



A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O ALINHAMENTO DA PLATAFORMA TECNOLÓGICA AO NEGÓCIO DA EMPRESA: O CASO SERCOMTEL

Juvenil Teixeira da Silva – e-mail: juvenil@cp.cefetpr.br

Rosângela Borges Pimenta – e-mail: rosangela@cp.cefetpr.br

Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná

Av. Alberto Carazzai nº 1640

CEP – 86.300-000 - Cornélio Procópio-PR

Prof^ª Dr^ª Isaura Alberton de Lima – e-mail: alberton@cefetpr.br

Prof. Dr. Luciano Scandelari – e-mail: luciano@cefetpr.br

Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná

Av. Sete de Setembro nº 3165 - Rebouças

CEP – 80230-901 - Curitiba-PR

Resumo: *O objetivo do artigo foi analisar a estratégia utilizada pela Sercomtel na condução do processo de implantação de um Sistema Integrado de Gestão. O alinhamento da plataforma tecnológica, com o negócio da empresa foi otimizado através do compartilhamento do conhecimento. Os resultados demonstraram que os colaboradores estiveram extremamente motivados e comprometidos com toda a condução do processo. Concluiu-se que a gestão do conhecimento na adoção do sistema integrado de gestão empresarial é uma ferramenta estratégica e deixa de ser apenas uma forma de colocar a empresa em escala de competitividade global, e passa a intermediar as relações de comprometimento e crescimento profissional dos colaboradores para com a empresa.*

Palavras-chave: *Gestão do conhecimento, Tecnologia da informação, Estratégia.*

1. INTRODUÇÃO

Vivencia-se um período da história humana caracterizada por profundas e rápidas transformações em todo o contexto sócio-econômico-cultural. As mudanças ocorrem em grande velocidade e é indispensável que as pessoas que dirigem organizações tenham à sua disposição ferramentas que lhes permitam dar respostas eficientes e seguras para a tomada de decisões. O novo milênio está trazendo na sua bagagem novos conceitos para a avaliação e o desempenho de uma empresa quanto à sua forma de administrar. As grandes transformações ocorridas têm exigido das organizações a procura de recursos e tecnologias cada vez mais diversificadas de apoio à gestão empresarial.

Segundo PHILLIPS (2002) “A economia digital está reinventando o mundo do trabalho e a maneira como nos relacionamos. Como uma onda, ela varre os limites organizacionais, elimina as hierarquias e estilhaça as aldeias de comando”.

Neste novo cenário, urge a necessidade da Gestão do Conhecimento para uma nova lógica produtiva: a adoção dos sistemas integrados de gestão empresarial (*Enterprise Resource Planning* – ERP). O sistema ERP é um *software* de gestão que faz a integração de procedimentos, do planejamento e dos controles organizacionais. O processo acelerado destas



mudanças, aliado à competitividade, tem exigido das empresas uma nova postura centrada no conhecimento. O conhecimento tácito, de natureza subjetiva, é a base do conhecimento organizacional.

Com base nesse contexto, o objetivo deste trabalho é apresentar a estratégia que a empresa Sercomtel S. A. utilizou para alinhar o processo de escolha da plataforma tecnológica ao seu negócio, através do compartilhamento do conhecimento dos seus colaboradores.

O artigo está estruturado em sete seções. Na primeira seção, são abordados o conceito de gestão do conhecimento e a espiral da criação do conhecimento. Na segunda seção, é apresentado o conceito de tecnologia da informação. Este tópico expõe também a metodologia para a implementação do sistema de informação e sobre o ERP (*Enterprise Resource Planning*). A terceira seção apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa. Na quinta seção, é apresentado o estudo de caso. Na sexta seção, a análise dos resultados e na sétima, as considerações finais.

2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Apesar do conceito de “Gestão do Conhecimento” estar em grande evidência no atual cenário das organizações, não há uma única definição da palavra conhecimento aceita de modo geral. A palavra conhecimento tem vários significados como: informação, conscientização, saber, cognição, percepção, ciência, experiência, competência, habilidade, capacidade, aprendizado, etc. CHOO (1998) define conhecimento como a informação transformada, pelo uso da razão e reflexão em crenças; é construído através do acúmulo de experiência. De acordo com o teórico organizacional NONAKA (2000), apenas o conhecimento é fonte segura para a vantagem competitiva neste mundo de grandes incertezas. Porém, a maioria dos líderes ocidentais não compreende a importância do conhecimento e a forma como as empresas são capazes de explorá-lo.

