos processos de grupo e cultura organizacional, contextos não marcantes no portal, como vimos até então. A falta de interação direta entre os colaboradores, a impossibilidade do compartilhamento direto de experiências sem o crivo da organização, e a limitação técnica da ferramenta na aplicação de funcionalidades de relacionamento, explica a baixa representatividade deste modo de conversão do conhecimento que começa a espiral. Neste modo de conversão somente, há a falta das cinco condições em nível organizacional para promover a espiral do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997). A Socialização é um ponto fraco, mesmo o referencial consultado reforçando a importância do relacionamento em rede.

Por fim, mesmo ainda tendo 50% das ações propostas não implementadas, como já comentado, todos os modos de conversão do conhecimento estão presentes nestas ações possíveis do portal, ou seja, a espiral da criação do conhecimento proposta pelos autores já citados têm condições de fazer seu ciclo completo, confirmando o potencial da ferramenta para criação e conversão do conhecimento organizacional.

#### **4.4.3 Análise da Percepção sobre as Dimensões do Conhecimento**

Este trabalho aborda a questão das dimensões do conhecimento como apoio para o entendimento sobre gestão do conhecimento em um portal. Conforme já afirmado, o conteúdo armazenado em uma intranet pode não fazer sentido se não for planejado adequadamente para atender aos objetivos estratégicos da organização e suprir as necessidades do seu público alvo.

Como apresentado no capítulo de referencial, foram eleitas pela autora do estudo seis dimensões do conhecimento a serem aprofundadas neste objetivo: aprendizagem, relacionamento, cultura, estratégia, processos e informação. Essas dimensões foram identificadas a partir das funcionalidades apresentadas pelo portal, suas características, potencialidades e conteúdos. A partir da análise fatorial apresentada na Tabela 4, as 18 variáveis que representavam as seis dimensões do conhecimento pré-estabelecidas, transformaram-se em cinco diferentes componentes (denominados: comunicação, estratégia, processos, acessibilidade e rotina), que representam quase 65% da variância total. A seguir esses componentes serão analisados à luz dos objetivos da presente pesquisa.

##### **A. Comunicação**

O componente comunicação reúne variáveis como formação da cultura organizacional, apresentação das informações, interação entre Sodexo e Puras, ferramenta de melhoria de comunicação interna e acelerador da integração e aprendizagem do colaborador, por isto foi nomeado desta forma. Esta nova dimensão, que representa quase 16% do total variância explicada, é de extrema importância para a organização, pois significa que os usuários entendem o portal como um canal de comunicação interna.

Olhando para a formação original das variáveis em relação às dimensões previamente estabelecidas, evidentes na Tabela 2, o componente Comunicação é composto por duas variáveis de informação. Partindo do pressuposto que a informação é o produto principal de um portal de gestão do conhecimento (COSTA, 2010), e a partir da capacidade da empresa em gerenciá-la se confirma o processo de gestão do conhecimento (COLOMBO, 2004), e comprova-se que existe um fluxo deste produto na ferramenta estudada, há a contribuição direta do portal na disseminação do conhecimento organizacional da Sodexo|Puras.

A lacuna aqui está em que tipo de informação a empresa decide gerenciar (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), pois a empresa tem que ter habilidade de aplicar o conhecimento disponível de forma eficiente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), a fim de criar novo conhecimento. Falta o alinhamento desta teoria, pois a afirmação “Concentra todos os processos da empresa, de forma clara e acessível” (Q09\_PRO) mostra uma significância assintótica de 7,98% pelo teste de Kruskal Wallis, o que evidencia divergências entre as respostas dos perfis dos respondentes. Ainda assim, a questão apresenta média de 3,48 e mediana de 4. Infere-se, portanto que o que a empresa intenciona disseminar com a ferramenta não está igualmente entendido ou internalizado pelos colaboradores de diferentes perfis. Terra e Gordon (2002) defendem que cada participante da cadeia de valor precisa oferecer uma criação de valor superior e fortes capacidades de parceria na elaboração e gestão do portal. Como já foi trazido, isto não ocorre, criando a possibilidade deste colaborador não identificar no site de forma clara o processo (parte da cadeia de valor) que ele pertence, justificando o resultado da significância assintótica desta afirmação.

Em relação a esta dimensão específica, um motivo para este desalinhamento é o que está sendo decidido como conteúdo relevante a ser veiculado, seja do Grupo ou local, este não está atendendo as expectativas dos usuários, como imaginavam os Gerentes de Comunicação da Sodexo|Puras e a Gerente Mundial da Sodexo\_Net., e esta geração de conteúdo precisa ser revista. A outra razão é a falha na execução das cinco condições (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) para promover a espiral do conhecimento. A Intenção é identificada em diversas ações, a Redundância e a Variedade de Requisitos também estão presentes, mas a Autonomia e a Flutuação e Caos Criativo não ocorrem de forma eficiente, gerando este gap na criação do conhecimento a partir da informação.

## **B. Estratégia**

Neste trabalho, a ferramenta estudada é considerada estratégica pelo seu papel para a gestão do conhecimento da empresa e no seu apoio à implementação da estratégia da organização. O componente Estratégia traz variáveis como comunicação da estratégia da empresa, alinhamento organizacional, alinhamento de objetivos e valores, todos eles de acordo com o que defendem Kaplan e Norton (2008) sobre a implementação da estratégia. Este componente representa 15,6% da variância total explicada e tem esta representatividade pelo percentual de 40% das

ações táticas do planejamento estratégico da empresa estarem implementadas ou em andamento.

O Gerente de Comunicação da empresa diz que a ferramenta foi implantada durante o processo de incorporação da empresa Puras pelo Grupo Sodexo, então outros desafios se tornaram emergentes ante à comunicação da estratégia. Ainda assim, a dimensão estratégica é importante para a empresa e pode crescer se as outras 50% das ações táticas que ainda não foram implementadas via portal entrarem em prática. Entra aqui novamente a Intenção da ação em prol desta dimensão. O portal cumpre papel na implementação da estratégia, faltando organizar o trabalho voltado a este objetivo, alinhando os públicos, revendo o conteúdo das informações veiculadas, direcionando esforços para a realização desta dimensão. Dada a importância do portal na estratégia da empresa e na gestão do conhecimento, estas ações se mostram prioritárias a serem realizadas.

### **C. Processos**

O novo componente Processos foi nomeado, como os outros, a partir das características das suas variáveis, que são: agilização da solução de problemas, alinhamento organizacional e colaboração entre departamentos. Este componente pode ser facilmente confundido com outro componente, nomeado de Rotina. Entretanto, conforme já trazido neste estudo, de acordo com Ronisi e Palmisano (apud Gonçalves, 2003), todo trabalho realizado dentro de uma empresa faz parte de um processo. Não quer dizer que ele faça parte da rotina dos colaboradores. Mesmo tendo a variável “agiliza a solução de problemas”, que compõe este componente, apresentando divergência entre os perfis dos respondentes, como analisado a partir do teste Kruskal Wallis (Tabela 3), a dimensão ainda está presente no entendimento dos usuários.

O site tem um papel importante na dimensão Processos, o que vai ao encontro do que defende Tapscott (2010) quando o autor fala que estas tecnologias, como a Sodexo\_Net, podem aproximar colaboradores e promover a descentralização dos seus processos e tomadas de decisão.

### **D. Acessibilidade**

Não identificada como uma dimensão do conhecimento, a acessibilidade aparece aqui como um componente representando a conveniência gerada pelo

portal, de disponibilizar em um único lugar as informações importantes a serem acessadas pelos usuários. Como defendem Turban, McLaeen e Wetherbe (2002), quando afirmam que os portais trazem vantagens com a integração de informações, capacidade de condensação e unificação de conteúdo.

O componente Acessibilidade foi definido a partir das variáveis que o caracterizam, como permissão de acesso a ferramentas e concentração dos processos. Este componente é de grande importância para a empresa, pois a Acessibilidade percebida pelos usuários caracteriza a otimização que a ferramenta oferece, como defendem Boghi e Shitsuka (2002), que o portal pode ser um disponibilizador de documentos e informações que circulam em papel, reduzindo o tempo e custo operacional dos setores da organização.

Se melhor trabalhado este componente no portal, pode vir a ser uma solução para o baixo acesso à ferramenta, tornando-a essencial na execução da tarefa do colaborador e aumentando a dependência dele com o portal.

### **E. Rotina**

O último componente também não é considerado uma dimensão do conhecimento propriamente, mas se relaciona às dimensões processuais do conhecimento, remetendo tanto à componente explícita, formal, como à tácita, informal, da execução das atividades diárias. O componente refere-se também à forma de interação dos usuários com o portal. As variáveis que o compõem, como a utilização como ferramenta de trabalho diário, acesso a treinamentos e padronização com modelo mundial, refletem ações do dia a dia dos colaboradores.

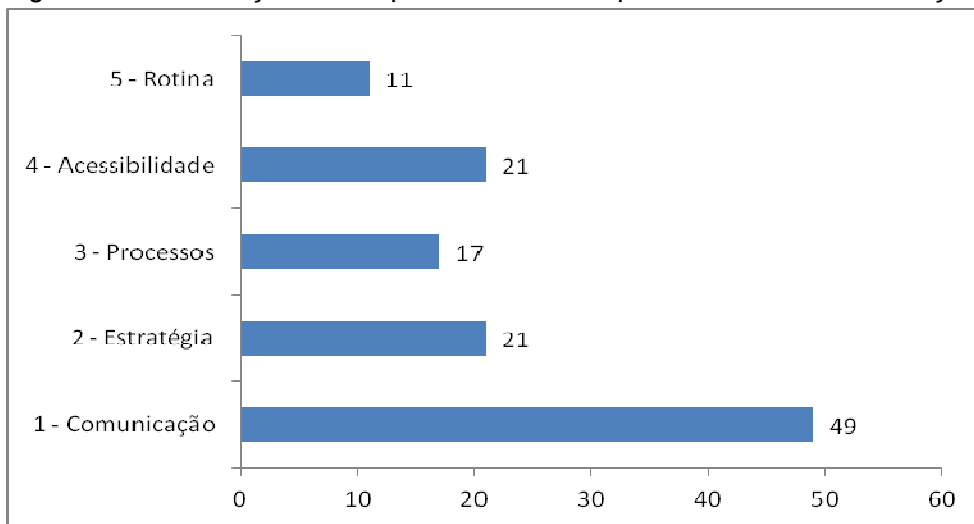
A identificação deste componente reforça o posicionamento trazido por Terra e Gordon (2002), que visualizam a conexão do portal com as atividades finais da cadeia de valor – atividades onde estão muitos dos colaboradores –, o que significa que o portal deve atender às necessidades dos clientes finais, neste caso, os colaboradores. Alinha-se a essa visão a afirmação de Davenport (2002), que defende que a implantação de um SGE poderá causar impacto na maneira que as pessoas exercem suas atividades. Ou seja, os usuários já utilizam informações e conhecimento do portal na sua rotina de trabalho.

