

A Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento . nº02 . novembro de 2006 | Gestão do Conhecimento: mito ou realidade?

REVISTA

GC
BRASIL

A Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento . nº02 . novembro de 2006



GESTÃO DO CONHECIMENTO: MITO OU REALIDADE?

E NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?
AINDA UM ALVO DISTANTE A SER ALCANÇADO?

MAIS CONHECIMENTO OU MENOS CAPACIDADE DE GESTÃO?

AVALIAR O INTANGÍVEL: SERÁ POSSÍVEL?

SUMÁRIO

Editorial	03
Artigo 1 Uma vadiagem intelectual da parte de quem não entende de Gestão do Conhecimento. Por <i>Cláudio de Moura Castro</i>	06
Artigo 2 O que há de mais humano na gestão - Parte B. Por <i>Saulo Figueiredo</i>	10
Artigo 3 Geração, difusão e gestão do conhecimento em <i>clusters</i> regionais. Por <i>João Amato Neto & Maria Elena León Olave</i>	15
Artigo 4 Gestão de relacionamento com a mídia, um novo paradigma. Por <i>Flávia Domingues e Rosayne Macedo</i>	20
Artigo 5 Dinâmicas para Gestão do Conhecimento. Como, porque e sobretudo porque não. Por <i>Gisela Kassoy</i>	27
Artigo 6 Avaliação de retorno sobre investimento em portais corporativos. Por <i>Eduardo Lapa</i>	30
Artigo 7 Gestão do Conhecimento na administração pública federal: Realidade ou alvo distante. Por <i>Fábio Ferreira Batista</i>	38
Resenha de Livro Tecnologia da informação aplicada à Gestão do Conhecimento. Por <i>Cláudio Henrique Schons</i>	42
Agenda Eventos internacionais de GC.	43
Direto do Pólo O evento que marcou a criação do núcleo Campinas da SBGC. Por <i>Fábio Câmara Araújo de Carvalho</i>	44
Palavra da SBGC GC Brasil: A história de um nome. Por <i>Giovanni Colares</i>	46

EXPEDIENTE

Uma publicação da:
SBGC – Sociedade Brasileira de
Gestão do Conhecimento
www.sbgc.org.br

Integrantes Permanentes do
Conselho Científico da SBGC

Presidente:

Maria Terezinha Angeloni

Alberto Sulaiman Sade Júnior
Aline França de Abreu
Carlos Olavo Quandt
Chu Shao Yong
Eduardo Moresi
Faimara do Rocio Strauhs
Fernando Antônio Ribeiro Serra
Hélio Gomes de Carvalho
Gilson Schwartz
Guilherme Ary Plonski
Helena Pereira da Silva
Helena Tonet
João Amato Neto
Jorge Tadeu de Ramos Neves
José Ângelo Gregolin
José Rodrigues
Kira Tarapanoff
Marília M.R. Damiani Costa
Moacir de M. Oliveria
Mônica Erichsen Nassif Borges

Raquel Balceiro
Resilda Rodrigues
Ricardo Roberto Behr
Roberto Pacheco
Rodrigo Baroni
Serafim Firmo de Souza Ferraz
Silvio Aparecido dos Santos
Sonisley Machado
Walter Félix Cardoso Jr.

Editora-Chefe:
Elisabeth Gomes

Produção Executiva:
Maria de Lourdes Martins

Supervisor Editorial:
Anderson Fagundes de Paula

Jornalista Responsável:
Cristiano Pio MG 09315 JP

Revisão:
*Cristiano Pio
e Anderson Fagundes de Paula*

Edição de Imagens:
*Maria de Lourdes Martins
e Marcos Albernaz*

Design:
Quinto Elemento

Tecele conosco:
gcbrazil@sbgc.org.br



EDITORIAL

03

Neste segundo número da GCBrazil, optamos por apresentar a vocês, textos que abordem diversos aspectos de Gestão do Conhecimento, de forma que seja possível ter uma visão geral sobre o tema.

Sendo assim, nosso primeiro artigo é de Cláudio Moura e Castro, que fala sobre o seu desconhecimento sobre o tema. O título já desperta a curiosidade: “Uma vadiagem intelectual da parte de quem não entende de Gestão do Conhecimento”. E o conteúdo é mais surpreendente ainda, pois ele comenta situações pelas quais passou e onde descobriu que havia mais conhecimento do que capacidade de gerenciá-lo.

Em seguida temos a segunda parte do texto de Saulo Figueiredo, “A Gestão do Conhecimento - O que há de mais humano na gestão - Parte B.” Na parte A, publicada no número 1 da GCBrazil, o autor discutiu cinco atuações em GC, aquelas não tão mencionadas como prática e portando subutilizadas pelas organizações. Na parte B, ele seleciona outras iniciativas importantes e também muitas vezes ocultas pelo efeito *iceberg*. Vamos então completar a leitura anterior? Aqueles que leram a parte A devem estar ansiosos esperando a conclusão; e, àqueles que não leram, recomendo a leitura. No artigo “Geração, difusão e Gestão do Conhecimento em *clusters* regionais”, os autores discutem os modelos organizacionais que surgiram e vêm se estruturando em função do aparecimento e fortalecimento de agrupamentos de empresas, considerados como resultados das mudanças nas relações inter-firmas e nos processos de administração do conhecimento. Muito se fala sobre o assunto, pois se entende que o futuro das empresas, devido à globalização, é juntar-se em torno de um objetivo comum para manter vantagem e ganhar em produtividade.

Outro tema que sempre nos pareceu e parece muito interessante é comunicação; ou seja; ouvimos sempre sobre as dificuldades que as empresas têm, hoje em dia, de se relacionar com a mídia. Não um relacionamento de massa, mas sim um relacionamento considerando a estratégia empresarial. Um relacionamento que possa contribuir para consolidar sua marca e imagem junto à sociedade. No texto de Flávia Domingues e Rosayne Macedo, esta questão é muito bem tratada, inclusive com a apresentação de um modelo, que as autoras denominaram de *Media Relationship Management* (MRM) e sua aplicação em uma empresa. Quem sabe não poderemos resolver alguns dos “chamados” problemas de comunicação com o uso deste modelo?

Quem de vocês, leitores, nunca foi a uma palestra ou curso sobre GC onde não se pontuasse a necessidade de sensibilizar pessoas para o tema e, principalmente, para o compartilhamento de conhecimento? Pois bem, no artigo de Gisela Kasoy “Dinâmicas para GC – Como, porque e, sobretudo, porque não”, vamos ler sobre diversas formas, lúdicas e bastante efetivas de usar dinâmicas de grupo para o aprendizado, e para a sensibilização e comprometimento aos programas de Gestão do Conhecimento.

Mas, como sabemos, não basta apenas sensibilizar, temos que ter a capacidade de, pelo menos, tentar mensurar as iniciativas e práticas de GC. Para começar a tratar deste tema, polêmico ainda, pois não existem métricas bem definidas sobre o assunto, trouxemos para vocês um artigo de Eduardo Lapa sobre “avaliação de retorno sobre investimento em portais corporativos.” Esta prática de GC é hoje muito utilizada pelas empresas, com o objetivo de tornar mais eficiente seus processos de comunicação interno e externo por meio da unificação de informações e conhecimento num único ambiente – o portal. Quem de vocês, leitores, não trabalha numa empresa que tem um portal? Vamos ver, então, como mensurar o retorno neste investimento.

E, como estamos em época de troca de governantes, a nível federal e estadual, entendemos que compartilhar conhecimento entre aqueles que se vão com aqueles que chegam é fundamental. Torna a transição mais fácil e a administração mais transparente. Para tal, precisamos entender como está esta questão da GC na administração pública. No artigo de Fábio Batista, o autor procurou responder à pergunta: A Gestão do Conhecimento (GC) na Administração Pública Federal é uma realidade ou é, ainda, um alvo distante a ser alcançado? Com a leitura do texto todos nós teremos com clareza esta resposta e poderemos sugerir aos nossos governantes que também o leiam.

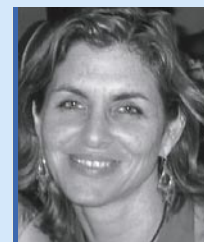
Ainda, nesta edição, uma resenha sobre o livro “Tecnologia da Informação aplicada à Gestão do Conhecimento”, de Rodrigo Baroni de Carvalho e uma lista atualizada com Informações sobre eventos internacionais na área de Gestão do Conhecimento.

Finalizando, a revista, estamos publicando dois textos super interessantes: o primeiro nos apresenta como foi criado o Núcleo Campinas da SBGC, que tem o objetivo de ampliar o campo de ação das atividades da SBGC. Esta é uma iniciativa que a SBGC incentiva para disseminar o tema por todo o País e o segundo nos conta a história da criação do nome da revista GCBrasil.

Esperamos que vocês apreciem a leitura e continuem a enviar seus textos e comentários sobre os artigos já publicados. Para tal, usem o e-mail gcbrazil@sbgc.org.br. A partir do próximo número vamos inaugurar uma coluna com as cartas de nossos leitores, ou seja, vamos praticar Gestão do Conhecimento começando com o compartilhamento de opiniões.

Boa leitura e até o próximo número.

Elisabeth Gomes
Editora da GC Brasil
Diretora de Publicações da SBGC



A sua empresa depende de como você enxerga e age na área em que atua



Informação e conhecimento: é preciso saber usá-los a seu favor.

Promover a **Gestão do Conhecimento** e desenvolver a **Inteligência Competitiva** da sua empresa é um desafio que a Gomes & Braga pode resolver.

É preciso estar atento à concorrência e às tendências de mercado para garantir a sobrevivência do seu negócio e para isto é preciso monitorar o ambiente e avaliar as informações recebidas para tomar as decisões acertadas.

Com a implantação de um processo sistemático e ético, a Gomes & Braga tem o know-how necessário para oferecer à sua empresa soluções que a tornará muito mais competitiva.

UMA VADIAGEM INTELECTUAL

DA PARTE DE QUEM NÃO ENTENDE
DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.