Da mesma maneira, diversas são as abordagens para o tema “Gestão do Conhecimento”. Porém, é inegável o caráter abrangente do termo em si. Para BUKOWITZ e WILLIAMS (2002), “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. SANTOS et al. (2001) cita “a gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa”.

Quando se tem o foco na Gestão do Conhecimento, os gestores têm um importante papel de manter as pessoas permanentemente para a discussão e o compartilhamento para que toda empresa cresça.

2.1 A espiral de criação do conhecimento

NONAKA e TAKEUCHI (1995) afirmam que os quatro modos de conversão de conhecimento devem ser gerenciados de forma articulada e cíclica e denominam os quatro processos de espiral de criação do conhecimento. “A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Esse processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização”. O conhecimento explícito é formal e sistemático. Assim, é facilmente comunicado e compartilhado por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador. O conhecimento tácito é altamente pessoal. Por ser de difícil formalização, sua transferência para outros é árdua. “Podemos saber mais do que somos capazes de expressar, conforme observou o filósofo Michael Polanyi”. O conhecimento tácito



consiste em parte de habilidades técnicas. A distinção entre o conhecimento tácito e explícito sugere quatro padrões básicos de criação de conhecimento em qualquer organização. 1- De tácito para tácito; 2- De explícito para explícito; 3- De tácito para explícito; 4 De explícito para tácito. A articulação (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito) e a internalização (utilização do conhecimento explícito para a ampliação da própria base do conhecimento tácito) são as fases críticas da espiral do conhecimento. O motivo é que ambas exigem envolvimento ativo do eu - o comprometimento pessoal ”.

3. A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A associação estabelecida da Tecnologia da Informação - TI e Telecomunicações fez com que ocorresse um avanço extremamente veloz das aplicações administrativas das organizações. Com todos esses avanços, os executivos começaram a se preocupar com o planejamento, execução e modificação em seus investimentos em TI para tornar a empresa cada vez mais ágil.

CASTELLS (1999), destaca entre os aspectos centrais do novo paradigma da tecnologia da informação: “a informação é sua matéria prima: são tecnologias para agir sobre a informação, e não informações para agir sobre a tecnologia”.

Em 1998, com a adoção do *Interprise Resource Planning* – ERP, Sistema de Gestão Empresarial, houve uma melhor aceitação da tecnologia como promoção de vantagem competitiva para as organizações. Segundo BATISTA (2004), a Tecnologia da Informação, sendo vista como um processo de tomada de decisão da empresa, passou a ser incorporada ao planejamento estratégico das organizações, como um subitem denominado Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI. O autor cita que o PDTI tem como principal objetivo o alinhamento dos elementos tecnológicos com o planejamento estratégico de negócios da organização.

3.1 Metodologia para a implementação do sistema de informação

Há uma série de atividades que devem ocorrer quando uma empresa decide implementar um sistema de informação. Na década de 90, a maioria dos sistemas de informações eram desenvolvidos pelas equipes de informática interna das empresas. DE SORDI (2003), relata que houve um grande aprimoramento da metodologia de implementação de TI pela aplicação de práticas de gestão do conhecimento nas empresas que tinham interesses em aprender com seus próprios processos e pelas empresas de consultorias especializadas na implantação de sistemas. Cita também que as metodologias mais eficientes não se apresentam sob a forma de regras predeterminadas e sim um conjunto de sugestões e atividades. As principais fases do processo de um sistema são: entendimento da situação atual, do processo de discussão da visão futura e definição da visão futura.

3.2 *Interprise Resource Planning* - ERP

Os chamados Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (*Enterprise Resource Planning* – ERP) surgiram no início dos anos 90 como a solução dos problemas ligados à fragmentação de toda a informação da empresa.