O fortalecimento deste componente também vem ao encontro da necessidade de maior acessos ao portal, que poderá gerar uma maior conversão do

conhecimento pelo modo Internalização, que inicia a espiral (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) novamente, criando conhecimento organizacional.

A fim de conectar estes novos componentes às ações do portal, a matriz de ações táticas também foi avaliada de acordo com estas novas dimensões. O Apêndice VI traz o quadro completo e o componente ligado a cada ação (Quadro 11), e o gráfico da Figura 22 compara a quantidade de vezes que cada componente aparece na matriz, conforme atribuição realizada pela autora do estudo às ações do portal.

Figura 22: Distribuição de frequências dos componentes na matriz de ações táticas do BSC



Fonte: Elaborado pela autora

O componente Comunicação tem a atribuição mais frequente, naturalmente pela ferramenta ser um canal interno de comunicação, e o componente rotina tem a menor frequência de atribuições, pois muitas das ações estão atreladas a outros objetivos e não fazem parte do dia a dia dos colaboradores, mas não significa que não será utilizada pelo grupo em algum momento.

Não se pode deixar de mencionar as dimensões do conhecimento propostas no modelo original, mas não que emergiram na realidade do usuário, como: aprendizagem, relacionamento e cultura. Exatamente estas três são partes do pilar tático-operacional da estruturação das dimensões, aquelas que tratam do conteúdo e práticas do dia a dia, promovido diretamente pelo público interno.



Ainda assim, entende-se que a dimensão aprendizagem está presente no portal. Uma vez que a conversão do conhecimento Internalização está presente, significando que os colaboradores convertem conhecimento explícito em conhecimento tácito, o processo da aprendizagem está de acordo com a afirmação de Bitencourt (2004) quando afirma que o colaborador apresenta na aquisição de capacidades, conhecimentos, atitudes e habilidades que tenham influência no comportamento da organização. Esta influência se dá no reinício da espiral do conhecimento sendo girada novamente com o novo conhecimento adquirido pelos colaboradores. Possivelmente, essa dimensão não se mostrou evidente pela ausência das condições contextuais preconizadas por Nonaka e Takeuchi (1997; 2004) relativas à criação e conversão de conhecimento.

Entretanto, há outra lacuna tripla aqui, entre: 1 - o papel efetivo que o portal já cumpre; 2 - o resultado que a empresa espera e; 3 - a percepção dos colaboradores. No caso 1, mesmo concluindo que o portal aplica a dimensão aprendizagem pelo modo de conversão do conhecimento Internalização estar presente, a baixa adesão constatada dos usuários prejudica este modo, não tornando possível os usuários tirarem proveito total deste processo. No ponto 2, a empresa espera que as pessoas internalizem o conhecimento explícito evidenciado no portal, fomentando a criação de novo conhecimento a ser aplicado na organização, entretanto o portal não proporciona isto através da própria ferramenta, pois sua capacidade de permissão de interação entre instrumento e usuário é muito reduzida e, entre usuários, inexistente. Portanto, é necessário aqui outros “Ba” (NONAKA; TAKEUCHI, 2004) para que o resultado esperado pela empresa ocorra. Em relação ao ponto 3, além das razões trazidas acima, levanta-se mais duas possibilidades: ou os usuários podem conectar dimensão de aprendizagem somente à possibilidade de realização de treinamentos ou as questões afirmadas no questionário não abordaram a dimensão em sua totalidade de aplicação. De uma forma ou de outra, falta aqui um trabalho voltado à aplicação e sensibilização desta dimensão, pois ela não é percebida pelo colaborador.

Já a dimensão relacionamento entende-se que não é diretamente representativa no portal. Ainda que o objetivo do mesmo seja unir seus públicos diferentes em todo o Brasil, esta integração por meio da padronização do conteúdo veiculado não permite ou não incentiva o relacionamento. Isto, somado às limitações da ferramenta em ter funcionalidades que promovam o relacionamento, a falta de

direcionamento do que pode ser trabalhado para a realização desta dimensão e algumas escolhas como não ter na Sodexo\_Net treinamentos e e-learning, enfraquecem ainda mais a dimensão. Entretanto, novamente perpassa pelo relacionamento e interação entre indivíduos o modo de conversão Socialização e premissas para criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; FLEURY, 2002).

Entende-se porque a dimensão cultura não esteja diretamente presente no portal. Uma vez que compreendemos que a cultura está no indivíduo, como traz Fleury (2002), e a empresa Sodexo|Puras tem uma formação cultural recente, este aspecto ainda não consegue ser observado pelos usuários.

De forma sucinta, o Quadro 10 mostra a discussão realizada neste subcapítulo e apresenta as dimensões do conhecimento previamente estabelecidas em relação ao resultado da aplicação do questionário quantitativo e nas análises dos dados coletados.

Quadro 10: compilação análise dimensões

<b>Dimensão</b>	<b>Percepção dos colaboradores (resultado questionário quantitativo)</b>	<b>Análise dos dados coletados</b>
Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica diretamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesmo que não percebido pelos colaboradores, há aprendizagem quando o conhecimento gerado pela combinação é transformado em tácito através da internalização</li> </ul>
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica diretamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexão de colaboradores ao redor do mundo na mesma ferramenta padrão (Gerente Mundial Sodexo_Net)</li> <li>• Possibilidade de inserção de pesquisas aos usuários (SODEXO, 2013)</li> </ul>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica diretamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo da implantação da ferramenta no Brasil – alinhamento de cultura Sodexo Puras (Gerente Comunicação Brasil)</li> <li>• Consolidar cultura do Grupo (SODEXO, 2013)</li> </ul>
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Componente representa 15,6% da variância total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande objetivo da implantação padronizada nos países (Gerente Mundial Sodexo_Net)</li> <li>• Atribuído a 21 ações táticas do portal</li> <li>• Possibilidade de direcionamento das informações veiculadas (Diretor Planejamento Estratégico)</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação de 12,7% da variância total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuído a 17 ações táticas</li> <li>• Potencialidades no uso da ferramenta (SODEXO, 2013)</li> </ul>
Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente no componente Comunicação, que representa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuído a 49 ações táticas</li> <li>• Conteúdo principal da ferramenta</li> <li>• Foco de desenvolvimento das equipes para atingir colaboradores (Gerente Mundial Sodexo_Net e Gerente</li> </ul>

	quase 16% da variância total	Comunicação Brasil)
--	------------------------------	---------------------

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se concluir, da triangulação dos dados analisados, que, em maior ou menor grau, todas as dimensões do conhecimento propostas estão, de alguma forma, representadas no portal e apoiam a gestão do conhecimento na empresa. A partir da análise realizada, a próxima seção apresenta um conjunto de propostas de melhoria ao portal, com foco nos objetivos levantados nesta dissertação, evidenciando os elementos de prática transformadora e finalizando a análise proposta.

#### 4.5 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Esta seção retoma as principais lacunas identificadas e que prejudicam o alinhamento entre as expectativas da empresa, perspectiva dos usuários e objetivos propostos no estudo. Para cada lacuna identificada, sugestões de melhoria em forma de itens são apresentadas. As sugestões, no entanto, não são detalhadas em termos de sua operação ou análise de requisitos ou esforço, dado que excedem os objetivos propostos para o estudo. São apresentadas, no entanto, como contribuições ao contexto da organização e para estudos similares, como futura referência.

**A. Falta de ações que atendam a implementação da estratégia.** Ações do quadro tático que não estão alinhadas para implementação da estratégia ou ainda não foram aplicadas.

- Equipe de comunicação deve ser envolvida e orientada pela área de planejamento estratégico ou Unidade de Gestão Estratégica, conforme Kaplan e Norton (2008, p. 19) sobre estratégia da empresa, a fim de identificar as potencialidades de conteúdo a serem divulgados com foco na estratégia;

- Área de planejamento estratégico deve dominar os menus do portal e fazer revisão periódica dos conteúdos externalizados, para fazer inputs de informações que contribuam com a implementação da estratégia.

## **B. Gestores funcionais não veem portal como comunicação da estratégia**

- Fazer trabalho de sensibilização com gestores para conhecimento das informações veiculadas na Sodexo\_Net, suas sessões, arquitetura e menu de navegação, para que o Grupo possa ter o portal como ferramenta constante de busca de conhecimento;
- Área de planejamento estratégico disseminar plano estratégico da empresa entre o grupo, apresentando mapa estratégico para que identifiquem as informações estratégicas veiculadas, não só pelo portal, mas em todos os “Ba” da empresa.

## **C. Flutuação das informações estratégicas**

- Ter informações estratégicas veiculadas em mais que um “Ba” para que os indivíduos tenham mais oportunidades de reconsiderar pensamentos sobre o assunto e interajam socialmente dialogando sobre a estratégia, criando novos conceitos tácitos e permitindo fazer girar a espiral do conhecimento;
- Criação de conhecimento não somente pela área de comunicação interna via portal, mas envolvimento da área de Planejamento Estratégico na criação deste conhecimento e disseminação para os gestores.

## **D. Problema de interação com site. Socialização como ponto fraco.**

- Divulgar email de contato para sugestões, dúvidas, interações, e direcionar equipe para gestão deste canal;
- Esforço para implementar a ferramenta de comentários nas páginas.

## **E. Inflexibilidade na arquitetura de informações**

- Usar newsletter para orientações de navegação, a fim de tornar clara todas as seções e menus do site, aproximando o usuário da ferramenta para que ele possa encontrar rapidamente o que procura.

#### **F. Baixa frequência no acesso ao portal**

- Utilizar, de forma combinada, outros “Ba” para discutir sobre o portal, suas vantagens e objetivos;
- Criar campanhas de envolvimento com colaborador, que ele tenha que acessar o portal para participar da campanha;
- Fazer trabalho direto com gestores funcionais e operacionais sobre importância da ferramenta e deixar claro que todas as informações da empresa estão sendo direcionadas para o site;
- Implementar a ferramenta de comentários nas páginas.