CLÁUDIO DE MOURA CASTRO

*Formado em economia pela UFMG. Mestre pela Universidade de Yale.
Doutorando da Universidade da Califórnia, em Berkeley, e Ph.D. em Economia
pela Universidade de Vanderbilt. Presidente do Conselho Consultivo
da Faculdade Pitágoras. Autor de mais de trinta livros. Articulista da revista Veja.
claudioc@pitagoras.com.br*



INTRODUÇÃO

Não tenho a menor pretensão de entender de Gestão do Conhecimento. Acho que jamais li alguma coisa substancial sobre o assunto. Portanto, o que digo abaixo é pura exploração intuitiva do tema, a partir de situações onde percebi que havia mais conhecimento do que capacidade de gerenciá-lo. Voltemos ao passado. Durante muitos milênios, o homem teve sérios problemas para armazenar o conhecimento que ia sendo adquirido. Tudo dependia da memória e da transmissão do conhecimento por via da tradição oral. A própria Bíblia só foi escrita muito tempo após o acontecido.

Com o desenvolvimento da escrita, o problema teórico da armazenagem foi resolvido e restou a questão prática de produzir anotações à mão, em meios precários. Tão escassos eram os livros que Leonardo da Vinci só tinha 40 - apesar de ser um homem muito bem de vida e um dos grandes intelectuais do seu tempo. Nessa época, o problema ainda era guardar, e não recuperar.

Com a imprensa, Gutemberg fez com que a mecânica de registrar e guardar o conhecimento desse um salto extraordinário. E os avanços subsequentes aceleraram o processo. Cinco séculos depois, aparece o computador e seus correlatos, resultando em um salto maior ainda. O resultado é que guardar vai ficando cada vez mais fácil e mais barato. Estima-se que em um par de anos, um I-pod possa conter todos os livros produzidos pela humanidade (um número pouco acima de 30 milhões).

Como guardar fica barato, guarda-se um colosso de informações.

Diante da velocidade vertiginosa com que guardamos informações, o problema passa a ser a recuperação. Quanto mais se guarda, mais difícil passa a ser encontrar o que foi guardado. Qualquer dona de casa sabe disso. O esforço de organização e sistematização da informação de uma biblioteca é assombroso. Mas a biblioteca perdeu fôlego, ficou para trás. Nem a do congresso americano (com mais 100 milhões de títulos) se atreve a pensar em guardar tudo que pode ter valor. E se guardasse? Como recuperar? O excesso de “guardação” está criando uma crise na recuperação. Na minha cabeça, pouco versada nesses assuntos, estamos diante de um problema espantoso de guardar e recuperar a informação que se gera a um ritmo estonteante. Eis a essência do pepino com que tem que lidar a Gestão do Conhecimento. Vejamos dois exemplos. Apoiado neles, retomarei a discussão do que fazer com o excesso de informações.

A INFORMAÇÃO MÉDICA

Tive um quase “acidente cardíaco-vascular”, quando morava nos Estados Unidos. Como resultado, fui parar no Massachussetts General Hospital em Cambridge e depois no Georgetown Hospital em Washington, ambos de primeiríssima linha. Observando tudo da horizontal (ou seja, de uma maca ou cama), pude ver que a informação sobre meu caso (sinais vitais, exames etc) era gerada em um ritmo estonteante. Nada se perdia, tudo era armazenado em algum canto (formulários, computadores, papéis, guardanapos). Só que o sistema de armazenamento era tão primitivo que o custo de recuperação (em termos de tempo, que é igual a dinheiro) era maior do que o custo de gerar a mesma informação novamente. É mais barato tirar a pressão novamente do que encontrar o papel com ela anotado, a partir de uma medição poucos minutos antes. Estamos diante de um caso extremo onde a medicina mais sofisticada do mundo

convive com um sistema de armazenamento e acesso que é consideravelmente pior do que o utilizado pelo mecânico do meu carro, na época. Estamos diante de um problema sociologicamente complicado, mas tecnicamente simples (tais soluções já foram implantadas em outros países). Ou seja, o sistema de gestão do doente é primitivo ao extremo. Mas a inércia da medicina institucionalizada é enorme. Os médicos não abrem mão do seu poder e dos seus feudos. A comunicação entre eles é por fax (a do meu mecânico era por internet). Em suma, como o sistema coleta e armazena demais, sem pensar nos mecanismos de recuperação, acaba tendo que coletar a mesma informação, pois é mais barato do que achar o papel ou o arquivo.

O MECANISMO DE CONSULTAS DO BANCO MUNDIAL

Após ser alvo de muitas críticas, por não ouvir seus clientes, o Banco Mundial resolveu mudar de orientação. No projeto preparado para um empréstimo no nordeste brasileiro, promoveu amplas consultas. Foram ouvidos secretários de várias pastas, prefeitos, ONGs, governo estadual e federal. Dezenas de pessoas foram consultadas, dizendo o que pensavam e o que queriam. Criou-se um amplo processo democrático de consultas. Só que o volume de informações e relatórios gerados tornou impossível a sua leitura. Ou seja, gerou-se a informação, guardou-se a informação. Mas o acesso ficou proibitivo. Foram contratados leitores para fazer resumos, mas não deu certo. Simplesmente, diante da mais completa impossibilidade de usar o conhecimento gerado, o Banco teve que voltar a tomar as decisões de forma centralizada, como sempre havia feito antes. Depois disso, nunca mais cometeu a temeridade de consultar. São dois casos de acesso à informação. No primeiro, há uma mecânica equivocada de guardar. Guarda-se mal. Por isso, não é

possível recuperar. Cada vez que se torna necessária a informação, é mais fácil coletar novamente. O problema é persistente, pois a organização absurda adotada é fruto de uma estrutura de poder refratária à introdução de um sistema melhor.

No segundo, há um excesso de informação sendo gerada e guardada. E não se encontrou uma maneira inteligente de ter acesso a ela. Guardou-se o conhecimento. Mas não se consegue recuperá-lo, pelo excesso de informações.

No primeiro caso, há sistemas simples, mas não há vontade política de adotá-los. No segundo, não há impedimentos políticos ou administrativos, mas o problema vem se revelando tecnicamente intratável. Os dois exemplos me levam de volta aos meus tempos de funcionário do BID, Banco Mundial e OIT. São organizações sérias e com alto profissionalismo. Por conta disso, geram uma profusão de informações sobre os países, sobre os projetos, e sobre as políticas e orientações dos empréstimos. Os dados quantitativos são fáceis de serem tratados. As descrições dos projetos, tampouco são um desafio. Em ambos os casos, há fórmulas adequadas de guardar e recuperar. Mas há uma riqueza de dados qualitativos e dados sobre características de instituições e, pessoas e mais as avaliações periódicas, que se perdem. Imaginemos três casos que embora fictícios, estão próximos da realidade.

O sistema de gestão do doente é primitivo ao extremo. Mas a inércia da medicina institucionalizada é enorme.

O Banco Mundial é um cemitério de conhecimentos úteis e até vitais.

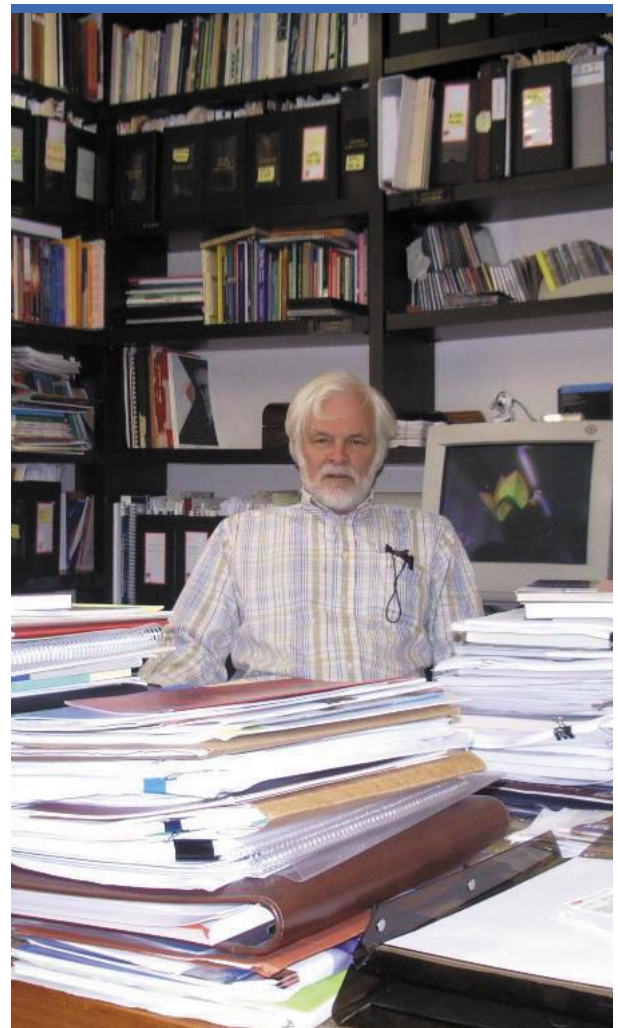
O melhor especialista do mundo visita o país, estuda um determinado assunto e escreve um relatório precioso. Um funcionário medíocre escreve um relatório interminável, mas onde há alguns comentários sobre a pouca confiança que merece certo chefe de departamento do país, cujo papel na gestão do empréstimo pode ser crucial. Um segundo funcionário escreve outro relatório, totalmente banal. Esses três relatórios são arquivados com

dezenas ou milhares de outros. Na prática, estão perdidos. Não há como saber quais são os bons e quais são os inúteis. Não há como saber que existem relatórios bons. Não há como recuperar pedaços vitais de informação perdidos dentro

deles. E essa ainda é a parte fácil. Os funcionários, de visitar múltiplas vezes os países, adquirem uma enorme experiência sobre os programas, culturas organizacionais e as pessoas com quem o Banco lida. Quando é o mesmo que volta ao país, tudo que sabe, ele usa, com grande benefício para o banco e para o cliente. Mas ele pode não participar na próxima missão. Pode mudar de divisão. Pode se aposentar. Tratando-se de conhecimentos delicados, é coisa que se fala mas não se escreve. Como consequência, perde-se sistematicamente um grande volume de conhecimentos adquiridos ao longo de muitos anos. Pela sua política de rotações frequentes, o Banco Mundial é um cemitério de conhecimentos úteis e até vitais. Já vi erros trágicos sendo

cometidos por gente honesta e competente. Precisariam saber o que seu colega da sala ao lado sabia. Por exemplo, que o ministro era um imbecil ou que já estava prestes a cair. Quando penso nos grandes desafios propostos pelos exemplos acima, chamam atenção as perdas do conhecimento que vão sendo geradas ao longo do caminho. Pode ser conhecimento explícito ou tácito. Em nenhum dos casos vi bons mecanismos para lidar com tal problema.