Conforme cita CARMO e HAMACHER (2000), o sistema integra diversas atividades de uma empresa através de um *software*, organizando e disseminando a informação de forma integrada entre as diferentes áreas da companhia. A integração é centrada em uma base de dados comum a toda empresa. Consolidando desta forma toda a operação do negócio em um



único ambiente computacional. Desta forma, evitando-se a redundância e inconsistência de dados, assegura-se a integridade do fluxo de informações.

O sistema ERP é composto por vários módulos que trocam informações entre si. Cada módulo é responsável por uma atividade específica do sistema, como por exemplo: vendas, planejamento da produção, distribuição, finanças, controladoria, gerenciamento da manutenção, gestão de projetos, gestão de materiais, qualidade, recursos humanos, dentre outros. A estrutura do sistema ERP, acrescenta diversos módulos que suportam várias atividades das empresas ligados a um banco de dados central.

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização da pesquisa foi estudo de caso. As técnicas utilizadas para o levantamento de dados foram: a observação direta, análise de documentos referentes ao produto e a empresa e entrevista pessoal.

Pela observação direta, verificou-se a forma como a tecnologia da informação é utilizada pelos colaboradores da empresa. Na leitura dos documentos sobre a tecnologia, o produto e a empresa, obteve-se informações necessárias.

Na entrevista pessoal, as respostas foram anotadas, optando-se por não gravá-las. Especificamente, entrevistou-se o presidente da empresa, o consultor de uma empresa especializada na implantação de sistema de gerenciamento, o coordenador do processo de implantação e os seus colaboradores.

A empresa escolhida para o estudo de caso foi a Sercomtel S. A. Telecomunicações. Para isso, será apresentado um breve histórico da empresa, a condução do processo de implantação do *software*, os fatores motivacionais, os benefícios da implantação e uma análise de resultados.

5. A SITUAÇÃO EM ESTUDO

Em 1964, a Prefeitura Municipal de Londrina cria o Departamento de Serviços Telefônicos. Em 1965, o departamento é transformado em autarquia, adotando o nome Sercomtel - Serviço de Comunicações Telefônicas de Londrina. Já em seis de julho de 1968, é ativada a primeira central telefônica automática, com 7280 linhas. Em 1986, a Sercomtel passa a ser a primeira operadora brasileira a utilizar a central CPA digital. Em 1992, Londrina é a primeira cidade do Brasil a empregar a tecnologia digital no serviço móvel celular. Em 1996, o Serviço de Comunicações Telefônicas de Londrina transforma-se em sociedade por ações e é denominado Sercomtel S. A. Telecomunicações.

No ano de 1997, a Sercomtel foi autorizada a participar da constituição e do capital social de outras empresas que operem ou prestem serviços nas áreas de telecomunicações, informática, transmissão de dados de voz, além de conquistar o certificado de qualidade ISO 9002. Em 1998, ano das privatizações de telecomunicações no Brasil, a empresa faz parceria com a COPEL, por se destacar como uma das maiores empresas brasileiras, com perfil invejável e por ser considerada uma parceira ideal para as condições da empresa. Em 1999, a empresa torna-se a primeira operadora brasileira com uma planta de telefonia fixa totalmente digitalizada e eleita a quinta estatal do Paraná, passando a figurar entre as quinhentas maiores empresas do país. Em 2002, obtém da Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL a autorização para explorar telefonia fixa em outras localidades e oferecer chamadas interurbanas para todo o país e também chamadas internacionais. A empresa conta hoje com um quadro de 600 funcionários.



5.1 Fatores considerados para a seleção do sistema erp

A tecnologia da Informação é um patrimônio virtual para que a empresa tome decisões em informações seguras. A informação é uma matéria-prima da empresa, pois cada vez mais elas se aproximam das decisões da empresa.

O desenvolvimento tradicional mudou muito. As organizações já buscam soluções prontas no mercado e quem assume o papel de líder é o usuário, ou seja, o colaborador das áreas de negócio da empresa.

Neste contexto, o corpo diretivo da empresa Sercomtel, após várias consultas aos departamentos e detectadas as suas necessidades, optou por um sistema de gerenciamento integrado que atendesse aos anseios da organização, contratando de início um consultor, com vasta experiência na área, com o objetivo de implantar o Sistema Integrado de Gestão para agregar valores à empresa. Os vários *softwares* desenvolvidos pela própria empresa, além de não serem integrados, não atendiam mais os interesses da organização.