#### **G. Input de conteúdo realizado somente pela área de Comunicação Interna**

- Criar seções que possam ter informações criadas por colaboradores, como banco de trabalhos acadêmicos, notícias pessoais (formaturas, nascimentos), receitas (a fim de gerar interação e interesse pela ferramenta), banco de artigos selecionados por colaboradores para dividir com colegas; mesmo que a Comunicação Interna faça upload no sistema;
- Verificar com área técnica do software possibilidade de usuários com menor nível de complexidade, que possam gerenciar as páginas de conteúdo com componentes mais simples, a fim de haver a possibilidade de mais pessoas colocarem informação;
- Criar cronograma de atualização das áreas, onde elas se comprometam a revisar o conteúdo que pertence a cada uma no site e passar atualizações, ao invés da área de Comunicação Interna ir buscar atualização.

#### **H. Gaps entre expectativa da empresa e percepção dos colaboradores**

- Incentivar, no contexto organizacional, as cinco condições do conhecimento trazidas por Nonaka e Takeuchi (1997). Para tal, talvez seja necessário a análise de outras, a fim de entrar na especificidade do posicionamento da empresa e comportamento do colaborador.

#### **I. Gerenciar informações estratégicas, mas de interesse dos usuários**

- Aumentar participação das pessoas, incentivando elas a usarem o canal por email para dar sugestões de informações que elas gostariam de ver na Sodexo\_Net;
- Aplicação de pesquisas curtas de satisfação, questionamento sobre campanhas e conteúdos veiculados, pedir sugestões de matérias;
- Esforço para implementar a ferramenta de comentários nas páginas.

#### **J. Lacuna na dimensão de aprendizagem**

- Divulgar, via newsletter, usando metalinguagem, sobre as oportunidades de adquirir novos conhecimentos pelo portal;
- Criar seções que estejam ligadas à percepção de aprendizagem dos usuários, como biblioteca de manuais, ou “Aprenda aqui como...” fazer tal coisa e demonstrar passo a passo de qualquer processo interno.

#### **L. Lacuna na dimensão relacionamento**

- Esforço para implementar a ferramenta de comentários nas páginas;
- Aumentar participação das pessoas, incentivando elas a usarem o canal por email para dar sugestões de informações que elas gostariam de ver na Sodexo\_Net;
- Criar seções que possam ter informações criadas por colaboradores, como banco de trabalhos acadêmicos, notícias pessoais (formaturas, nascimentos), receitas (a fim de gerar interação e interesse pela ferramenta), banco de artigos selecionados por colaboradores para dividir com colegas; mesmo Comunicação Interna faça upload no sistema;

- Criar campanhas de envolvimento com colaborador, que ele tenha que acessar o portal para participar da campanha.

Como indicado anteriormente, as melhorias propostas visam melhorar e corrigir as lacunas apresentadas neste estudo de caso em específico, a partir da análise de dados realizada do cenário da empresa e site neste momento. Um processo de melhoria contínua e revisão das ações de um projeto como este deve ser constante, fim de que a ferramenta atenda seus objetivos e dê resultados para a organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O competitivo meio corporativo motiva a busca por diferentes formas de vantagens competitivas, diminuição dos custos operacionais e maior receita. No início da indústria era a padronização, com a competitividade nasceu a necessidade pela qualidade no produto, passamos pela era da tecnologia, da comunicação, da inovação. Em nenhuma está evidenciada, mas em todas estas as pessoas permeiam o sucesso da competitividade da empresa. Ao que apresenta, o conhecimento e a competência das pessoas que estão nesta empresa são a verdadeira vantagem competitiva.

Para implementarmos um plano estratégico organizacional, para criar conhecimento dentro da empresa e para termos portais internos funcionando de acordo com seus objetivos, precisamos de pessoas. E quando as empresas têm de lidar com as pessoas, não há processos padrões, ferramentas tecnológicas ou planos estratégicos que garantem o sucesso. Então, a área de comunicação - até então vista como somente um processo de suporte dentro das organizações, surgiu com o objetivo de fazer este papel diplomático entre o que a empresa quer e o que os colaboradores esperam.

Esta foi a principal motivação do desenvolvimento deste estudo. Avaliar uma ferramenta de comunicação interna, comumente tratada como um canal de suporte, a ser vista como um instrumento estratégico na organização, que apoia a implementação do planejamento estratégico da empresa e colabora na criação do conhecimento organizacional.

Com base da pesquisa bibliográfica, conclui-se que a gestão do conhecimento tem seu processo iniciado no indivíduo na pessoa, e a principal vantagem competitiva desta gestão está na capacidade da empresa de se relacionar com este indivíduo para criar, disseminar, motivar e utilizar este conhecimento para atingir seus objetivos. Um ambiente propício para tal e condições favorecidas pela empresa colaboram nesta capacidade, e por consequência, na criação e gestão do conhecimento organizacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2004)

Neste cenário, os portais se apresentam como ferramentas integradoras deste conhecimento, com capacidade de apoiar em todas as ações de gestão



citadas acima, além de integrar pessoas e facilitar o relacionamento da empresa com elas e entre elas mesmas.

A Sodexo|Puras encontra-se em um período de integração de pessoas, gestão, conhecimento e estratégia. O apoio de uma ferramenta que cumpre este papel seria fundamental, se não houvesse algumas lacunas no seu manejo e uso diário.

Este trabalho se propôs a analisar o papel do portal corporativo Sodexo\_Net no suporte à implementação da estratégia da empresa e sua contribuição na conversão do conhecimento organizacional da Sodexo|Puras e a verificar três objetivos específicos, que serão considerados a seguir.

No que tange o objetivo de analisar como o portal é compreendido na comunicação e implementação de sua estratégia global e local, conclui-se que a ferramenta tem condições de apoiar este processo, entretanto, o conteúdo observado veiculado não atende à demanda. É necessário internamente entender que tipo de conteúdo deve ser disseminado para que tipo de grupo, e então planejar sua divulgação na Sodexo\_Net com uma intenção clara para este propósito, que é comunicar e implantar a estratégia da empresa. Devido a outras lacunas observadas como o desalinhamento na percepção dos diferentes grupos em relação ao conteúdo estratégico do portal e a baixa adesão à ferramenta, se faz necessário trabalhar em conjunto com outras ações motivacionais que reforçam a ferramenta e seu papel na estratégia.

Em relação aos modos de conversão existentes no portal, concluí-se que todos estão presentes, garantindo o ciclo da espiral do conhecimento. Entretanto, em alguns momentos este ciclo não é contínuo, pela fraca representatividade de alguns modos de conversão do conhecimento, como a Socialização, que é prejudicada pela falta de interatividade entre os indivíduos e por limitações técnicas do software que não permitem funcionalidades de relacionamento direto. Ainda, notou-se que a maiorias das condições para promoção da espiral não estão presentes, prejudicando o ciclo e a conversão do conhecimento, que tem pleno potencial para acontecer.

A presença, por mais que falha, de todos os modos de conversão do conhecimento, e a frequência da condição Intenção (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) no processo de criação do conhecimento pelo portal, ratifica a capacidade da ferramenta para cumprir este objetivo. Entretanto, o uso formal das teorias de gestão

e conversão do conhecimento apresentadas neste trabalho poderiam potencializar a eficácia deste importante canal interno.

Tratando-se da percepção dos colaboradores em relação às diferentes dimensões do conhecimento no contexto da gestão corporativa, considera-se que há uma lacuna entre o que a empresa acredita estar comunicando e o que é percebido pelos usuários. Das seis dimensões propostas pelo estudo, somente três foram identificadas pelos colaboradores, são elas: comunicação/informação, processos e estratégia. As dimensões cultura, relacionamento e aprendizagem não são claramente vistas como presentes no portal. Conforme as falas dos executivos e documentos sobre a Sodexo\_Net disponibilizados pela empresa, há a intenção destas dimensões estarem presentes traduzidas em conhecimento, entretanto, falta aqui novamente as condições para tal acontecerem.

## 5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Ao final desta pesquisa, os resultados permitem analisar a participação de um portal interno de comunicação na implementação da estratégia de uma empresa e na gestão do conhecimento da mesma, trazendo uma visão mais abrangente para o papel deste canal de comunicação dentro de uma organização.

O estudo traz implicações para a empresa estudada e seu referencial teórico pode ser replicado em diferentes organizações, de diferentes setores, que contam com o mesmo instrumento interno.

Ainda, o trabalho mostra a participação do portal respondendo aos objetivos propostos, partindo do modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), amplamente conceituado no capítulo 3 e aplicado no capítulo 4. Esta verificação possibilita que o caso pode ser usado como um benchmarking por outras empresas e pela academia, e principalmente seja referência a outros países do Grupo Sodexo que também tenham a Sodexo\_Net implantada.

Para a Sodexo|Puras este estudo serve como uma análise corretiva para o segundo ano de utilização do portal. As conclusões e análises geradas na pesquisa podem contribuir para a empresa gerenciar de forma mais eficaz o papel da sua intranet, atingindo os objetivos estabelecidos pelos seus gestores e tornando-se uma ferramenta eficiente na comunicação da estratégia da empresa.

Para a academia, há aqui uma conexão entre uma ferramenta tecnológica da área da comunicação sendo conceituada e utilizada como estudo no campo da gestão, elevando o referencial teórico deste tripé que une o conhecimento, a gestão e a comunicação.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante a realização desta dissertação ocorreram atrasos na disponibilização de informações formais para utilização por parte da empresa, gerando uma demora na conclusão do trabalho. Devido ao momento que a empresa vive e o envolvimento dos seus executivos na gestão da empresa, o acesso a este grupo também foi limitado, restringindo a entrevista semiestruturada a somente um representante chave de cada área.

Ainda, o baixo acesso ao portal pelos seus usuários também limitou a amostra dos respondentes do questionário estruturado aplicado pela ferramenta, ficando dentro do limite aceitável, impedindo a aplicação de outros possíveis testes estatísticos para complementar a análise.

Os resultados deste estudo não podem ser generalizados, pois, conforme a delimitação da proposta inicial de estudo de caso único, são relativos a esta empresa e a esta ferramenta utilizada. Todavia, com adaptações necessárias, podem servir como base para uma aplicação semelhante.

## 5.3 INDICAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Após a conclusão deste estudo, sugere-se o aprofundamento da pesquisa sobre conversão do conhecimento em outras ações internas, principalmente na empresa estudada relacionando a possível colaboração entre a ferramenta estudada e outros “Ba” (NONAKA; TAKEUCHI, 2004) dentro da organização.