Como disse, minha percepção do que seria a Gestão do Conhecimento é ingênua e distante dos seus escritos clássicos – que desconheço. Mas espero que venha a ser uma disciplina capaz de oferecer boas pistas para lidar com as perdas tratadas acima. ○





A GESTÃO DO CONHECIMENTO

**O QUE HÁ DE MAIS
HUMANO Nã GESTãO.** PARTE B

SAULO FIGUEIREDO

Diretor da Soft Consultoria - professor de Pós Graduação da FASP

Pós-graduado em Engenharia da Informação

*Autor do livro: Gestão do Conhecimento - Estratégias competitivas
para a criação e mobilização do conhecimento.*

sfigueiredo@soft.com.br

(CONTINUAÇÃO)

No artigo publicado na edição anterior, cinco atuações em GC, aquelas não tão mencionadas como prática e, portanto, subutilizadas pelas organizações, foram explicitadas. Para esta edição selecionei outras iniciativas importantes e também muitas vezes ocultas pelo efeito *iceberg*.

VI.

QUANDO AS PERGUNTAS NOS ENSINAM MAIS DO QUE AS RESPOSTAS.

A GC nos ensina a valorizar as perguntas. Hoje em dia as boas perguntas feitas no ambiente de negócios são tão importantes quanto as respostas conseguidas. Não importa o quanto não estamos preparados para responder, de pronto, todas as perguntas na empresa, se temos as melhores perguntas e se temos perguntas que valem a pena responder, quase sempre encontramos quem possa respondê-las. As perguntas interessantes nos acordam do sono em berço esplêndido, questionam paradigmas, desafiam velhas práticas e atuações consolidadas, por vezes não importantes. As boas perguntas nos fazem questionar as coisas como são e não nos mantêm em conformidade com o “como” gostaríamos que as coisas fossem. As boas perguntas nos fazem pensar. Podem nos levar à realidade mais absoluta, nos trazer recados do futuro e antecipar as melhores reflexões e soluções. Sócrates dizia que conhecer os limites da própria ignorância é sábio. Uma pergunta é a manifestação mais genuína deste reconhecimento, devendo ser valorizada nas empresas. O quanto sua empresa valoriza os talentos e a prática das melhores perguntas?

VII.

ATIVOS INTELECTUAIS ESQUECIDOS PELAS ESTRATÉGIAS.

A identificação e uso efetivo dos ativos intelectuais esquecidos pelas estratégias é uma iniciativa de GC quase que completamente esquecida da literatura especializada. Consiste em procurar por conhecimentos que não resultem em ação efetiva, não produzam efeitos, não estejam sendo utilizados ou potencializados no contexto dos negócios, a fim de serem efetivamente aproveitados pela estratégia corporativa. Iniciativas como esta, têm como objetivos obter a ampliação do uso do saber, a aplicação estratégica de conhecimentos esquecidos e a alavancagem de ativos intangíveis em benefício da empresa. Nestas “expedições”, muitas vezes são descobertos ativos intelectuais que poderiam (com potencial) alavancar outras atuações da corporação, resultados novos, a ampliação e a conquista de mercado e consumidores, além de gerar produtos ou serviços inovadores, fontes de oportunidades e riquezas adicionais.

Conhecer seus ativos intelectuais, alavancar outros novos, posicioná-los estrategicamente, alinhá-los estrategicamente e utilizá-los em sua plenitude, aproveitando a sua maior riqueza organizacional são todas tarefas imprescindíveis em nossos dias. É notório que mesmo empresas que possuam os melhores profissionais do mercado, necessitam aprender a mobilizar seus ativos intelectuais em torno de objetivos estratégicos de negócios, sob risco e pena de não sobreviverem.

VIII.

APROXIMAR GENTE

Muitas das pessoas estão em movimento e não trabalham necessariamente juntas. Fizemos muito pela colaboração em nossas empresas, mas em vários casos nos esquecemos que tão importante quanto

prover meios de colaboração é permitir que as pessoas se encontrem e que consigam identificar outras dentro de perfis e conhecimentos desejados para conversar e resolver problemas do dia-a-dia.

Colocar um novato ao lado de outro profissional experiente para que aprenda com ele durante o trabalho é também muito relevante à gestão e à transferência de conhecimentos. Precisamos incentivar as pessoas e influenciar a criação de uma cultura onde a adoção desses métodos seja natural, espontânea e adequada às demandas.

A importância de conectar pessoas a outras pessoas e de conectar informações às pessoas de maneira automática e precisa, ou seja, no contexto e momento em que precisam delas, parece inquestionável, contudo, poucas são as empresas que adotaram soluções já disponíveis pela indústria de T.I. para apoiar e viabilizar estes encontros (pessoas-a-pessoas, informação-

a-pessoas e informação-a-informação) e trocas produtivas. Enquanto os softwares de busca tradicionais se esforçam para conseguir que as pessoas encontrem informações a partir de velhos métodos, uma nova geração deles, quebrando o paradigma, é

capaz de substituir as buscas, garantindo que as informações se antecipem e encontrem pro ativamente as pessoas em função de seus problemas, necessidades, contextos e perfis.

IX.

APRENDENDO A LIDAR COM OS NÚMEROS

Na economia do conhecimento nada mais coerente do que revermos nossas posturas e práticas. Os profissionais sabem questionar os dados à luz do conhecimento? Por exemplo: ao contrário de simplesmente ter

os índices de *turn over* o importante é questionar e compreender o que eles representam em condições específicas do negócio. Um *turn over* de 7% ao ano pode não ser tão prejudicial em um contexto e pode ser muito grave em outro. Tão relevante quanto o próprio número, é fundamental compreender seu impacto, concentração e distribuição em áreas estratégicas, suas causas, intensidade, localização e etc. Pense em Inteligência de Negócios! Existem “*gaps*” não superados pelo *BI* tradicional. Imagine uma rede de lojas que descobre em seu histórico de vendas, várias ocorrências de compras casadas de TV com DVD *players*. Ótimo. A empresa acaba de descobrir um comportamento de consumo (oportunidades) e poderá tirar proveito disso. O que esta companhia jamais descobriria em seu *Data Mining* é que se oferecesse cabos do tipo *Component*, por exemplo, também teria êxito em suas vendas casadas com TVs e DVDs *players*. Por não oferecer em suas lojas tais acessórios, os sistemas de *Business Intelligence* da empresa não descobririam esta co-relação e oportunidade. Portanto, não se conforte com os resultados e recursos atuais. A inteligência de negócios possível é sempre maior do que a normalmente atingida.

X.

LEMBRA-SE DAQUELES QUE VOCÊ NÃO CONTRATOU? QUE PENA...

Tão importante quanto contratar as pessoas certas é refletir sobre as pessoas erradas que você contratou, é pensar sobre as pessoas certas que de maneira errada você não contratou. Você se lembra daquele

A inteligência de negócios possível é sempre maior do que a normalmente atingida.

talento que você deixou de contratar? O desempenho dele futuro comprovou suas conclusões a respeito dele? Você estava correto ao despezá-lo ou recusá-lo? E aqueles que sua empresa demitiu nos últimos dois anos em posições estratégicas?

Leituras críticas a respeito de critérios prejudiciais que imperam nos processos seletivos e decisões sobre demissão de talentos são fundamentais a uma estratégia sólida baseada no conhecimento. Processos seletivos consolidados e os modelos mentais dos profissionais envolvidos, precisam ser questionados e revistos à luz do conhecimento, tornando-se compatíveis e coerentes com a GC.

XI.


ORQUESTRAR O SUCESSO E O FUTURO

As práticas mais importantes para prosperar nos negócios em nossos dias, consistem em atrair, reter os melhores talentos e saber orquestrá-los dentro de uma estratégia do conhecimento. Considerando que o conhecimento genuíno só existe nas cabeças das pessoas, as empresas do conhecimento resultam das melhores configurações que as redes de talentos/conhecimentos podem assumir, incluindo pessoas nos lugares certos, fluxo de informações, atuação, propósito, foco, estratégias do conhecimento, produção e uso do saber. Em tempos de competição esta é uma estratégia e tanto, uma vez que os arranjos do conhecimento são estruturas difíceis de copiar, permitindo a criação e a manutenção de barreiras competitivas frente aos concorrentes e

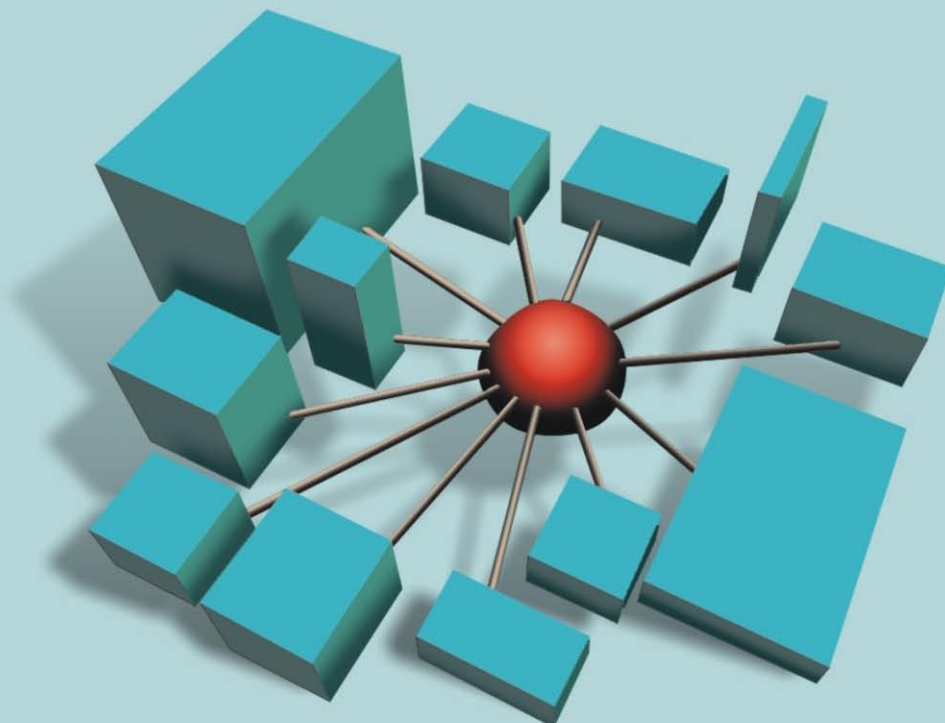
a conquista de diferenciais que eliminam as disputas no mercado baseadas simplesmente em preço.