Adotou-se como estratégia reunir uma equipe multifuncional, convidando pessoas - chave de cada departamento para que houvesse um maior envolvimento e comprometimento na condução de todo o processo de implantação. De agosto a outubro de 2001, a empresa desenvolveu um trabalho de conscientização com todos os colaboradores sobre a importância do projeto. A primeira etapa foi conceitual sobre o ERP e a cultura que o mesmo traria para a empresa. Na segunda etapa, fez-se um levantamento das necessidades sobre o que cada departamento esperava do sistema. Deste levantamento surgiu a elaboração do documento que, basicamente, descrevia todas as especificações que cada módulo deveria conter para atender aos anseios da empresa como um todo. Essa proposta teve seu término em outubro de 2001.

No início de novembro, a empresa convidou os fornecedores de ERPs para a entrega das propostas. Dentre as multinacionais, participaram da carta-convite a Peoplesoft, Oracle, IFS, JD Edwards e das nacionais a Datasul e Microssiga. Em dezembro, as empresas foram convidadas a participar de um evento na empresa para apresentarem os seus produtos na prática e não de forma conceitual, com o objetivo de atender às necessidades do documento elaborado. Foram organizadas as apresentações em ambientes separados por tema, tendo a seguinte disposição: Sala de Controladoria, Sala de Finanças, Sala de Compras, Sala de Estoque, Sala de Recursos Humanos e Sala Fiscal. Os colaboradores de cada sala receberam uma planilha padronizada para a avaliação das apresentações. Os fornecedores que não apresentaram os produtos, conforme a proposta, foram prejudicados na avaliação. A primeira avaliação foi funcional. As empresas que obtivessem mais de 70% de aderência participariam da segunda etapa da negociação comercial.

Antigamente, as empresas que queriam comprar um produto de ERP, chamavam o pessoal da TI e a avaliação era feita por eles. O interesse desse grupo nem sempre era o mesmo da empresa, pois queriam ter o conhecimento de um produto famoso no mercado. A empresa comprava o produto e entregava - o ao usuário.

A direção da Sercomtel, tendo o conhecimento que a aquisição de um sistema integrado de gestão traz uma grande mudança na organização, utilizou uma estratégia motivacional inovadora na empresa, com a técnica do envolvimento em que os próprios colaboradores escolhessem o produto, através do compartilhamento de seus conhecimentos e experiências.

A segunda etapa somente três empresas conseguiram atingir os 70% de aderência: Peoplesoft, Oracle e Microssiga. Para as empresas que não atingiram o percentual, não foi solicitada a proposta comercial. Em janeiro de 2002, os fornecedores escolhidos apresentaram formalmente suas propostas comerciais. Em paralelo, montou-se um grupo interno para visitar os clientes que utilizavam os produtos das três empresas. Em março, depois de várias reuniões



entre os colaboradores, foi definida no processo de seleção a empresa Peoplesoft. Além de ser a empresa preferida pela organização, a proposta financeira também era mais vantajosa.

5.2 Condução do processo de implantação

Ao final de março de 2002, foi definida uma equipe de trabalho, composta por um coordenador geral do projeto, um consultor de tecnologia da informação da empresa SysMap de São Paulo, técnicos da Peoplesoft, empresa fornecedora do software, um grupo de doze pessoas de colaboradores da Sercomtel e *Internet by Sercomtel* das áreas de origem, que deixariam as suas atividades do dia a dia para se dedicarem ao foco de implantação do produto. Destas doze pessoas, apenas quatro faziam parte da área de informática e oito das áreas de negócios da empresa.

O projeto iniciou-se em abril de 2002 e teve como característica básica a transferência de conhecimento sobre o produto.

Em junho de 2002, a equipe do Projeto ERP fez uma apresentação à Diretoria da Sercomtel para demonstrar a abrangência do aplicativo e os benefícios que trará à empresa.