Sugere-se ainda um estudo sobre as diversas ferramentas da comunicação interna e sua participação na implementação da estratégia de uma empresa e na criação do conhecimento organizacional.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALAVI, M.; LEIDNER, D.E. **Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues.** MIS Quartely, v. 25, n. 1, 2001, p. 107- 137.

BALESTRIN, Alsones. VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, Alsones. VARGAS, Lilia Maria. FAYARD, Pierre. **Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional.** RAE – Revista de Administração de Empresas. Vol. 45, núm 3 – julho à setembro. São Paulo: FGV, 2005. p. 52-64.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004, p.17 – 29.

BOGHI, Cláudio. SHITSUKA, Ricardo. **Sistemas de informação: um enfoque dinâmico.** São Paulo: Érica, 2002.

BUKOWITZ, Wendi R. WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

COLOMBO, Sonia Simões (et. al). **Gestão educacional: uma nova visão.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente.** Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DAHLMAN, C. (6-9 Maio 2002). **Brazil and The Knowledge Based Economy.** XIV *Fórum Nacional: O Brasil e a Economia do Conhecimento.* Instituto Nacional de Altos Estudos (INAE) e BNDES. Rio de Janeiro, Brasil.

DAMSGAARD, Jan; SCHEEPERS, Rens. **Managing the crises in intranet implementation: a stage model.** Information Systems Journal, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Missão crítica: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FAUL, F., ERDFELDER, E., LANG, A.-G., & BUCHNER, A. (2007). **G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences.** Behavior Research Methods, 39, 175-191.

FLEURY, Maria Tereza L (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GEORGE, David. **The evolution of intranets**: an evaluation of change, implementation strategy and roles in organisations deploying intranets. University of Central Lancashire, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.livewiredg.myby.co.uk/portfolio/Resources/Mini-paper.pdf>>. Acesso em 25 de maio de 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2005.

GILBERT, Linda. S. Intranets for learning and performance support. **New Directions for Adult and Continuing Education**, n. 78, Summer 1998.

HAIR, Joseph. F. **Análise multivariada dos dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A execução premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KLUYVER, Cornelis A. PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIBERT, Barry. SPECTOR, Jon. **Nós somos mais inteligentes do que eu: como utilizar o poder das redes colaborativas nos seus negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN, James B. GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

NEWELL, S.; SCARBROUGH, H; SWAN, J. **From global knowledge management to internal electronic fences: contradictory outcomes from intranet development**. British Journal of Management, v. 12, 2001, p. 97-111.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **A criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PINHO, José Benedito. **O jornalismo na internet**. São Paulo: Summus, 2003.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. The University of Chicago Press: London, 1966. Reimpressão 2009. 108 p.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PROBST, Gilbert F. B. **Practical Knowledge Management: A Model That Works**. Prism/Second Quarter, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSINI, Alessandro M. PALMISANO, Angelo. **Administração de Sistemas de Informação e gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

SANTOS, Armando Cuesta. **Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital**. Revista de Administração, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 77-83, jan./fev./mar. 2003.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: *Bestseller*, 2006.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1995.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão Estratégica da Informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2009.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu e GORDON, Cindy. **Portais Corporativos: A revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Elsevier Editora, 2002.

TOLEDO, Aline Maria. **Portais Corporativos: uma ferramenta estratégica de apoio à gestão do conhecimento**. Escola de Engenharia do Rio de Janeiro, 2002.

TUBAN, Efraim; MCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

VAAST, Emmanuelle. Intranets in french firms: evolutions and revolutions. **Information Research**, 2001. Disponível em: <<http://InformationR.net/ir/6-4/paper109.html>>. Acesso em: 2 de junho de 2013.

SODEXO. **Starter up Kit Sodexo\_Net**. 2013.

SODEXO\_NET. Disponível em: <<HTTPS://br.sodexonet.com>>. Acessado entre 20 novembro de 2012 e 10 de julho de 2013.

SODEXO|PURAS. **Release preparado pela empresa para imprensa**. Setembro de 2011.

Tridion. **Website**. Informações disponíveis em <https://sdltridionworld.com/> e <http://www.sdl.com/>, acessadas em 25 de maio de 2013.

## **APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM DIRETOR DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SODEXO|PURAS**

- 1) Verificar quais principais aspectos da estratégia da empresa têm participação direta da Operação e que a empresa tem interesse que seja comunicada. Verificar se é possível dividir estes aspectos em Gestores Operacionais e Funcionais.
- 2) Verificar como se dá a construção do mapa estratégico:
  - Que tipo de informações internas são levadas em consideração para a elaboração
  - Como são coletadas
  - O que disto a empresa deseja que estivesse presente nos comunicação e chegasse até a Operação
- 3) Identificar quais ferramentas são usadas na implementação da estratégia
- 4) Identificar quais métodos de acompanhamento e análise são usados na implementação
- 5) Questionar:
  - No seu entendimento, como o portal corporativo pode facilitar/permitir/viabilizar a implementação da estratégia?
  - Identificar como a ferramenta poderia organizar o conhecimento estruturado de uma forma que se apresente em práticas
  - Questionar como o respondente enxerga o processo de conversão do conhecimento via esta ferramenta
- 6) Questionar:
  - Gostaria de dizer alguma coisa a mais?
  - Há algum posicionamento que não foi questionado e gostaria de acrescentar?



## **APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GERENTE DE COMUNICAÇÃO DA SODEXO|PURAS**

1. Questionar sobre o objetivo local da implantação da Sodexo\_Net no Brasil
2. Identificar os aspectos da implantação e da manutenção da intranet no Brasil conflitantes com a perspectiva global do uso da ferramenta
3. Questionar: no seu entendimento, como o portal corporativo vai facilitar/permitir/viabilizar a organização do conhecimento estruturado de uma forma que se apresente em práticas dos colaboradores usuários?
4. Identificar a compreensão do entrevistado sobre a maneira como ferramenta foi implantada e está sendo trabalhada hoje apoia a implementação da estratégia da empresa
5. Identificar a percepção do entrevistado sobre os principais aspectos a melhorar no gerenciamento do conhecimento via Sodexo\_Net
6. Questionar:
  - Gostaria de dizer alguma coisa a mais?
  - Há algum posicionamento que não foi questionado e gostaria de acrescentar?

### **APÊNDICE III – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GERENTE MUNDIAL DA SODEXO\_NET**

A executiva é de origem francesa e trabalha na matriz da empresa, em Paris. Por esta razão, o roteiro tomou a forma de um questionário elaborado na língua inglesa.

1. What is the main goal implementing the Sodexo\_Net in 50 countries globally?
2. What are the main concerns in local implementations?
3. In your understanding, how Sodexo\_Net will be able to organize a structured knowledge in a way that presents itself in practices of the employees (users)?
4. Is there, some point of the Sodexo\_Net, a straight link with the strategic planning of the Group? If there is, where is it specifically?
5. How do you this Sodexo\_Net could be locally developed to improve strategic planning implementation?
6. Any more comments you would like to add?

**APÊNDICE IV – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO COM RESPOSTAS  
FECHADAS E ESCALA LIKERT DE 5 PONTOS, APLICADO AOS USUÁRIOS  
DO PORTAL.**

Prezado Colaborador,					
<p>Estamos em constante processo de melhoria da Sodexo_Net Brasil, intranet da Sodexo Puras destinada ao público interno.</p> <p>A fim de trabalhar para que a nossa intranet atenda às necessidades dos colaboradores e da empresa, solicitamos o preenchimento do questionário abaixo. Você deve sinalizar marcando com um X, na escala à direita, seu grau de concordância à afirmação realizada em relação ao portal interno.</p>					
<u>PERFIL</u>					
<input type="checkbox"/> Colaborador Time Operação <input type="checkbox"/> Colaborador Time de Suporte <input type="checkbox"/> Gerente Operacional <input type="checkbox"/> Gerente Funcional					
<b>A Sodexo_Net Brasil:</b>	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Acelera o processo de formação da cultura organizacional única Sodexo Puras					
É uma ferramenta interativa, onde a empresa também pode ter informações dos colaboradores					
Melhora a forma de apresentação de informações aos colaboradores					
Cria oportunidades de troca de experiência e melhores práticas intrasetoriais					
Reflete a maneira de trabalhar da organização no Brasil					
Oportuniza integração de colaboradores de ambas origens Sodexo e Puras					
Comunica a estratégia da empresa de forma objetiva					
É utilizada como ferramenta de trabalho para o dia-a-dia					
Concentra todos os processos da empresa, de forma acessível e clara					
É ferramenta de melhoria de comunicação interna					
Oportuniza acesso a treinamentos e e-learning					
Agiliza a solução de problemas					
Aumenta o alinhamento organizacional					
Melhora a colaboração entre os departamentos					
Acelera a integração e aprendizagem dos colaboradores					
Alinha a forma de trabalho do Grupo Sodexo, seus valores e objetivos					
Está padronizada com o modelo mundial apresentado pelo Grupo					
Centraliza todas as informações da organização, em nível global e local					

Fonte: elaborado pela autora

## APÊNDICE V - TESTE DE NORMALIDADE KOLMOGOROV-SMIRNOV

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estatística	df	Sig.
Acelera o processo de formação da cultura organizacional única Sodexo Puras	,374	94	,000
É uma ferramenta interativa, onde a empresa também pode ter informações dos colaboradores	,419	94	,000
Melhora a forma de apresentação de informações aos colaboradores	,394	94	,000
Cria oportunidades de troca de experiência e melhores práticas intrasetoriais	,403	94	,000
Reflete a maneira de trabalhar da organização no Brasil	,432	94	,000
Oportuniza integração de colaboradores de ambas origens Sodexo e Puras	,371	94	,000
Comunica a estratégia da empresa de forma objetiva	,431	94	,000
É utilizada como ferramenta de trabalho para o dia-a-dia	,366	94	,000
Concentra todos os processos da empresa, de forma acessível e clara	,413	94	,000
É ferramenta de melhoria de comunicação interna	,402	94	,000
Oportuniza acesso a treinamentos e e-learning	,396	94	,000
Agiliza a solução de problemas	,288	94	,000
Aumenta o alinhamento organizacional	,410	94	,000
Melhora a colaboração entre os departamentos	,282	94	,000
Acelera a integração e aprendizagem dos colaboradores	,369	94	,000
Alinha a forma de trabalho do Grupo Sodexo, seus valores e objetivos	,395	94	,000
Está padronizada com o modelo mundial apresentado pelo Grupo Sodexo	,378	94	,000
Centraliza todas as informações da organização, em nível global e local	,429	94	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: elaborado pela autora com apoio do SPSS 21