Não por acaso, concludo este artigo convicto de que a Gestão do Conhecimento é o que há de mais humano na gestão.

Bibliografia.

Figueiredo, Saulo - Gestão do Conhecimento - Estratégia Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa - QualityMark Ed. 2005 





PARA TOMAR DECISÕES SUA EMPRESA É TÃO RÁPIDA E SEGURA QUANTO VOCÊ GOSTARIA?

DOCUMENTAR

Comece uma nova fase em sua empresa
O momento do conhecimento.
Chame a Documentar.

No momento de tomar decisões, informações rápidas e precisas podem ser o seu maior diferencial.

As empresas hoje têm muita tecnologia para armazenar e recuperar informação e pouca precisão. A informação está registrada, mas onde? Está mesmo registrada, ou ficou na memória de alguém? A versão recuperada é a última?

Mais do que apenas tecnologia, as organizações necessitam de implementar uma cultura voltada para a gestão de informação, conteúdo e conhecimento. Analisar as informações com foco nos processos de negócio, classificá-las, temporalizá-las, integrar as diversas tecnologias onde elas estão disponibilizadas, identificar conhecimentos não registrados e explicitá-los, definir regras e políticas organizacionais para registro e disseminação e segurança ... Estas são ações necessárias e mais simples do que parecem, desde que direcionadas por quem conhece efetivamente do assunto.

DOCUMENTAR: Integradora de soluções de informação, conteúdo e conhecimento corporativo.

GERAÇÃO, DIFUSÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM *CLUSTERS* REGIONAIS



JOÃO AMATO NETO

*Professor associado (livre-docente),
Departamento de Engenharia de Produção,
Escola Politécnica, Universidade de São Paulo
amato@usp.br*

MARIA ELENA LEÓN OLAVE

*Professora doutora, Fundação de Ensino
Eurípides Soares da Rocha (UNIVEM)
melena@fundanet.br*



INTRODUÇÃO

A literatura sobre *clusters* e novos modelos de organização industrial mostra que o sucesso destes modelos está relacionado basicamente com dois aspectos: o processo de rede entre firmas e o acúmulo de conhecimento técnico e gerencial desenvolvido nos *clusters* através de aprimoramento dos seus processos e rotinas e práticas organizacionais (Becatinni, 1989). Os *clusters* são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas. Estas podem ser, por exemplo, fornecedoras de insumos especiais, componentes, máquinas, serviços ou provedoras de infra-estrutura especializada. Muitos *clusters* incluem ainda instituições governamentais ou não, como universidades, entidades normativas e associações comerciais.

O desenvolvimento do conhecimento dentro de um *cluster* tem sido analisado, focalizando a atenção nas ligações entre os processos de produção e as características sociais e culturais dentro de um contexto local específico. O reconhecimento da importância da geração de conhecimento é bastante recente, mas esta pode ser comprovada através dos seguintes fatos: as economias avançadas dependem cada vez mais de produção, distribuição e uso do conhecimento; a produção e o emprego estão se expandindo mais rapidamente nas indústrias de alta tecnologia; as mudanças tecnológicas têm papel chave nas organizações; existe a necessidade de novos modelos para analisar a produção, troca e utilização do conhecimento.

De acordo com Xavier (1998), o conhecimento é gerado no momento em que um sujeito busca compreender um

objeto ou ação. Esse conceito de que o conhecimento vem de um relacionamento confirma a teoria de Addleson (1998) de que aprender é uma atividade social, de maneira que o conhecimento é o sentido que damos aos objetos ou a descoberta de coisas pelo envolvimento com as pessoas e suas obras.

De acordo com Marçula (1998), a informação é criada quando uma pessoa que possui dados formatados, filtra-os ou resume-os, de modo que tenha algum sentido ou utilidade na obtenção de algum resultado (por exemplo, realização de uma determinada tarefa). A informação, quando interpretada ou usada para tomar uma ação ou decisão, gera um resultado, que é um novo conhecimento. Esse novo conhecimento é armazenado junto com outros já obtidos, formando o conhecimento acumulado.

Segundo Stewart (1998) o conhecimento pode ser classificado em:

Conhecimento Tácito:

conhecimento que o indivíduo não sabe que possui.

Conhecimento Explícito:

conhecimento que o indivíduo sabe que possui.

Lacunas Conhecidas:

conhecimento que o indivíduo sabe que não possui.

Lacunas Desconhecidas:

conhecimento que o indivíduo não sabe que não possui.

Já Malhotra (1997) sugere que existem quatro modos do conhecimento ser criado, conforme a figura a seguir:



Figura 1 | Processo de Conversão do Conhecimento (Quandt, 1998)

LEGENDA:

Socialização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito

Externalização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito

Combinação: conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito

Internalização: conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

OS CLUSTERS REGIONAIS E SUA IMPORTÂNCIA NA GERAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO

Na economia globalizada, muitas vantagens competitivas dependem de aspectos locais, conhecimento, relacionamentos, motivação etc. e, por isso, ganham força os chamados *clusters* de empresas.

No aspecto do conhecimento, os *clusters* acumulam uma grande quantidade

de informações, dos mais diversos tipos, com acesso preferencial garantido a seus membros. Além disso, os relacionamentos pessoais e os laços com a comunidade promovem a confiança e facilitam o fluxo de informações.

O desenvolvimento de *clusters* eficientes é essencial para as economias emergentes, pois, além de concorrer no mercado mundial com mão-de-obra mais barata e recursos naturais próprios, estas poderiam passar para um estágio de desenvolvimento mais avançado, concorrendo assim com empresas em países desenvolvidos.

Para entender o papel potencial dos *clusters* regionais para aumentar as capacidades tecnológicas, é útil estabelecer uma distinção entre dois elementos chave da aquisição do conhecimento. Eles podem ser caracterizados como insumos internos ou externos (endógenos e exógenos) à firma (ALBU, 1997). O primeiro tipo é um fluxo de conhecimento gerado dentro das firmas, como resultado das atividades próprias; o segundo tipo representa um fluxo de conhecimento gerado por atividades orientadas ao ambiente externo, como busca de informação fora da firma.

Os fluxos internos à firma se referem a atividades de observação, experimentação e análise, que contribuem ao aumento de capacidades. No sistema produtivo, o feedback interno ocorre como um resultado da interação entre as firmas, dos fluxos de informação e da mobilidade de pessoal qualificado. Este conhecimento também pode ser o resultado da experiência na observação ou participação nos processos de mudanças tecnológicas em outras firmas. Os fluxos de conhecimento externo podem chegar ao complexo produtivo ou à firma individual através de clientes externos, instituições tecnológicas, universidades, fornecedores de bens de capital, literatura técnica etc.

De acordo com Quandt (1998), estes flu-

xos de conhecimento estão incorporados nas interfaces entre três processos encadeados, ou ciclos, da criação de capacidades tecnológicas:

1. processo de aprendizagem tecnológica,
2. processo de mudança tecnológica e inovação,
3. processo de produção (BELL e PAVITT, 1993).

A primeira interface está entre o processo de aprendizagem tecnológica e o ciclo de mudança tecnológica e inovação. No nível da firma, os fluxos internos nesta fase relacionam-se principalmente às suas próprias capacidades para desenvolver e administrar sua base de tecnologia e recursos intangíveis. No nível da região, o conhecimento endógeno origina-se principalmente da exploração de recursos complementares, como o desenvolvimento conjunto de produtos, processos e técnicas entre firmas e instituições. Os insumos exógenos à firma relacionam-se às externalidades regionais, como a infra-estrutura tecnológica, treinamento, desenvolvimento de recursos compartilhados e trocas de informações.

Na segunda interface, entre os processos de mudanças tecnológicas e produção, os insumos internos de conhecimento se relacionam à habilidade da firma de usar suas capacidades tecnológicas para gerar inovações e aplicá-las no processo de produção. As realimentações de conhecimento nesta fase originam-se da capacitação obtida através da experiência na produção e da

Os relacionamentos pessoais e os laços com a comunidade promovem a confiança e facilitam o fluxo de informações.

interação produtor-usuário. Os três níveis de insumos de conhecimentos e os seus respectivos feedbacks permitem que as firmas e regiões acumulem capacidades tecnológicas e as apliquem na fase de produção. O primeiro nível surge dos esforços internos da firma e sua capacidade de aprender sistematicamente da pesquisa, observação e experimentação prática; o segundo nível se refere à aquisição de informação nova fora da firma, mas dentro da região; o terceiro nível de aquisição de conhecimento se refere à melhoria de aprendizagem interna, inovações e eficiência da produção a partir de fontes externas à firma e à região.

CONCLUSÕES

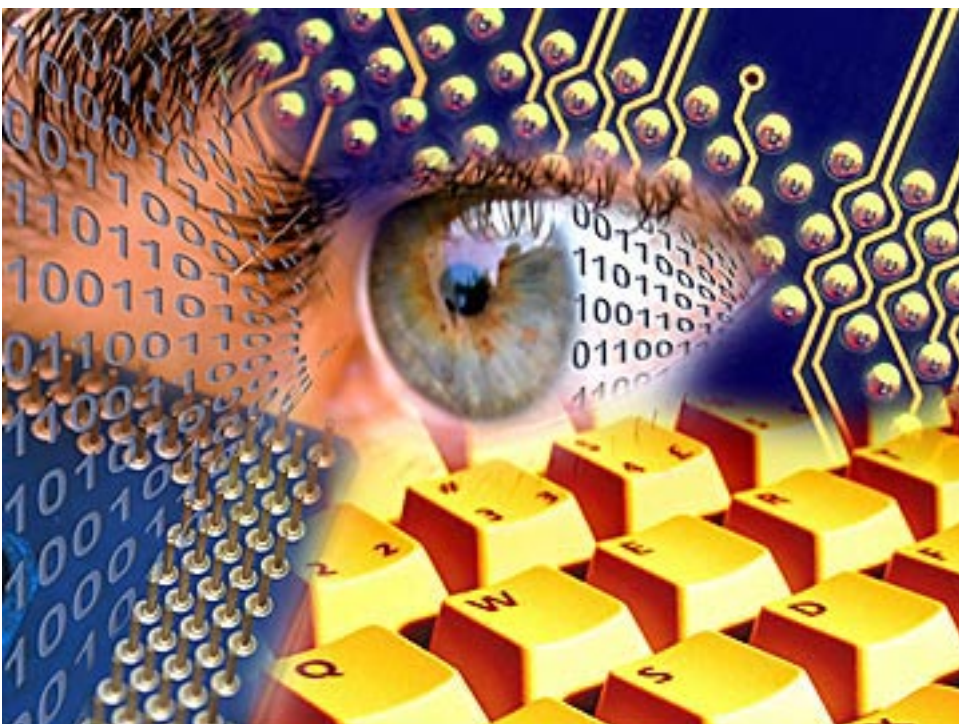
A Gestão do Conhecimento é uma nova filosofia de trabalho para as organizações que precisam administrar todas as suas atividades, tais como coletar, processar, administrar e distribuir o conhecimento entre os membros. As novas oportunidades de negócios tenderão a privilegiar produtos e serviços que envolvam um alto conteúdo de conhecimentos e de informações.