A implantação do sistema ocorreu por etapas. Em novembro de 2002, o primeiro módulo a ser implantado foi o da Contabilidade. No mesmo mês, entram em operação os módulos contas a pagar, contas a receber, gerenciamento de posições, remuneração fixa e administração da força de trabalho. Em janeiro de 2003, foram implementados os módulos de ativos, gerenciamento de projetos, controle de despesas, compras, estoque, remuneração variável, recrutamento e seleção, administração de competências e treinamento. A última etapa foi concluída em abril de 2003, com os módulos de tesouraria, orçamentos, carreira e sucessão e auto-atendimento.

Cada uma das etapas foi composta pelas seguintes atividades: Treinamento; Análise de Aderência; Modelagem (como trabalhar o produto); Prototipação (usar o sistema numa fase de teste); Treinar os usuários finais e a Entrada em produção.

No início de setembro de 2003, foi realizada a parametrização dos módulos, ou seja, foram colocados os dados da Sercomtel no *software* Peoplesoft e feita, também, a definição de modelos a serem seguidos, com as regras, padrões e critérios específicos da empresa. O projeto encontrava-se na fase de construção dos módulos propriamente dita e praticamente entrando na etapa dos protótipos e testes, como também recebendo apoio das equipes que formam as forças-tarefas. O objetivo das forças-tarefas é a junção de esforços entre as áreas da empresa e o projeto ERP. Os gestores definem um grupo de pessoas para levantar certas informações que são necessárias para o projeto, com prazo definido para realizar o trabalho.

5.3 Benefícios com a adoção do sistema

Constata-se que o grande sucesso de todo o processo foi a promoção da criação do conhecimento e o seu compartilhamento.

Um fator relevante é que cada grupo de colaboradores, com o conhecimento adquirido nas primeiras fases, assumiu o papel de condutor do processo, inclusive dando palestras e treinamentos aos demais colaboradores. Essas estratégias implicaram no sucesso da implantação, pois diminuíram as resistências internas ao projeto, porque quem conduziu foi o próprio colaborador.

Outro dado relevante foi a criação das forças-tarefas, que é uma forma de compartilhar o conhecimento de toda a dimensão do projeto ERP com outras pessoas. Elas não apenas geram informações, como também passam a fazer parte do grupo que trabalha no projeto.



Uma das causas bem sucedidas que vem reduzindo ao máximo o impacto da mudança foi fazer a implementação por grupo de módulos e resolver todos os eventuais problemas de operacionalização.

A empresa ganhou em qualidade, cumpriu os prazos dentro do cronograma estipulado no projeto, além da otimização de gastos.

Com isso, a empresa está atingindo o seu maior objetivo que não é somente o gerenciamento de qualidade do ERP e sim o gerenciamento do processo de mudança na cultura da empresa.

Durante as entrevistas, verificou-se as ações estratégicas, tais como:

- a) Participação da diretoria da empresa apenas na formalização da negociação do *software*;
- b) Poder de decisão das necessidades e escolha do produto pelos colaboradores;
- c) Oportunidade de crescimento profissional para todo o quadro de pessoal;
- d) Novos horizontes profissionais que aumenta sensivelmente a empregabilidade através do conhecimento adquirido pelo uso do ERP;
- e) Engajamento de toda diretoria que vem dando o suporte e respaldo necessário ao processo;
- f) Oportunidades aos colaboradores que estão atuando direto no processo de implantação de atuarem futuramente como consultores com a parceria que será firmada com a Peoplesoft para serviços de locação do ERP às pequenas e médias empresas;
- g) Software de fácil acesso e confiabilidade nas informações

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a compilação das informações passadas nas entrevistas, notou-se que todas as pessoas envolvidas no processo de implantação estavam motivadas e convictas de que o projeto ERP está sendo estrategicamente desenvolvido de forma correta. Desde a descrição da necessidade, avaliação dos fornecedores, escolha do produto e implantação, tudo está sendo feito pelos próprios funcionários que vão utilizar o software na sua rotina de trabalho. A diretoria apenas negociou as condições de compra. Na visão dos diretores, o ERP vai dar à Sercomtel o que é preciso para colocá-la no grupo de empresas que têm acesso rápido às informações gerenciais de uma forma informatizada e racional.