## APÊNDICE VI – QUADRO TÁTICO

Quadro 11: Dimensões e formas de conversão do conhecimento X ações táticas BSC

OBJ. DO BSC / PLANEJAM. ESTRATÉGICO	FOCO EM CONHECIMENTO TÁCITO				FOCO EM CONHECIMENTO EXPLÍCITO			
	AÇÃO DO BSC PLANEJAMENTO TÁTICO	DIMENSÃO CONHECIMENTO	FORMA DE CONVERSÃO DE CONHECIMENTO NA EXECUÇÃO DA AÇÃO	FORMA DE CONVERSÃO DE CONHECIMENTO DESEJADA	AÇÃO DO BSC PLANEJAMENTO TÁTICO	DIMENSÃO CONHECIMENTO	FORMA DE CONVERSÃO DE CONHECIMENTO NA EXECUÇÃO DA AÇÃO	FORMA DE CONVERSÃO DE CONHECIMENTO DESEJADA
<b>FINANCEIRO</b>								
Ser líder mundial em Serviços de Qualidade de Vida					Página especial para divulgação da estratégia da empresa - de forma clara e completa, para facilitar navegação nos diferentes itens da estratégica e facilitar entendimento	1, 2	C	C
					Divulgar pesquisa de market share anualmente	1	C	C
7% de crescimento anual					Divulgação semestral dos indicadores de crescimento comparados ao marketshare (informação já traduzida para Operação - forma clara)	1	C	C
Foco nos custos das unidades	Disponibilizar ferramentas de controles financeiros com orientações para uso das unidades	3, 4	C	I				
	Frequentes matérias com depoimentos de gerentes operacionais que conseguiram diminuir os custos de sua unidade - buscar cases práticos, para inspirar outros Gerentes da possibilidade de ação na unidade	1, 2	E	I				
11% de crescimento de receita operacional/ano					Divulgação mensal dos indicadores com impacto direto no crescimento, junto com ações do plano de crescimento, para que colaboradores possam acompanhar o crescimento da empresa	1	C	C
<b>CLIENTES</b>								
Oferecer serviços de qualidade de vida	Veiculação de dicas de atendimento - informações que apoiem operação na execução dos serviços	2, 5	E	I				
	Treinamentos de atendimento ao consumidor	3, 5	E	I				
	Veiculação de campanhas com conceito de qualidade de vida, para colaborador experimentar ideia	1, 2	C	I				
					Veicular informações de mercado (clipping de mídia) sobre tendências e necessidades das empresas neste foco, para que Operação internalize o conceito para melhor atender ao cliente	1, 2	C	C
Marca conhecida, amada e querida	Disponibilização de ferramentas como: guia da Marca, aplicação, modelos de documentos padrão, arquivos de logos e templates pré-formatados	2, 4, 5	C	I				
	Página especial dedicada à proposta de valor ao cliente, para deixar claro à operação o que a empresa quer que seja entregue	1, 2	C	I				
					Divulgar ações de sustentabilidade com posicionamento de valor agregado, para que colaboradores entendam a vantagem destas ações para todos os públicos da empresa	2	C	C
					Divulgação de proposta estratégica da marca, política de aplicação e uso da mesma com instruções de posicionamento	2	C	C
Desenvolver uma proposta de valor por segmento	Guia do posicionamento por segmento: como agir, o que falar, como atender	2, 3, 5	C	I				
					Ter arquitetura de informações por segmento, conteúdos divididos por segmentos, para que as equipes atuantes por segmentos possam ter aprendizado focado	1, 2, 4	C	C
Construir e alavancar capacidades de marketing	Fortalecer informações adaptando linguagem da aba 'comunicação e marca', gerando conteúdo claro para que o gestor e colaborador possa entender e se aponderar da informação facilmente	1	C	I				
					Divulgar pesquisas de mercado e pesquisas de marca, com orientações de onde a empresa quer chegar	1, 2	C	C
Eficaz e eficientemente atender a clientes internacionais	Disponibilizar informações chave sobre clientes para conhecimento da equipe que atende	1, 5	S	S				
	Divulgar cases sobre atendimento de clientes internacionais, com depoimentos. Conteúdo vindo do comitê de relacionamento com o cliente, para que colaboradores entendam a dimensão da empresa e o foco de ação	1, 2	E	I				
					Disponibilizar lista de clientes internacionais e países onde eles são atendidos, para melhor entendimento da dimensão global	1, 2	C	C
Conhecimento dos mercados que atuamos	Quiz de pesquisa nas unidades	3, 4	E	I				
	Veiculação de notícias da mídia dos principais clientes, para entendimento do cenário do cliente	1, 2	C	I				
<b>PROCESSOS</b>								
Alinhar negócios do Grupo com filiais e desenvolver ambição (missão)	Disponibilização de ferramentas padrão aplicáveis em qualquer cultura organizacional	1, 4	C	I				
	Criação de fórum para Equipes de Desenvolvimento de Produto nos países	1, 3	C	S				
					Manter páginas atualizadas para fonte de consulta constante	1, 4	C	C
					Divulgação de ações, campanhas e notícias do grupo - alinhando com atividade local, para facilitar entendimento da estratégia global e ação local	1, 2	C	C
Melhorar	Disponibilização de ferramentas de controle, qualidade e gestão + treinamentos	3, 4,	C	I				

<b>Inovadoras e padronizadas</b>					Criar grupos de discussão por segmento e troca de melhores práticas
<b>Alavancar uso da tecnologia e informações</b>					Disponibilizar todos os links dos sistemas da empresa
	Para cada sistema de tecnologia, disponibilizar um manual de uso e um passo a passo prático	<b>3, 4</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	
<b>Desenvolver plataformas de expertise padronizadas</b>	Guia de serviços padronizados por cliente - por segmento, para que a operação tenha um padrão na prestação do serviço ao cliente e tenha conhecimento de como fazê-lo	<b>2, 3</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	
					Divulgar matéria com similaridades no atendimento a clientes do mesmo segmento - fazer levantamento interno com áreas relacionadas para que unidades possam se espelhar no que está sendo feito Disponibilizar ferramentas de atendimento padronizadas para operações - por segmento para que o grupo de colaboradores do mesmo segmento tenha acesso direto às ferramentas desenvolvidas para eles
<b>Adaptar a organização para implementar serviços integrados</b>	Adaptar linguagem da informação, sempre tratando dos serviços que a empresa oferece como integrados	<b>1</b>	<b>Não é modo de conversão de conhecimento</b>		
	Notícias de clientes para Gerentes de Unidade perceberem oportunidade de venda integrada de serviço	<b>1</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	
<b>Incentivo a pesquisa e projetos que lancem iniciativas realizáveis em 3 anos</b>					Criação de Banco de ideias internas (campanha organizada com premiações)
					Apresentação de possibilidades de projetos que contribuam com a empresa Divulgação de ações com resultados a partir de projetos implantados
<b>APRENDIZAGEM</b>					
<b>Ter maior nível de engajamento interno do setor</b>	Veiculação de campanhas de engajamento	<b>1</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	
	Realizar pesquisas de satisfação com temas específicos	<b>4</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	
	Criação de email para canal de comunicação de operação com alta gerência	<b>4</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	
	Usar notícias de valorização de ações internas realizadas por grupos, áreas ou unidades como exemplo de engajamento.	<b>1</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	
					Promoção de ações de retenção e produtividade
<b>Permitir que líderes mundiais lidem com oportunidades estratégicas</b>	Criação ferramenta "Oportunidade estratégica" - explanação direta para o gestor operacional (Gerente de Unidade) do que pode ser estratégico para ele trabalhar com sua equipe. Veicular ferramenta nas divulgações de campanha, promoções, notícias, etc.	<b>1, 2</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	
	Treinamentos específicos com testes de conhecimento registrados (quizz)	<b>3</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	
					Ter página especial para divulgação da estratégia da empresa - de forma clara e completa, apresentando os papéis de cada área nas ações Criação de grupos de trabalho com líderes para falar de best practices - divididos por área. Cada área elege assuntos relacionados à estratégia para discussão.
<b>Fortalecer capacidades internas</b>					Criação de grupos de trabalho ou grupos para discussão com colaboradores mundiais para discutir papéis de governança/gestão do grupo e discussão de tema pré-definido.
					Colaboradores que participam de treinamentos externos fazem resumos de treinamentos com outputs importantes e disponibilizam no portal Atas de fóruns e grupos de discussão ficam registradas na rede
<b>Desenvolver conhecimento gerencial e compartilhar</b>	Cases de como gestores operacionais lidaram com desafios, para outros gerentes terem como exemplo	<b>1</b>	<b>E</b>	<b>I</b>	
	Informações e artigos de RH sobre gestão e liderança, para reflexão dos gestores	<b>1</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	
	Fóruns de discussão para gestores, organizados por tema e com moderador da	<b>1, 3</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	



## APÊNDICE VII – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO

Tabela 5: Estatísticas descritivas de todos os respondentes

			Estadística	Erro padrão
Acelera o processo de formação da cultura organizacional única Sodexo Puras	Média		3,95	,065
	Intervalo de confiança de 95% para média	Limite inferior	3,82	
		Limite superior	4,08	
	5% da média aparada		3,98	
	Mediana		4,00	
	Variância		,395	
	Desvio padrão		,628	
	Mínimo		2	
Máximo		5		
É uma ferramenta interativa, onde a empresa também pode ter informações dos colaboradores	Média		3,83	,078
	Intervalo de confiança de 95% para média	Limite inferior	3,67	
		Limite superior	3,98	
	5% da média aparada		3,87	
	Mediana		4,00	
	Variância		,573	
	Desvio padrão		,757	
	Mínimo		2	
Máximo		5		
Melhora a forma de apresentação de informações aos colaboradores	Média		4,00	,076
	Intervalo de confiança de 95% para média	Limite inferior	3,85	
		Limite superior	4,15	
	5% da média aparada		4,07	
	Mediana		4,00	
	Variância		,538	
	Desvio padrão		,733	
	Mínimo		1	
Máximo		5		
Cria oportunidades de troca de experiência e melhores práticas intrasetoriais	Média		3,90	,076
	Intervalo de confiança de 95% para média	Limite inferior	3,75	
		Limite superior	4,05	
	5% da média aparada		3,97	
	Mediana		4,00	
	Variância		,539	
	Desvio padrão		,734	
	Mínimo		1	
Máximo		5		
Reflete a maneira de trabalhar da organização no Brasil	Média		3,84	,071
	Intervalo de confiança de 95% para média	Limite inferior	3,70	
		Limite superior	3,98	
	5% da média aparada		3,90	
	Mediana		4,00	
	Variância		,480	
	Desvio padrão		,693	
	Mínimo		1	
Máximo		5		
Oportuniza integração de colaboradores de ambas	Média		3,70	,088
	Intervalo de confiança	Limite inferior	3,53	