No interior dos *clusters* de empresas, essa nova filosofia pode ser resumida em uma organização que aprende, vista como um grupo de pessoas que trocam conhecimento para resolver problemas e compartilhar riscos. Esta tendência parece se vislumbrar como alternativa importante, principalmente quando se trata de economias emergentes como o Brasil, que ocupam um papel dependente no processo de globalização da economia. Nas relações inter-firmas, o desenvol-

vimento do conhecimento e o processo de transferência representam importantes características, que podem afetar o sistema dentro do qual a firma está inserido.

Bibliografia.

- ADDLESOM, M. What is a Learning Organization? Disponível em: <http://www.gmu.edu> Acesso em: 21. mar. 1998
- ALBU, M. Technological Learning and Innovation in industrial Clusters in the South. SPRU Electronic working papers, Sussex, n. 7, 1997.
- ANGUS, J.; PATEL, J. Knowledge Management Cosmology. Information Week, New York, v. 673, 1998.
- BECATTINI, G. Sectors and/or Districts: Some Remarks on the Conceptual Foundations of Industrial Economics. In: GOODMAN, E.; BAMFORD, J. (Eds.). Small Firms and Industrial Districts in Italy. London: Routledge, 1989. pp. 123-135.
- BELL, M.; PAVITT, K. Technological accumulation and industrial growth: contrasts between developed and developing countries. Industrial and Corporate Change, Oxford, v. 2 n. 2, pp 157-209, 1993.
- MALHOTRA, Y. Knowledge Management in inquiring organization. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 3., 1997, Indianápolis. Proceedings. Indianápolis: ASIS, 1997.
- MARÇULA, M. Metodologia para gestão do Conhecimento apoiada pela tecnologia da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ABEPRO, 1999.
- QUANDT, C. O. Economia Baseada em Conhecimento. Gestão Estratégica do Conhecimento. Notas de Aula. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1998.
- STEWART, T. Capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- XAVIER, R. A. Capital intelectual. São Paulo: STS, 1998. ○



GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM A MÍDIA

UM NOVO PARADIGMA

FLÁVIA DOMINGUES

*Jornalista e especialista em
Gestão do Conhecimento pela Coppe/UFRJ
Coordenadora da área de conhecimento
e Informação do Inst. Dialog/Agência 21.
flavia@dialog.org.br*

ROSAYNE MACEDO

*Jornalista e especialista em
Gestão do Conhecimento pela Coppe/UFRJ
Assessora de imprensa do Sebrae/RJ.
rosayne.macedo@gmail.com*

INTRODUÇÃO

A introdução de novas tecnologias trouxe mudanças irreversíveis no ambiente de trabalho, impactando diretamente os meios de comunicação. Especialistas chegam a afirmar que as transformações na mídia provocadas pela “revolução da informação” se comparam àquelas enfrentadas pelas fábricas durante a Revolução Industrial. Jornais, revistas, emissoras de rádio e tevês – agora chamados de “mídias tradicionais” –, com equipes cada vez mais enxutas, passaram a concorrer com os *sites* de notícias, que explodiram a partir da massificação da Internet na virada do milênio.

A revolução nada silenciosa e anunciada que se verifica na atualidade confirma a importância vital da comunicação, tão antiga quanto o próprio homem. Afinal, desde os grunhidos e gestos dos tempos das cavernas, passando pelo surgimento da linguagem e da codificação, o homem vive a necessidade de se comunicar. Primeiro de pessoa para pessoa; depois para um grande número de pessoas, toda uma vila, uma cidade, um país.

E foi assim que surgiram os meios de comunicação de massa, genericamente denominados de *imprensa*. Ao longo dos tempos, esses veículos se consolidaram como fornecedores de um produto cada vez mais essencial à sociedade moderna: a informação. E tornaram-se importantes para a veiculação de fatos e idéias, contribuindo decisivamente para a democratização das informações e sua transformação em conhecimento. Começando por Gutenberg e seu

sistema de impressão com tipos móveis, que deu origem à imprensa, os veículos de comunicação têm evoluído muito. No início do século passado, nas redações dos jornais, a notícia saía das penas dos redatores em seus tinteiros. Mais tarde, veio a máquina de escrever – manual, depois elétrica –, que, antes mesmo do fim do século passado, já havia sido aposentada nas redações, graças ao advento da informática.

Microcomputadores, notebooks, palmtops e celular são os novos instrumentos de trabalho dos jornalistas, agora mais especializados e conscientes de seu papel em uma sociedade que vive a informação 24 horas por dia. Os meios eletrônicos (rádio e tv) se encarregaram de consolidar a transmissão quase instantânea dos acontecimentos, mas foi a Internet que inaugurou uma nova linguagem em tempo real. Nos anos 90, as redes digitais de comunicação, interligando o mundo e as pessoas, possibilitaram o acesso simultâneo a diversas mensagens individualizadas, por diversos meios.

A instantaneidade e a abrangência mundial sem limites – que ultrapassam as barreiras geográficas, sociais e econômicas – encurtaram o tempo entre o acontecimento e a materialização dos fatos e a divulgação dos mesmos. O ambiente de difusão das notícias começou a mudar com grande velocidade.

Se a História recente conheceu o advento da comunicação de massa, onde McLuhan (1996) pregava que “o meio era a mensagem”, a diferenciação de audiências dos anos 80 demonstrou que a “mensagem era o meio”. Para Corrêa (1999), as novas formas de comunicação possibilitam ampla diversidade cultural e social, conduzindo à segmentação de usuários/espectadores/

McLuhan (1996) pregava que “o meio era a mensagem”, a diferenciação de audiências dos anos 80 demonstrou que a “mensagem era o meio”.

leitores/ouvintes, e favorecem a formação de comunidades virtuais que expressem essas diferenças, aumentando a estratificação social entre os usuários. É a interatividade, ou a multimídia, potencializando o poder da audiência: a mensagem agora é a mensagem.

MÍDIA ESPONTÂNEA X PUBLICIDADE

A preocupação com a imagem corporativa na hora de formular as políticas internas de comunicação empresarial não passa mais pela necessidade de se investir em propaganda tradicional, mas pela presença na “mídia espontânea”, como é chamada a abordagem gratuita de uma empresa ou instituição em determinado veículo de comunicação, o que gera maior credibilidade e, conseqüentemente, agrega mais valor às organizações.

RIES (2002), em “A Queda da Propaganda - Da mídia paga à mídia espontânea”, destaca que “não importa quão criativa seja a campanha, quão apropriada seja a mídia, simplesmente falta credibilidade à propaganda”.

A proclamada credibilidade da mídia espontânea pode ser aferida no estudo anual sobre confiança, realizado em 2005 com 2 mil formadores de opinião de todo o mundo. Entre os brasileiros, 61% acreditam nas informações sobre empresas publicadas por revistas de negócios e em 56% das lidas em jornais. O índice de credibilidade cai a 36% para a publicidade institucional e para 35% em relação à publicidade de produtos e serviços. Na Europa e nos Estados Unidos, o mesmo índice não chega a 10%.

Diferentemente da publicidade - em que a organização interessada adquire um espaço, paga por ele e veicula a sua mensagem exatamente como quer -, na divulgação gratuita a mensagem é submetida aos critérios do veículo, que se reserva o direito de publicar ou não a informação recebida. A ocupação do espaço editorial dedicado às

organizações depende das normas e interesses de cada veículo, o que é chamado de linha editorial. E cada vez é mais acirrada a concorrência com milhares de organizações que desejam se comunicar com seus públicos e julgam possuir atributos de informação que justifiquem o interesse da imprensa.

Não resta dúvidas de que o inter-relacionamento entre as organizações e a imprensa, canal privilegiado para acesso aos mais variados públicos, pode contribuir para o atingimento dos objetivos mercadológicos e institucionais das organizações. A comunicação via imprensa deve ser vista com prioridade pelos responsáveis pelas decisões estratégicas das organizações, que agora, concorrem com outras, também, pela ocupação de espaços na mídia.

A IMAGEM CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA

Enquanto os veículos de comunicação se desenvolveram e sofisticaram, formando um novo perfil do profissional de imprensa, a necessidade de se comunicar também passou do âmbito individual para o cotidiano das organizações (empresas, entidades e instituições públicas e privadas), que se tornaram consumidoras potenciais de comunicação pois precisam informar sobre seus produtos, serviços e atividades.

Em mercados cada vez mais competitivos, que operam segundo padrões administrativos, tecnológicos e comerciais semelhantes, as organizações necessitam estar presentes junto a seus públicos também para fortalecer sua ima-

gem ou consolidar suas opiniões, ocupando ou neutralizando o espaço da concorrência.

Mesmo que muitas vezes não esteja explicitada em planejamentos estratégicos, a comunicação deve permear, na prática, toda a estrutura das organizações para a conquista da excelência no desempenho, chamada de “qualidade total”. Como um poderoso instrumento de marketing, a comunicação contribui para agregar valor à marca e aos produtos de uma organização.

Para KUNSCH (2003) “a comunicação organizacional compreende o conceito amplo do conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa”.

Seja qual for a definição, a comunicação deve estar em sintonia com as estratégias da organização, visando atender às expectativas de seus diferentes públicos – funcionários, colaboradores, acionistas, dirigentes, fornecedores, governo, clientes/consumidores, comunidades –, agora definidos como parceiros ou *stakeholders*.