A condução do processo promoveu a criação do conhecimento, demonstrando o poder de uma estratégia para transformar o conhecimento da organização em competitividade.

O nível das informações disponíveis está promovendo um salto de qualidade e riqueza de dados, pois observou-se que, antigamente, para a empresa obter um dado era necessário navegar por vários *softwares*. Com o ERP ela passará a atuar com informações precisas, em tempo real. Haverá uma democratização da informação, que poderá ser acessada de qualquer ponto, por qualquer funcionário. Segundo o coordenador geral do projeto, a implementação de um sistema integrado de *software* está proporcionando uma oportunidade de evolução profissional para todo o quadro de pessoal. Grande parte do tempo que hoje é usado para inserir dados, vai ser destinado para extrair informações e tabular dados gerenciais. Enfatizou também que o funcionário que tiver o privilégio de trabalhar em uma empresa que usa o ERP, dará um salto em sua empregabilidade, pois as grandes corporações de primeira linha trabalham com ERP.

Vale destacar que o conhecimento pessoal dos colaboradores não veio da aplicação consciente de técnicas inovadoras e nem de métodos sistemáticos de solução e sim através das experiências de suas atividades diárias. Os grupos em que houve o compartilhamento diário do conhecimento desenvolveram comportamentos que formaram competências essenciais na empresa.



Outros fatores relevantes foram a transparência, processo de comunicação e a integração no desenvolvimento de todo o conhecimento coletivo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação do conhecimento na organização passou a ser não só a missão de poucas pessoas e sim de todos os colaboradores. Com isso, verificou-se que a empresa foi capaz de gerar e fomentar o compartilhamento do conhecimento.

O processo de implantação do ERP tem proporcionado a toda organização um efetivo comprometimento nas ações de cada etapa desenvolvida, através do compartilhamento do conhecimento tácito.

A implantação de um *software* da grandeza do ERP provocou mudanças radicais na condução das atividades da organização. Porém, a estratégia utilizada pela empresa, de envolver todos os colaboradores a compartilhar o seu conhecimento, desde o início da escolha até a implantação total, foi de fundamental importância para o sucesso de todo o processo realizado, que conseqüentemente agregará inúmeros valores às pessoas, serviços, produtos e principalmente competitividade à empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, Emerson de O. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. Saraiva, São Paulo, 2004.

BUKOWITZ, Wendi R. WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Bookmark. Porto Alegre, 2002.

CARMO, Luiz Felipe Roris Scavarda do. & HAMACHER, Silvio. **Tecnologia da Informação Do MRP aos SCM Applications**. Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica- Rio de Janeiro- RJ, 2000.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Tradução: Roneide Venâncio Majer. São Paulo, 1999.

CHOO, C. W. **The knowing organizations: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. New York: Oxford University Press, 1998.

DE SORDI, José Osvaldo. **Tecnologia da Informação aplicada aos negócios**. Atlas. São Paulo, 2003.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI. **Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowlwdge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford: Osxford University Press, 1995.

PHILLIPS, Nicola. **Negócios e-mocionais - O limite entre a tecnologia e o ser humano**. Editora Futura. São Paulo, 2002.



SANTOS, A. R. et al. **Gestão do Conhecimento como modelo empresarial.** In: SANTOS, A. R. et al. **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Champagnat. Curitiba, 2001.

THE KNOWLEDGE ADMINISTRATION AS STRATEGIC TOOL FOR THE ALIGNMENT OF THE TECHNOLOGICAL PLATFORM TO THE BUSINESS OF THE COMPANY: THE CASE SERCOMTEL S. A.

Abstract: *The objective of the article was to analyze the strategy used by Sercomtel in the conduction of the process of implantation of an Integrated System of Administration. The alignment of the technological platform, with the company business was optimized through the sharing of the knowledge. The results demonstrated that the collaborators were extremely motivated and committed with the whole conduction of the process. It was concluded that the administration of the knowledge in the adoption of the integrated system of management administration is a strategic tool and stops being just a form of placing the company in scale of global competitiveness and it starts to intermmediate the compromising relationships and the collaborators' professional growth to the company.*

Key-words: *knowledge Administration, Technology of information, Strategy.*