origens Sodexo e Puras	de 95% para média		Limite superior	3,88	
	5% da média aparada			3,74	
	Mediana			4,00	
	Variância			,728	
	Desvio padrão			,853	
	Mínimo			1	
	Máximo			5	
	Comunica a estratégia da empresa de forma objetiva	Média			3,69
Intervalo de confiança de 95% para média		Limite inferior		3,51	
		Limite superior		3,88	
5% da média aparada			3,76		
Mediana			4,00		
Variância			,818		
Desvio padrão			,904		
Mínimo			1		
Máximo			5		
É utilizada como ferramenta de trabalho para o dia-a-dia	Média			3,69	,087
	Intervalo de confiança de 95% para média	Limite inferior		3,52	
		Limite superior		3,86	
	5% da média aparada			3,71	
	Mediana			4,00	
	Variância			,710	
	Desvio padrão			,843	
	Mínimo			2	
	Máximo			5	
Concentra todos os processos da empresa, de forma acessível e clara	Média			3,48	,102
	Intervalo de confiança de 95% para média	Limite inferior		3,28	
		Limite superior		3,68	
	5% da média aparada			3,50	
	Mediana			4,00	
	Variância			,983	
	Desvio padrão			,992	
	Mínimo			1	
	Máximo			5	
É ferramenta de melhoria de comunicação interna	Média			4,02	,066
	Intervalo de confiança de 95% para média	Limite inferior		3,89	
		Limite superior		4,15	
	5% da média aparada			4,08	
	Mediana			4,00	
	Variância			,408	
	Desvio padrão			,639	
	Mínimo			2	
	Máximo			5	
Oportuniza acesso a treinamentos e e-learning	Média			3,68	,085
	Intervalo de confiança de 95% para média	Limite inferior		3,51	
		Limite superior		3,85	
	5% da média aparada			3,71	
	Mediana			4,00	
	Variância			,671	
	Desvio padrão			,819	
	Mínimo			1	
	Máximo			5	
Agiliza a solução de problemas	Média			3,17	,102
	Intervalo de confiança de 95% para média	Limite inferior		2,97	
		Limite superior		3,37	
	5% da média aparada			3,19	
	Mediana			3,00	
	Variância			,981	

	Desvio padrão		,991	
	Mínimo		1	
	Máximo		5	
Aumenta o alinhamento organizacional	Média		3,72	,072
	Intervalo de confiança de 95% para média	Limite inferior	3,58	
		Limite superior	3,87	
	5% da média aparada		3,75	
	Mediana		4,00	
	Variância		,482	
	Desvio padrão		,694	
	Mínimo		2	
	Máximo		5	
	Melhora a colaboração entre os departamentos	Média		3,38
Intervalo de confiança de 95% para média		Limite inferior	3,21	
		Limite superior	3,55	
5% da média aparada			3,39	
Mediana			4,00	
Variância			,690	
Desvio padrão			,831	
Mínimo			1	
Máximo			5	
Acelera a integração e aprendizagem dos colaboradores		Média		3,59
	Intervalo de confiança de 95% para média	Limite inferior	3,43	
		Limite superior	3,74	
	5% da média aparada		3,60	
	Mediana		4,00	
	Variância		,568	
	Desvio padrão		,754	
	Mínimo		2	
	Máximo		5	
	Alinha a forma de trabalho do Grupo Sodexo, seus valores e objetivos	Média		3,95
Intervalo de confiança de 95% para média		Limite inferior	3,82	
		Limite superior	4,08	
5% da média aparada			3,99	
Mediana			4,00	
Variância			,395	
Desvio padrão			,628	
Mínimo			2	
Máximo			5	
Está padronizada com o modelo mundial apresentado pelo Grupo Sodexo		Média		3,88
	Intervalo de confiança de 95% para média	Limite inferior	3,75	
		Limite superior	4,02	
	5% da média aparada		3,92	
	Mediana		4,00	
	Variância		,449	
	Desvio padrão		,670	
	Mínimo		1	
	Máximo		5	
	Centraliza todas as informações da organização, em nível global e local	Média		3,88
Intervalo de confiança de 95% para média		Limite inferior	3,74	
		Limite superior	4,02	
5% da média aparada			3,94	
Mediana			4,00	
Variância			,470	
Desvio padrão			,686	
Mínimo			1	
Máximo			5	

Fonte: elaborado pela autora com apoio do SPSS 21

Tabela 6: Estatísticas descritivas por perfil de respondente

		N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Acelera o processo de formação da cultura organizacional única Sodexo Puras	Colaborador Time Suporte	38	4,16	,495	,080	4,00	4,32	3	5
	Colaborador Time Operacional	16	3,56	,892	,223	3,09	4,04	2	5
	Gerente Funcional	17	3,94	,659	,160	3,60	4,28	2	5
	Gerente Operacional	51	4,06	,614	,086	3,89	4,23	2	5
	Total	122	4,01	,649	,059	3,89	4,12	2	5
É uma ferramenta interativa, onde a empresa também pode ter informações dos colaboradores	Colaborador Time Suporte	38	3,89	,863	,140	3,61	4,18	2	5
	Colaborador Time Operacional	16	3,94	,772	,193	3,53	4,35	2	5
	Gerente Funcional	17	3,76	,752	,182	3,38	4,15	2	5
	Gerente Operacional	51	4,02	,678	,095	3,83	4,21	2	5
	Total	122	3,93	,758	,069	3,80	4,07	2	5
Melhora a forma de apresentação de informações aos colaboradores	Colaborador Time Suporte	38	4,24	,542	,088	4,06	4,41	3	5
	Colaborador Time Operacional	16	3,75	,931	,233	3,25	4,25	2	5
	Gerente Funcional	17	4,00	,612	,149	3,69	4,31	3	5
	Gerente Operacional	51	3,98	,735	,103	3,77	4,19	1	5
	Total	122	4,03	,703	,064	3,91	4,16	1	5
Cria oportunidades de troca de experiência e melhores práticas intrasetoriais	Colaborador Time Suporte	38	3,89	,727	,118	3,66	4,13	1	5
	Colaborador Time Operacional	16	4,00	,632	,158	3,66	4,34	2	5
	Gerente Funcional	17	3,94	,659	,160	3,60	4,28	2	5
	Gerente Operacional	51	3,98	,860	,120	3,74	4,22	1	5
	Total	122	3,95	,759	,069	3,81	4,09	1	5
Reflete a maneira de trabalhar da organização no Brasil	Colaborador Time Suporte	38	3,79	,777	,126	3,53	4,04	1	5
	Colaborador Time Operacional	15	3,80	,941	,243	3,28	4,32	1	5
	Gerente Funcional	17	3,82	,529	,128	3,55	4,10	3	5
	Gerente Operacional	51	3,90	,640	,090	3,72	4,08	1	5
	Total	121	3,84	,707	,064	3,72	3,97	1	5
Oportuniza integração de colaboradores de ambas origens Sodexo e Puras	Colaborador Time Suporte	37	3,81	,811	,133	3,54	4,08	2	5
	Colaborador Time Operacional	16	3,44	,964	,241	2,92	3,95	1	5
	Gerente Funcional	17	3,59	1,004	,243	3,07	4,10	1	5
	Gerente Operacional	51	3,84	,809	,113	3,62	4,07	2	5
	Total	121	3,74	,861	,078	3,59	3,90	1	5
Comunica a estratégia	Colaborador Time Suporte	37	3,65	,978	,161	3,32	3,97	1	5

da empresa de forma objetiva	Colaborador Time Operacional	16	3,94	,854	,213	3,48	4,39	1	5
	Gerente Funcional	16	3,00	1,033	,258	2,45	3,55	1	4
	Gerente Operacional	49	4,02	,433	,062	3,90	4,14	2	5
	Total	118	3,75	,847	,078	3,60	3,91	1	5
É utilizada como ferramenta de trabalho para o dia-a-dia	Colaborador Time Suporte	37	3,73	,871	,143	3,44	4,02	2	5
	Colaborador Time Operacional	16	3,31	1,138	,285	2,71	3,92	2	5
	Gerente Funcional	17	3,59	,939	,228	3,11	4,07	2	5
	Gerente Operacional	50	3,90	,614	,087	3,73	4,07	2	5
	Total	120	3,73	,840	,077	3,57	3,88	2	5
Concentra todos os processos da empresa, de forma acessível e clara	Colaborador Time Suporte	38	3,42	1,081	,175	3,07	3,78	1	5
	Colaborador Time Operacional	16	3,13	1,025	,256	2,58	3,67	2	4
	Gerente Funcional	17	3,41	,939	,228	2,93	3,89	2	5
	Gerente Operacional	51	3,76	,790	,111	3,54	3,99	1	5
	Total	122	3,52	,955	,086	3,35	3,70	1	5
É ferramenta de melhoria de comunicação interna	Colaborador Time Suporte	38	4,16	,594	,096	3,96	4,35	2	5
	Colaborador Time Operacional	16	4,00	,632	,158	3,66	4,34	2	5
	Gerente Funcional	17	3,88	,993	,241	3,37	4,39	2	5
	Gerente Operacional	49	4,06	,517	,074	3,91	4,21	2	5
	Total	120	4,06	,639	,058	3,94	4,17	2	5
Oportuniza acesso a treinamentos e e-learning	Colaborador Time Suporte	38	3,61	,916	,149	3,30	3,91	1	5
	Colaborador Time Operacional	16	3,44	,892	,223	2,96	3,91	2	4
	Gerente Funcional	17	3,71	,686	,166	3,35	4,06	2	4
	Gerente Operacional	51	3,80	,722	,101	3,60	4,01	2	5
	Total	122	3,68	,806	,073	3,54	3,82	1	5
Agiliza a solução de problemas	Colaborador Time Suporte	37	3,24	,925	,152	2,93	3,55	2	5
	Colaborador Time Operacional	16	3,25	,931	,233	2,75	3,75	2	4
	Gerente Funcional	17	2,53	1,068	,259	1,98	3,08	1	4
	Gerente Operacional	49	3,37	,951	,136	3,09	3,64	1	5
	Total	119	3,19	,985	,090	3,01	3,37	1	5
Aumenta o alinhamento organizacional	Colaborador Time Suporte	37	3,86	,713	,117	3,63	4,10	2	5
	Colaborador Time Operacional	15	3,67	,617	,159	3,32	4,01	2	4
	Gerente Funcional	17	3,71	,686	,166	3,35	4,06	2	5
	Gerente Operacional	51	3,86	,633	,089	3,68	4,04	2	5
	Total	120	3,82	,661	,060	3,70	3,94	2	5
Melhora a colaboração entre os departamentos	Colaborador Time Suporte	38	3,42	,948	,154	3,11	3,73	1	5
	Colaborador Time Operacional	15	3,27	,704	,182	2,88	3,66	2	4
	Gerente Funcional	16	3,19	,834	,209	2,74	3,63	2	5