Empresas modernas, inseridas na Sociedade do Conhecimento, devem não apenas investir em novas tecnologias, instalações, equipamentos ou treinamento de pessoal, mas também cuidar da qualidade de seus sistemas de comunicação, como diferencial competitivo diante da “comoditização” de produtos, serviços e custos, determinada pela globalização das economias.

Neste novo contexto, a informação

também se tornou uma *commodity* com grande valor, que representa uma vantagem competitiva e pode ser “vendida” se tiver uso para os outros e for fornecida com exclusividade. E para que organizações sejam bem-sucedidas na nova sociedade, é preciso, além de reunir dados, analisá-los para criar informação, interpretá-la e disseminá-la para o público apropriado. Ou seja, é necessário aplicar a Gestão do Conhecimento na prática diária da comunicação.

Afinal, ter habilidade para agir rapidamente com base no conhecimento representa agora o diferencial competitivo em um mercado cada vez mais voraz. E é neste ambiente que a comunicação surge como elemento fundamental para ajudar a construir a imagem positiva da corporação, capitalizando a qualidade dos produtos e serviços, valores e relacionamentos com seus diferentes públicos.

GESTÃO DO RELACIONAMENTO, MODISMO OU NECESSIDADE?

Um dos assuntos mais discutidos no mundo dos negócios é o uso do *Customer Relationship Management (CRM)*. Conceito, estratégia, ferramenta, necessidade ou apenas mais um modismo, a gestão de relacionamento com o cliente tem como objetivos aumentar a lucratividade e favorecer a fidelização da carteira.

Para Ramalho (2006), o uso inteligente e com visão estratégica do CRM é que deverá determinar o seu grau de sucesso dentro de uma organização. “CRM é moda sim, mas também necessidade, é definitivamente uma estratégia de negócio, e como tal envolve pessoas, processos/metodologia e tecnologia/ferramenta, nesta ordem de prioridade”.

Na Sociedade do Conhecimento, as organizações têm investido bilhões em sistemas de apoio ao marketing de relacionamento, no sentido de melhorar os processos e ampliar os canais de comunicação com

clientes. Mas PALLOTA (2006) adverte: “Não basta criar bases de dados sem utilizar uma estratégia de integração, que permita fornecer à organização uma visão 360° do perfil de cada cliente - quem é, como pensa e se comporta”.

Apesar de suas inúmeras aplicações, pouco se tem usado esta ferramenta no campo do relacionamento com a mídia. Afinal, o jornalista não é também um cliente ou potencial cliente, que busca informação que atenda às suas necessidades e às de seu público (leitores, espectadores, ouvintes, usuários)? Portanto, a satisfação e lealdade deste cliente podem determinar ganhos expressivos na reputação e imagem de organizações, bens intangíveis preciosos para o sucesso no mercado.

O CONCEITO MRM (MEDIA RELATIONSHIP MANAGEMENT)

O jornalista, em seu cotidiano de trabalho, recorre constantemente ao uso de ferramentas tecnológicas para gerar informação. Por isso, quanto maior a facilidade no acesso de dados e conhecimentos específicos, maior o interesse do profissional pela organização, que se torna uma fonte recorrente, posicionada em grau de vantagem competitiva na chamada concorrência da informação.

Com a velocidade com que as informações circulam, investir no relacionamento com a imprensa torna-se, portanto, essencial não apenas para conhecer suas rotinas de trabalho e melhorar o atendimento, mas também, e principalmente, a fim de pensar e definir novas estratégias de comunicação nas organizações, que possam impactar positivamente a sua imagem reputacional e potencializar a sua presença na mídia, contribuindo para tornar tangível os ganhos junto a seus públicos de interesse.

Diante deste cenário, constitui-se grande desafio o desenvolvimento de uma ferramenta que permita gerenciar este

relacionamento, proporcionando um atendimento personalizado e mais adequado às demandas deste público. A criação de um sistema de *Media Relationship Management (MRM)*, em sintonia com as estratégias da organização, pode ser a solução.

DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO

O modelo proposto neste trabalho sugere inicialmente o mapeamento dos capitais do conhecimento da organização que possam influir nas ações de comunicação e interação com a mídia. Este sistema prevê o levantamento de informações primárias e secundárias sobre a organização e sua área de comunicação/ assessoria de imprensa e o uso de conceitos e ferramentas de diagnóstico como entrevistas com porta-vozes; pesquisas de opinião com jornalistas sobre a imagem da organização no mercado e como

se relaciona com a mídia e análise seqüencial da exposição da organização na imprensa. Recomenda-se, por fim, a utilização da Matriz Swot para identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que, cruzadas, possam determinar os rumos da nova política de MRM.

As soluções a serem propostas a partir de um planejamento estratégico integrado deverão, com o suporte de ferramentas de Tecnologia da Informação e da Comunicação, abrir um canal de diálogo mais direto, ágil e transparente com a mídia.

As soluções a serem propostas a partir de um planejamento estratégico integrado deverão, com o suporte de ferramentas de Tecnologia da Informação e da Comunicação, abrir um canal de diálogo mais direto, ágil e transparente com a mídia.

A idéia é facilitar os processos de trabalho nas atividades de assessoria de imprensa nas organizações por meio de captação, armazenamento e extração de informação e conhecimentos (metodologias, processos etc.). O objetivo final deve ser atrair e fidelizar o cliente, no caso, os jornalistas, contribuindo para ampliar a presença positiva da organização na mídia.

O fomento ao desenvolvimento de redes de conhecimento específicas para jornalistas; a criação de salas de imprensa com conteúdo de qualidade e maior interatividade; e o lançamento de ações de Marketing de Relacionamento podem ser sugeridas, como uso de mensagens SMS, e-mail marketing, marketing viral e outras estratégias que contribuam para ampliar a percepção dos jornalistas sobre a organização. Todas as ações devem estar alinhadas com as especificidades de cada organização e das diferentes mídias com as quais mantém relações.

Bibliografia.

BUENO, W. C. A auditoria da imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial. 1999. In Comunicação e Sociedade no 32. UMESP, SP, 1999.

CORRÊA, E. S. O Jornalista Brasileiro na Sociedade da Informação: repórter da realidade, arquiteto da virtualidade. Revista Comunicações e Artes. São Paulo, 21 (34) primeiro quadrimestre de 1999. Disponível em <http://njmt.incubadora.fapesp.br/portal/publi/beth/jornalista-brasileiro-na-era-da-informacao.pdf>.

Acesso em: 15 abr. 2006.

ESTUDO ANUAL SOBRE CONFIANÇA. Edelman Trust Barometer. Edelman, 2005. Disponível em <http://www.edelman.com.br>. Acesso em 19.mai.2006

KUNSCH, M. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

PALLOTA, L. Relacionamento com Clientes - Como transformar dados em informação? 29/06/06. Disponível em <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 2 .jul. 2006.

RIES, Al e Laura. A queda da propaganda: da mídia paga à mídia espontânea. Rio de janeiro: Campus, 2002.

WURMAN, R. S. Information Architects. Graphis Book, 1996.

WURMAN, R. S. Ansiedade de informação, v.1 como transformar informação em compreensão. Editora de Cultura, 1996. ○



Informação bem tratada e contextualizada.
Otimização nos negócios. Resultados.
Isto é inteligência corporativa.



quinto elemento
design da informação

Transformando informação em significado.

Mais informações em www.5e.com.br
ou pelo telefone [31] 3227 2013.

Alguns clientes atendidos.





DINÂMICAS PARA GC

COMO, PORQUE E SOBRETUDO PORQUE NÃO

GISELA KASSOY

*Especialista em criatividade e inovação,
Mestranda na ECA/USP, Psicodramatista
com formações em dinâmica de grupos
na PUC/SP e na sociedade brasileira
de dinâmica de grupos e em
gestão da inovação na FGV/SP.
gisela@giselakassoy.com.br*

Costumo iniciar palestras sobre programas de GC com uma dinâmica muito simples: Peço aos participantes que apontem na sala pessoas com determinados hábitos ou habilidades (acordar cedo, tocar algum instrumento musical, etc.). Em cinco minutos chegamos às respostas, e, o que é mais importante, os participantes percebem:

- . Se compartilharam ou não os dados;
- . Se tiveram ou não iniciativa para pedir ou fornecer dados;
- . Se criaram ou não um sistema de gerenciamento para esses dados;

Como a aquisição de dados cresce exponencialmente quando existe o espírito para compartilhar, a iniciativa para solicitar ou fornecer dados e um sistema para gerenciá-los. São assim que funcionam as dinâmicas: não buscam apenas a compreensão racional, mas o insight, o aprendizado pela vivência, a descoberta.

Segundo Kurt Lewin - pioneiro nas pesquisas sobre dinâmicas de grupos até hoje consagrado - o aprendizado entre adultos só ocorre de fato quando se processa em três canais: o Cognitivo, o dos Valores e o da Conduta.

Segundo Lewin o canal Cognitivo é o do aprendizado racional, obtido por meio de informações e dados. O canal da Conduta

envolve a prática. Valores abarca o nível emocional, o envolvimento, bem como a descoberta e renovação de nossas crenças e paradigmas. A porta de entrada para este último canal é a dinâmica de grupos.

Para Lewin, não importa onde o aprendizado inicia, e é mais interessante que ele comece onde houver mais receptividade.

Por outro lado, ao se analisar as dinâmicas sob a ótica do americano David Kolb – criador da Teoria da Aprendizagem Experiencial, o processo de aprendizado se realiza em quatro etapas (Vivência, Observação, Conceituação e Experimentação), percebe-se que as dinâmicas também propiciam Vivências, só que metafóricas.

As dinâmicas sempre oferecem um cenário externo às tarefas corriqueiras dos participantes. O descompromisso com a tarefa faz com o que o participante dedique mais atenção ao processo, daí o aumento das chances de aprendizado. Mas é importante que a observação e a conceituação também se realizem



– e de preferência imediatamente após a dinâmica, caso contrário o aprendizado gerado pela vivência pode evaporar.