	Gerente Operacional	50	3,52	,762	,108	3,30	3,74	2	5
	Total	119	3,41	,828	,076	3,26	3,56	1	5
Acelera a integração e aprendizagem dos colaboradores	Colaborador Time Suporte	36	3,75	,554	,092	3,56	3,94	2	5
	Colaborador Time Operacional	16	3,31	,946	,237	2,81	3,82	2	5
	Gerente Funcional	15	3,73	,884	,228	3,24	4,22	2	5
	Gerente Operacional	50	3,76	,687	,097	3,56	3,96	2	5
	Total	117	3,69	,725	,067	3,56	3,83	2	5
Alinha a forma de trabalho do Grupo Sodexo, seus valores e objetivos	Colaborador Time Suporte	37	3,92	,795	,131	3,65	4,18	2	5
	Colaborador Time Operacional	15	3,73	,704	,182	3,34	4,12	2	5
	Gerente Funcional	17	3,88	,697	,169	3,52	4,24	2	5
	Gerente Operacional	50	4,08	,396	,056	3,97	4,19	3	5
	Total	119	3,96	,630	,058	3,84	4,07	2	5
Está padronizada com o modelo mundial apresentado pelo Grupo Sodexo	Colaborador Time Suporte	37	3,86	,855	,141	3,58	4,15	1	5
	Colaborador Time Operacional	16	3,69	,704	,176	3,31	4,06	2	5
	Gerente Funcional	17	3,88	,600	,146	3,57	4,19	3	5
	Gerente Operacional	47	3,98	,442	,064	3,85	4,11	3	5
	Total	117	3,89	,654	,060	3,77	4,01	1	5
Centraliza todas as informações da organização, em nível global e local	Colaborador Time Suporte	37	3,89	,906	,149	3,59	4,19	1	5
	Colaborador Time Operacional	16	3,75	,447	,112	3,51	3,99	3	4
	Gerente Funcional	17	3,76	,752	,182	3,38	4,15	2	5
	Gerente Operacional	51	4,00	,490	,069	3,86	4,14	2	5
	Total	121	3,90	,676	,061	3,78	4,02	1	5

Fonte: elaborado pela autora com apoio do SPSS 21

**APÊNDICE VIII – RESULTADOS COMPLEMENTARES DA ANÁLISE FATORIAL**

Tabela 7: Testes de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,778
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	676,659
	Graus de liberdade	153
	Significância calculada	,000

Fonte: elaborado pela autora com apoio do SPSS 21

Tabela 8: Extração de Fatores

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,117	33,985	33,985	6,117	33,985	33,985	2,875	15,971	15,971
2	1,660	9,225	43,209	1,660	9,225	43,209	2,814	15,634	31,604
3	1,564	8,689	51,898	1,564	8,689	51,898	2,280	12,666	44,270
4	1,148	6,376	58,274	1,148	6,376	58,274	1,851	10,283	54,553
5	1,093	6,071	64,345	1,093	6,071	64,345	1,763	9,792	64,345
6	,949	5,270	69,615						
7	,853	4,740	74,355						
8	,759	4,217	78,573						
9	,624	3,468	82,040						
10	,556	3,087	85,128						
11	,546	3,033	88,160						
12	,451	2,508	90,668						
13	,408	2,267	92,935						
14	,365	2,028	94,963						
15	,277	1,537	96,501						
16	,244	1,355	97,855						
17	,211	1,170	99,025						
18	,175	,975	100,000						

Fonte: elaborado pela autora com apoio do SPSS 21

Tabela 9: Matriz de correlações de Pearson das respostas ao questionário

	Q01_CUL	Q02_REL	Q03_INF	Q04_APR	Q05_CUL	Q06_REL	Q07_EST	Q08_PRO	Q09_PRO	Q10_INF	Q11_APR	Q12_PRO	Q13_EST	Q14_REL	Q15_APR	Q16_CUL	Q17_EST	Q18_INF
Q01_CUL	1	,236**	,470**	,454**	,256**	,612**	,249**	,432**	,260**	,487**	,337**	,181*	,295**	,212*	,489**	,417**	,428**	,306**
Q02_REL	,236**	1	,221*	,425**	,430**	,190*	,275**	,377**	,562**	,269**	,304**	,324**	,392**	,373**	,270**	,331**	,198*	,329**
Q03_INF	,470**	,221*	1	,297**	,344**	,302**	,014	,325**	,134	,496**	,310**	,220*	,390**	,163	,352**	,290**	,173	,164
Q04_APR	,454**	,425**	,297**	1	,326**	,349**	,352**	,172	,389**	,298**	,258**	,353**	,381**	,407**	,384**	,295**	,085	,364**
Q05_CUL	,256**	,430**	,344**	,326**	1	,193*	,257**	,306**	,281**	,224*	,348**	,286**	,134	,277**	,220*	,353**	,241**	,246**
Q06_REL	,612**	,190*	,302**	,349**	,193*	1	,316**	,345**	,203*	,332**	,168	,226*	,328**	,192*	,443**	,404**	,176	,271**
Q07_EST	,249**	,275**	,014	,352**	,257**	,316**	1	,282**	,404**	,182	,240**	,333**	,388**	,152	,407**	,590**	,329**	,451**
Q08_PRO	,432**	,377**	,325**	,172	,306**	,345**	,282**	1	,305**	,310**	,361**	,311**	,254**	,359**	,419**	,426**	,467**	,193*
Q09_PRO	,260**	,562**	,134	,389**	,281**	,203*	,404**	,305**	1	,156	,424**	,403**	,269**	,303**	,376**	,371**	,242**	,428**
Q10_INF	,487**	,269**	,496**	,298**	,224*	,332**	,182	,310**	,156	1	,150	,326**	,424**	,364**	,427**	,347**	,302**	,188*
Q11_APR	,337**	,304**	,310**	,258**	,348**	,168	,240**	,361**	,424**	,150	1	,375**	,248**	,202*	,403**	,406**	,342**	,368**
Q12_PRO	,181*	,324**	,220*	,353**	,286**	,226*	,333**	,311**	,403**	,326**	,375**	1	,413**	,581**	,463**	,293**	,258**	,364**
Q13_EST	,295**	,392**	,390**	,381**	,134	,328**	,388**	,254**	,269**	,424**	,248**	,413**	1	,246**	,448**	,371**	,306**	,408**
Q14_REL	,212*	,373**	,163	,407**	,277**	,192*	,152	,359**	,303**	,364**	,202*	,581**	,246**	1	,335**	,139	,082	,260**
Q15_APR	,489**	,270**	,352**	,384**	,220*	,443**	,407**	,419**	,376**	,427**	,403**	,463**	,448**	,335**	1	,418**	,296**	,315**
Q16_CUL	,417**	,331**	,290**	,295**	,353**	,404**	,590**	,426**	,371**	,347**	,406**	,293**	,371**	,139	,418**	1	,417**	,476**
Q17_EST	,428**	,198*	,173	,085	,241**	,176	,329**	,467**	,242**	,302**	,342**	,258**	,306**	,082	,296**	,417**	1	,498**
Q18_INF	,306**	,329**	,164	,364**	,246**	,271**	,451**	,193*	,428**	,188*	,368**	,364**	,408**	,260**	,315**	,476**	,498**	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: elaborado pela autora com apoio do SPSS 21



## APÊNDICE IX – QUADRO STATUS AÇÕES

Quadro 12: Status ações táticas Sodexo\_Net

OBJETIVO DO BSC PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	FOCO EM CONHECIMENTO TÁCITO	FOCO EM CONHECIMENTO EXPLÍCITO
	AÇÃO DO BSC PLANEJAMENTO TÁTICO	AÇÃO DO BSC PLANEJAMENTO TÁTICO
<b>FINANCEIRO</b>		
Ser líder mundial em Serviços de Qualidade de Vida		Página especial para divulgação da estratégia da empresa - de forma clara e completa, para facilitar navegação nos diferentes itens da estratégica e facilitar entendimento Divulgar pesquisa de market share anualmente
7% de crescimento anual		Divulgação semestral dos indicadores de crescimento comparados ao marketshare (informação já traduzida para Operação - forma clara)
Foco nos custos das unidades	Disponibilizar ferramentas de controles financeiros com orientações para uso das unidades Frequentes matérias com depoimentos de gerentes operacionais que conseguiram diminuir os custos de sua unidade - buscar cases práticos, para inspirar outros Gerentes da possibilidade de ação na unidade	
11% de crescimento de receita operacional/ano		Divulgação mensal dos indicadores com impacto direto no crescimento, junto com ações do plano de crescimento, para que colaboradores possam acompanhar o crescimento da empresa
<b>CLIENTES</b>		
Oferecer serviços de qualidade de vida	Veiculação de dicas de atendimento - informações que apoiem operação na execução dos serviços Treinamentos de atendimento ao consumidor Veiculação de campanhas com conceito de qualidade de vida, para colaborador experimentar ideia	
		Veicular informações de mercado (clipping de mídia) sobre tendências e necessidades das empresas neste foco, para que Operação internalize o conceito para melhor atender ao cliente
Marca conhecida, amada e querida	Disponibilização de ferramentas como: guia da Marca, aplicação, modelos de documentos padrão, arquivos de logos e templates pré-formatados Página especial dedicada à proposta de valor ao cliente, para deixar claro à operação o que a empresa quer que seja entregue	
		Divulgar ações de sustentabilidade com posicionamento de valor agregado, para que colaboradores entendam a vantagem destas ações para todos os públicos da empresa Divulgação de proposta estratégica da marca, política de aplicação e uso da mesma com instruções de posicionamento Calendário de campanhas e ações externas divulgado para conhecimento de todos
Desenvolver uma proposta de valor por segmento	Guia do posicionamento por segmento: como agir, o que falar, como atender	Ter arquitetura de informações por segmento, conteúdos divididos por segmentos, para que as equipes atuantes por segmentos possam ter aprendizado focado
Construir e alavancar capacidades de marketing	Fortalecer informações adaptando linguagem da aba 'comunicação e marca', gerando conteúdo claro para que o gestor e colaborador possa entender e se aponderar da informação facilmente	
		Divulgar pesquisas de mercado e pesquisas de marca, com orientações de onde a empresa quer chegar
Eficaz e eficientemente atender a clientes internacionais	Disponibilizar informações chave sobre clientes para conhecimento da equipe que atende Divulgar cases sobre atendimento de clientes internacionais, com depoimentos. Conteúdo vindo do comitê de relacionamento com o cliente, para que colaboradores entendam a dimensão da empresa e o foco de ação	
		Disponibilizar lista de clientes internacionais e países onde eles são atendidos, para melhor entendimento da dimensão global
Conhecimento dos mercados que atuamos	Quiz de pesquisa nas unidades Veiculação de notícias da mídia dos principais clientes, para entendimento do cenário do cliente	
<b>PROCESSOS</b>		
Alinhar negócios do Grupo com filiais e desenvolver ambição (missão)	Disponibilização de ferramentas padrão aplicáveis em qualquer cultura organizacional Criação de fórum para Equipes de Desenvolvimento de Produto nos países	
		Manter páginas atualizadas para fonte de consulta constante Divulgação de ações, campanhas e notícias do grupo - alinhando com atividade local, para facilitar entendimento da estratégia global e ação local
Melhorar competitividade e performance operacional	Disponibilização de ferramentas de controle, qualidade e gestão + treinamentos Espaço para divulgação de normas, políticas, processos, ITs, POPS, SGI - organizado por áreas, para que as pessoas encontrem a informação com facilidade e saibam sempre onde buscá-la Acesso ao Help Desk (Sodexo: Central de Serviços) pelo portal. Na página de acesso, informações e dicas de como utilizar melhor a ferramenta Criação de chat (talk/bate papo) direto com help desk para orientação de abertura de chamado ou resolução de problemas rápidos	
		Disponibilizar documentos padrão, formulários estabelecidos pelas áreas, organizados por tema, para a operação não perder tempo na busca

<b>Adaptar a organização para implementar serviços integrados</b>	Adaptar linguagem da informação, sempre tratando dos serviços que a empresa oferece como integrados	
	Notícias de clientes para Gerentes de Unidade perceberem oportunidade de venda integrada de serviço	
<b>Incentivo a pesquisa e projetos que lancem iniciativas realizáveis em 3 anos</b>		Criação de Banco de ideias com premiação)
		Apresentação de possibilidades com a empresa
		Divulgação de ações com projetos implantados
<b>APRENDIZAGEM</b>		
<b>Ter maior nível de engajamento interno do setor</b>	Veiculação de campanhas de engajamento	
	Realizar pesquisas de satisfação com temas específicos	
	Criação de email para canal de comunicação de operação com alta gerência	
	Usar notícias de valorização de ações internas realizadas por grupos, áreas ou unidades como exemplo de engajamento	Promoção de ações de rede
<b>Permitir que líderes mundiais lidem com oportunidades estratégicas</b>	Criação ferramenta "Oportunidade estratégica" - explanação direta para o gestor operacional (Gerente de Unidade) do que pode ser estratégico para ele trabalhar com sua equipe. Veicular ferramenta nas divulgações de campanha, promoções, notícias, etc.	
	Treinamentos específicos com testes de conhecimento registrados (quizz)	Ter página especial para div empresa - de forma clara e de cada um nas ações
<b>Fortalecer capacidades internas</b>		Criação de grupos de trabalho colaboradores mundiais em grupo para discussão de temas
		Colaboradores que participam fazerem resumos de treinamentos disponibilizar no portal Atas de fóruns e grupos de registradas na rede
<b>Desenvolver conhecimento gerencial e compartilhar</b>	Cases de como gestores operacionais lidaram com desafios, para outros gerentes terem como exemplo	
	Informações e artigos de RH sobre gestão e liderança, para reflexão dos gestores	
	Fóruns de discussão para gestores, organizados por tema e com moderador da área de RH	
<b>Nutrir diversidade de talentos internos</b>	Usar notícias de colaboradores que tenham outras atividades como hobbie e se destacam. Ex: Gerente Financeiro que gosta de cozinhar, Analista de Processos que participa de maratonas, Cozinheiro que é líder de ONG, etc.	
	Diponibilizar treinamentos variados disponíveis a todos os colaboradores. Ex: treinamento de Vendas, RH, Dicção e Oratória, Finanças Básicas, etc.	
	Biblioteca de aprendizagem interna: disponibilização de tabalhos acadêmicos produzidos pelos colaboradores, resumos de livros que colaboradores tenham lido	
	Apresentar colaboradores chaves e sua carreira na empresa, o que agregou, para demonstrar a possibilidade de crescimento na empresa	
		Banco de Oportunidades Internas Construção de fóruns de discussões multidisciplinares Promover premiação por ações sua área de atuação dentro

Fonte: elaborado pela autora

## ANEXO I – MAPA ESTRATÉGICO GLOBAL GRUPO SODEXO

Figura 23: Mapa estratégico do grupo Sodexo no portal Sodexo\_Net



Fonte: Sodexo\_Net (2013)

## ANEXO II – MISSÃO, VISÃO, VALORES E PRINCÍPIOS ÉTICOS DO GRUPO SODEXO

Figura 24: Informação corporativa sobre missão, valores e princípios do grupo Sodexo no portal Sodexo\_Net

- ▶ Who We Are
- ▶ The Group
- ▼ Our Ambition & Strategy
  - ↳ Our Strategic Positioning
  - ↳ Invent 2020
  - ↳ The Sodexo Institute for Quality of Life
- ▶ Our Quality of Life Services
- ▶ Our Corporate Responsibility
- ▶ Maps & Locations

### Our strategic positioning

Contact: Viktoria Otero del Val | Last Updated: 3/1/2013, 10:42 AM ECT

[SEND BY EMAIL](#)   [PRINT PAGE](#)  
[+ ADD TO MY QUICKLINKS](#)

We strongly believe that the Quality of Life contributes to the progress of individuals and to the performance of organizations. Therefore we want to be the strategic partner of businesses and organizations by creating and delivering Quality of Life Services that help improve our clients' performance and development.

#### Our ambition

To become the premier expert in Quality of Life services, with the Sodexo brand as the global reference:

- Become the leader in Quality of Life services
- Have the highest level of employee engagement
- Sustain 7% annual average revenue growth
- Grow our consolidated operating profit by at least 11% every year
- Make Sodexo a globally known, loved and chosen brand


In June 2012, Michel Landel announced the launch of INVENT2020, an initiative to help us accelerate our transformation and make Sodexo the worldwide leader of Quality of Life services.

■ [Read more about Invent 2020](#)

#### Our strategy

We have reviewed our Strategy Map in order to have a more focused roadmap for execution with 4 strategic priorities:

1. Improve our competitiveness and operational performance
2. Boost our growth through our Quality of Life Services
3. Strengthen our capabilities
4. Transform our organization and foster diversity in talent



Video "Our new Strategy Map"

- Download the Group Strategy Map (pdf) : [Version EI](#) / [Version FR](#) / [Version ES](#)
- [View the Strategy map video](#)

#### Our mission

Improve the quality of life and contribute to economic, social and environmental development.


■ [Read more about our fundamentals](#)

#### Our fundamentals

Our roots, our values, our ethical principles.

■ [Read more about our fundamentals](#)


### Group Senior Leadership Meeting



October 2-3, Madrid

▶ read more

#### "Accelerating our Transformation" by Michel Landel



Fonte: Sodexo\_Net (2013)

## ANEXO III – MENSAGEM DO PRESIDENTE DO GRUPO SODEXO SOBRE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Figura 25: Mensagens corporativa sobre posicionamento estratégico do grupo Sodexo

The screenshot displays the Sodexo website's 'INVENT 2020' page. On the left is a navigation menu with items like 'Who We Are', 'The Group', 'Our Ambition & Strategy', 'Our Strategic Positioning', 'Invent 2020', 'The Sodexo Institute for Quality of Life', 'Our Quality of Life Services', 'Our Corporate Responsibility', and 'Maps & Locations'. The main content area is titled 'INVENT 2020' and includes contact information for Jeanne HOUSSIN, a 'SEND BY EMAIL' button, a 'PRINT PAGE' button, and an 'ADD TO MY QUICKLINKS' button. Below this is a text block stating: 'In June 2012, Michel Landel announced the launch of INVENT2020, an initiative to help us accelerate our transformation and make Sodexo the worldwide leader of Quality of Life services.' This text is followed by a large 'invent2020' logo. Underneath the logo is the heading 'What is Invent 2020 about?' and several paragraphs of text explaining the initiative. A red arrow points from this text to a video player in the right sidebar. The sidebar also contains a video player titled '"Accelerating our transformation" by Michel Landel' and a 'Group Senior Leadership Meeting' announcement for October 2-3 in Madrid, with a 'read more' link.

Fonte: Sodexo\_Net (2013)

## ANEXO IV – MENSAGENS DOS EXECUTIVOS GLOBAIS SOBRE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO GRUPO SODEXO

Figura 26: Compilação de mensagens dos executivos globais da empresa sobre a estratégia do grupo Sodexo

The screenshot displays the Sodexo website's content management system interface. At the top, a red navigation bar contains links for 'SOBRE A SODEXO', 'NOTÍCIAS', 'CENTRAL DE RH', and 'FERRAMENTAS E RECURSOS', along with 'Ajuda' and 'AAA' settings. A left sidebar menu lists various sections like 'Quem somos', 'O Grupo', and 'Nossa ambição e estratégia'. The main content area is titled '9 passos para implementar nosso posicionamento estratégico' and includes a date of the last update (8/8/2012, 3:13 PM AGT) and a 'IMPRIMIR' button. Below the title, there are four video thumbnails, each with a 'Watch the video' button and a brief description of the content. The first video is 'Step 1: How to animate strategy buy-in?' featuring Roberto Cirillo and Damien Verdier. The second is 'Step 2: How to define your client value proposition?' featuring Herb Nahapiet. The third is 'Step 3: How to build tailored offers?' featuring Laurent Voisin. The fourth is 'Step 4: How to integrate responsibility in our client value proposition?' featuring a panel of stakeholders. On the right side, there is a feedback form titled 'Ajude a melhorar a SodexoNet' with a 'Resetar' and 'Enviar' button.

Fonte: Sodexo\_Net (2013)