As dinâmicas oferecem outras vantagens, como a integração sócio-afetiva. Criar, divertir-se e descobrir em grupo acaba por gerar uma maior abertura para as trocas vindouras. Mas nem tudo são flores quando se fala em dinâmicas: é preciso saber aplicá-las e sobretudo é preciso considerar o perfil do grupo com o qual se está atuando: Qual é a cultura da empresa? Ela é receptiva ou não a dinâmicas? Qual o grau de exposição que as pessoas estão acostumadas? Nenhuma das condições nos obriga a eliminar as dinâmicas, mas sim a usá-las de formas diferentes. Por exemplo, é possível solicitar aos participantes que compartilhem seus *insights* com o grupo todo (o que envolve muita exposição), em subgrupos, em duplas ou que os escreva individualmente (o que diminui a exposição gradativamente). Perfis psicológicos também devem ser considerados. O *Center for Creative Leadership*, por exemplo,

acredita em quatro perfis básicos, que são:

Realista: Pessoa que aprecia os dados e as informações, e é “pé no chão” e racional. Esse precisa entender a pertinência das dinâmicas. Aprecia exemplos concretos e foco em resultados. Este perfil é encontrado com mais frequência junto a diretores de empresas, engenheiros e na área de finanças.

Estrutural: Valoriza a ordem, o controle e a precisão. Uma explanação sobre os objetivos e especialmente sobre as etapas da dinâmica será bem vinda. Tende a ser o perfil de pessoas que atuam em fábrica - nos diversos níveis - e técnicos em geral.

Afetivo: Preocupa-se com sentimentos, emoções, entusiasmo, prazer e principalmente pessoas. Adora movimento e compartilhar seus *insights*. Mais encontrados junto às áreas de RH, marketing e vendas.

Visionário: Tem uma mente transformadora. Está sempre de olho no futuro e valoriza a iniciativa, a inovação e a fantasia. Tende a fazer tudo do seu jeito, e se dá bem com dinâmicas que envolvem desafios. Normalmente atuam com P&D, marketing e estratégia.

Finalmente, quero lembrar mais um aspecto: dinâmicas são prazerosas. E como é mais fácil obter dedicação daquilo que dá prazer, gera resultados. ○



PORTAIS CORPORATIVOS

AVALIAÇÃO DE RETORNO SOBRE INVESTIMENTO

EDUARDO LAPA

*Graduado em análise de sistemas
e Pós graduado em Gestão de Negócios
e Tecnologia de Informação pela EBAP
da Fundação Getúlio Vargas. Consultor
pela Informal Consultoria e Serviços
Presidente do Pólo - RJ da SBGC
Autor do Livro "Gestão de
Conteúdo como apoio à
Gestão do Conhecimento"
eduardolapa@informal.com.br*

INTRODUÇÃO

A gestão de ativos de conhecimento pelas organizações tem ganhado destaque nos livros e *papers* acadêmicos sobre administração de empresas. Em pesquisa realizada pela Bain & Company Co. em 2003, mais de 70% das 950 empresas pesquisadas já tinham formalizado iniciativas de Gestão do Conhecimento e projetos relacionados. Uma das ferramentas mais adotadas como ferramental para alavancagem e prática da Gestão do Conhecimento é o portal corporativo. Na visão de Shilakes e Tylman, portal corporativo é o ambiente que permite que as pessoas desvendem informações armazenadas interna ou externamente aos sistemas e





proporcionem para seus usuários, através de uma porta única, as informações personalizadas que lhes são necessárias para tomada de decisões e operações.

Publicações especializadas em tecnologia de informação têm tratado, com frequência, desta temática, com uma ótica diferente das revistas especializadas em *business*. Embora visto por ângulos diferentes, o fato é que o portal corporativo tem mostrado que é uma boa ferramenta de trabalho numa era de serviços baseados em conhecimento. Era esta onde a competitividade está cada vez mais acirrada e onde somente a tecnologia não forma vantagem competitiva sustentável por longo prazo. Vantagens competitivas se darão através de melhor uso de seus ativos do conhecimento, como marcas, patentes, inovação, conhecimento

tácito dos colaboradores da empresa e reutilização de conhecimento visando melhor produtividade.

Muito desta evolução se deve à aplicação deste conceito e uso desta ferramenta pelas organizações no Brasil e no mundo. Acontece que, com o crescimento do uso de ferramentas ge-

renciais ou tecnológicas, é natural que a etapa seguinte, que a próxima onda, seja relativa à medição de resultados. Em tempos de competição hiper-acirrada, é natural que executivos e gestores estejam cada vez mais atentos ao binômio de sucesso econômico das organizações: Mais receitas. Menos despesas.

Com o tema “portais corporativos” a situação não está sendo diferente. Cada vez mais, profissionais envolvidos em projetos deste tipo têm

sido forçados a mostrar retorno sobre investimento. A questão é que medir retorno sobre o investimento em portais corporativos não é tarefa trivial, uma vez que a implantação de um portal corporativo mexe com a gestão de ativo intangível e, medir retornos neste caso, pode ser mais complexo do que simplesmente medir tempos e esforços.

CONCEITUANDO PORTAIS, SEUS TIPOS E POSSIBILIDADES

O conceito de portal é simples: Porta de entrada! Se extrapolarmos esta visão simples para o mundo da gestão da informação e da Gestão do Conhecimento, podemos enxergar um portal corporativo como uma ferramenta que integra pessoas, informações e conhecimento que estão atrelados a processos organizacionais. Segundo Reynolds e Koulopoulos, um portal corporativo é um sistema de informações centrado no usuário, integrando e divulgando conhecimentos e experiências de indivíduos e equipes, atendendo, assim, aos padrões de instituições baseadas no conhecimento.

Talvez a função mais importante de um Portal Corporativo seja a de tornar disponíveis as informações das quais os colaboradores da organização mais precisam, tanto de fontes internas quanto externas, e apresentá-las de forma simples e prática. A diversidade de fontes de informações também é um ponto de destaque no uso dos portais. Os dados podem vir de fontes estruturadas como banco de dados, aplicações do tipo *Enterprise Resource Planning*, entre outras, bem como de fontes não estruturadas como textos, página *Web*, documentos, vídeos, *e-mails*, etc. A questão é que o portal pode ser a porta única, o ambiente único, para que colaboradores consigam acessar a informação certa no tempo certo.

O mais importante de se perceber é que um portal corporativo remete à Integração. Integração de pessoas através de comunidades de trabalho, através de relações de cooperação virtual, identificação de especialistas e etc., bem como integração de sistemas de informação e bases de conhecimento.

Vantagens competitivas se darão através de melhor uso de seus ativos do conhecimento, como marcas, patentes, inovação, conhecimento tácito dos colaboradores da empresa e reutilização de conhecimento visando melhor produtividade.

PORTAIS E OS ATIVOS DE CONHECIMENTO

Conhecendo mais as possibilidades, tipos e aplicações para portal corporativo, percebe-se que a implantação de um “portal corporativo” está cada vez mais longe de ser uma implementação tecnológica. Não significa dizer que a tecnologia de informação não tem importância, mas merece destaque o fato de que a implantação de uma plataforma tecnológica para portal é um dos componentes a serem trabalhados. Existem questões como acultramento, plano de comunicação, definição de objetivos de negócio entre outras que também devem ser tratadas com a mesma seriedade.

O ponto importante de ressaltar é que se olharmos o portal como um ferramental de integração de informações estratégicas, um ferramental para acesso a informações e sistemas transacionais, ferramenta para registro e disseminação de conhecimento explícito, ferramenta de colaboração para troca de conhecimento tácito, ferramenta para ambiente de colaboração ficará cada vez mais claro que um portal corporativo é uma ferramenta para Gestão do Conhecimento.

BUSINESS REQUIREMENT –

QUAL O DRIVER PARA ADOÇÃO DE PORTAIS?

Profissionais de empresas que estão em vias de implantar um portal corporativo ou que pensam em otimizar suas aplicações de internet, intranet ou extranet provavelmente irão se deparar com que tipo de portal implantar e provavelmente serão questionados quanto à importância de implantar ou não um portal corporativo. A pergunta poderia ser simplificada: Porque implantar um portal corporativo? Neste momento se faz necessário convencer executivos e gestores de que benefícios podem ser atingidos com o uso de Portal corporativo. Nestas poucas linhas eu não conseguiria relatar todas as possibilidades de convencimento de executivos e gestores, mas existem direcionamentos que poderão nortear a justificativa de implantação de um portal corporativo. Estes direcionamentos podem ser de duas naturezas bastante distintas:

natureza de negócios ou natureza tecnológica.

DIRECIONAMENTO DE NEGÓCIOS

- . Os executivos gostariam de obter informações refinadas e atuais para suportar decisões empresariais, independente de tempo e espaço?
- . É importante aumento de produtividade?
- . Localização de informações mais rápida?
- . Mais facilidade e menos custo na integração de informações?
- . Necessidade de integração e controle de processos de negócio?
- . Fornecer informação certa para pessoa certa na hora certa?
- . Realizar integração de pessoas em comunidades virtuais?
- . Formar bases de conhecimento sobre clientes, processos, fornecedores, mercados, concorrentes, produtos e tecnologia?
- . Interconexão da cadeia de valor através de sistemas de informação?
- . Melhorar comunicação empresarial utilizando canais eletrônicos?

DIRECIONAMENTO TECNOLÓGICO

- . Necessidade de integração de sistemas via *portlets* e *webparts*?
 - . Disponibilização de serviços e informações em computação móvel?
 - . Conectividade e escalabilidade > Criação de novos componentes sob demanda?
 - . Personalização?
 - . *Single Sign On* > Controle de acesso?
 - . Redução de custo de manutenção de legados?
 - . Gerenciamento de conteúdo descentralizado?
- É claro que, dependendo do negócio de cada organização, cada item deste tem pesos diferentes, mas todos podem e devem ser utilizados como direcionadores para adoção de portais corporativos.



32





AVALIAÇÃO DE ROI – CICLO DE AVALIAÇÃO

Como ferramenta para avaliação de retorno sobre os investimentos realizados existe um sem fim de métodos. Existe o TCO que tange ao custo total de propriedade, e existe o TCA, que tange ao custo total de adoção. Existe o VOI, que tange ao valor realizado sobre investimento, mas vou utilizar o ROI – *Return On Investment* – para tentar chegar a algumas métricas para avaliação. Em pesquisa realizada no ano de 2003 pela Priscient Digital, com 240 empresas, 76% dos entrevistados considera importante realizar medição de ROI. Porém, somente 20% das empresas mensuram de maneira estruturada o ROI. 40% mensuram por estimativas e 40% não realizam nenhum tipo de mensuração. Número mais alarmante ainda tendo em vista que as empresas pesquisadas eram norte-americanas. Isso nos mostra que a tarefa de demonstrar ROI para Portais Corporativos não é tarefa tão trivial. A avaliação tradicional do ROI é realizada pela conta simples de

“Economia total gerada” – “Valor Investido”. Em seguida divide-se pelo “Valor Investido”. Este será o percentual de ROI.

Geralmente, em contas deste tipo, entram valores de economia e investimentos relativos a telecomunicações, *hardware*, *software*, serviços e custos com pessoal. Estes itens são chamados de transacionais, em certa escala mais fáceis de medir e que não correspondem aos benefícios que podem ser alcançados com a implantação de um portal. Tanto para estes casos, como para soluções empresariais mais complexas, podem ser consideradas no ROI as contas relativas a *Soft Savings*, que podem abranger, por exemplo, melhoria no processo de tomada de decisão, na comunicação empresarial, no processo de registro e compartilhamento de conhecimento, entre outros.

Deste modo, começa a ficar mais viável que se consiga mensurar retorno sobre o investimento. De qualquer maneira será necessário um ciclo para avaliação de retorno. A maioria das empresas que investem em projetos sem realizar contas de retorno ou *payback* acaba tendo dificuldade pela ausência de parâmetros anteriores para medição. A **figura 1** apresenta passos para identificação de retorno em iniciativas de Portal Corporativo.



Figura 1 | Ciclo de avaliação de ROI . Fonte: O autor

Inicialmente é preciso identificar objetivos de negócio a serem alcançados com o portal. É preciso identificar quais são os direcionamentos e requisitos que a ferramenta deverá ter. Dentre estes objetivos podem estar:

- Melhorar comunicação empresarial
- Integrar pessoas que estão geograficamente distribuídas
- Melhorar processo de tomada de decisão
- Criar ambiente único de acesso a informações
- Criar bases de conhecimento
- Melhorar a gestão do relacionamento com clientes
- Coletar e manter informações sobre concorrentes e novos entrantes
- Melhorar o processo de capacitação dos colaboradores através de *e-learning*, entre outros.

Após definido estes objetivos empresariais, será necessário identificar o tipo de portal

mais aderente a estas necessidades. Talvez a maior necessidade da empresa seja um portal para suporte a decisão. Talvez um portal de conteúdo, informativo, possa ser a solução. Talvez um ambiente de colaboração já seja suficiente, enfim,

é preciso analisar que tipo de portal e que funcionalidades existirão.

Feito o mapeamento do tipo de portal e funcionalidades, poderá ser realizada uma definição inicial de que indicadores serão monitorados. Para cada grande objetivo deverão surgir alguns indicadores.

Mapeados os indicadores é preciso que se tenha uma fotografia do *status* atual, ou seja, como está o indicador antes da implantação. Por exemplo, um portal que terá como um dos objetivos empresariais a capacitação de pessoas poderá ter claramente um indicador que

é a quantidade de colaboradores capacitados durante 12 meses. Para avaliar o indicador pós-implantação, é necessário que seja medido e documentado este número antes da implantação do portal.

As duas últimas etapas correspondem à execução do projeto de implantação e posteriormente a execução de medições dos indicadores mapeados. Seguindo estes passos é bem provável que qualquer empresa consiga mensurar ganhos e benefícios com a implantação do portal.

Mapeados os indicadores é preciso que se tenha uma fotografia do status atual, ou seja, como está o indicador antes da implantação.

OBJETIVOS EMPRESARIAIS E MÉTRICAS DE MENSURAÇÃO

Tendo em vista que quero demonstrar um quadro de referências, estou relacionando alguns possíveis objetivos empresariais a indicadores.

OBJETIVO	COMO MEDIR?
Obter informações relevantes	Adicionar contexto ao conteúdo - Metadados existentes Número de acessos por documento/informações Número de visitas únicas Número total de visitas
Aumentar o alcance do Portal para clientes, parceiros e colaboradores	Informação sobre produtos e serviços Campanhas de sensibilização ao uso Números de visitas únicas de clientes Números de visitas únicas de parceiros Atendimentos <i>online</i> Vs. Centrais de atendimento Vendas <i>online</i>
Melhorar acesso à informação e aumentar a produtividade	Único ponto de acesso Número de acessos por documento Tempo de recuperação de informações necessárias Diminuição de tempo na execução de tarefas
Melhorar processo de tomada de decisão	% de acerto nas decisões Portal é usado como apoio à definição de estratégia? Portal é usado como ferramenta de acompanhamento de resultados?
Reduzir o custo de gerenciamento de conteúdo	\$\$\$ com pessoal de TI Tempo de publicação de informações Quantidade de contribuições
Reduzir custos de <i>backup/restore</i> de sistemas legados	Medição de tempo de sistemas fora do ar Tempo de recuperação de <i>backups</i>
Reduzir custos de impressão Reduzir despesas de administração e relacionamento com funcionários	Valor de impressão em áreas de RH e Comunicação interna Quantidade de campanhas eletrônicas Vs. Físicas. Abrangência das campanhas
Criação de bases de conhecimento para uso interno em melhoria de produtos e melhores práticas do setor	Grau de satisfação dos colaboradores Grau de adesão/utilização do portal

OBJETIVO	COMO MEDIR?
<p>Melhor comunicação e colaboração entre colaboradores</p> <p>Aumentar a retenção do conhecimento da organização</p>	<p>Contabilizar troca/registo de conhecimento (documentos, artigos, pesquisas)</p> <p>Contabilizar quantidade de produtos/ serviços inovadores ou aprimorados antes e depois da implementação</p> <p>Contabilizar quantidade de problemas ocorridos e quantificar tempo para aplicação de ações corretivas</p> <p>Contabilizar ações preventivas oriundas do compartilhamento de uma boa prática</p> <p>Grau de reutilização de conhecimento</p>
<p>Aumentar produtividade através de Interação personalizada > capacidade de trabalhar com a informação certa na hora certa</p>	<p>Contabilizar troca de conhecimento (documentos, artigos, pesquisas)</p> <p>Número de comunidades existentes</p> <p>Avaliar resultados iniciais em um público restrito para validação das métricas (uso e satisfação de forma quantitativa e qualitativa no acesso a informações).</p>
<p>Fortalecer as relações comerciais com clientes, parceiros e colaboradores</p>	<p>Realizar <i>benchmarks</i> antes e depois da implementação</p> <p>Quantificar número de comunidades virtuais</p> <p>Quantificar ações de “troca de conhecimento” nas comunidades</p> <p>Quantificar publicações</p>
<p>Organizar, estruturar e padronizar processos de negócio</p>	<p>Número de processos mapeados</p> <p>Atualizações nos processos</p>
<p>Reduzir custos operacionais ou melhorar eficiência operacional</p>	<p>Custo de inatividade de servidores</p> <p>Transferência de papel para processos <i>online</i></p> <p>Redução de impressão</p> <p>Redução de tempo na execução de atividades</p>

Procurei com este breve artigo fazer uma relação entre a Gestão do Conhecimento, Portal Corporativo e Mensuração de Retorno. Existem referências adicionais que devem ser exploradas, acreditando que estas métricas são razoavelmente interessantes para qualquer processo de medição de resultados. ○



ONS. 8 anos gerando
e transmitindo conhecimento



Nosso maior ativo é o conhecimento
acumulado pelas pessoas que fazem o ONS

O ONS é responsável pela coordenação e controle da operação das instalações de geração e transmissão de energia elétrica do Sistema Interligado Nacional.

www.ons.org.br



Operador Nacional do Sistema Elétrico

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

REALIDADE OU ALVO DISTANTE?

FÁBIO FERREIRA BATISTA

*Técnico de Planejamento e Pesquisa
da Diretoria de Estudos Sociais do Instituto
de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
Doutorando em Ciência da
Informação (Universidade de Brasília).
Professor da Escola Nacional de Administração
Pública (Enap) e da Escola Superior
de Administração e Negócios (Esad).*

INTRODUÇÃO

O primeiro trabalho “Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal” (Batista, 2004) discute o conceito de Gestão do Conhecimento (GC) para a Administração Pública, além de identificar o estágio de implementação da GC em que se encontram seis organizações do executivo federal – Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Serviço de Processamento de Dados (Serpro), e Petróleo brasileiro (Petrobrás) -, com base no método da *American Productivity and Quality Center (APQC): “Road Map to Knowledge Management Results”*.

O estudo destaca algumas práticas de sucesso, situa o tema GC nas organizações públicas no campo de estudo da Gestão Pública e defende a tese de que a finalidade da GC em tais organizações deve ser vista de forma mais ampla que em empresas do setor produtivo. Além disso, ressalta a importância da implementação de uma política de Gestão do Conhecimento - com diretrizes e estratégias claramente definidas para “massificar” e agilizar o processo de institucionalização da GC na Administração Pública.

A segunda pesquisa *Gestão do Conhecimento na Administração Pública* (BATISTA, 2005) analisa as mudanças que estão ocorrendo na Gestão Pública no que se refere à implementação de práticas de GC em 28 órgãos da administração direta e em seis empresas estatais do executivo federal brasileiro.

O texto analisa a situação atual das práticas de Gestão do Conhecimento

na Administração Pública Direta (governo federal); aborda as estratégias de implementação da Gestão do Conhecimento; compara a situação do governo brasileiro com os governos dos países-membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) participantes de pesquisa realizada em 2002; propõe recomendações e diretrizes para a política de governo eletrônico em Gestão do Conhecimento; e apresenta recomendações para a elaboração e a implementação de uma política de GC para o setor público.

Os resultados da pesquisa mostram a importância de uma política de Gestão do Conhecimento para sua efetiva institucionalização – a exemplo do que ocorreu em empresas estatais – nos órgãos da Administração Direta.

O estudo conclui que os esforços de GC encontram-se em níveis bastante distintos na Administração Pública Federal. As grandes empresas estatais parecem se encontrar em níveis de formalização, implementação e obtenção de resultados semelhantes àqueles das organizações públicas dos países pertencentes à OCDE. O mesmo fato ocorre com alguns ministérios avaliados: a maior parte deles, no entanto, ainda apresenta iniciativas e resultados muito incipientes em torno do tema.

Os resultados ainda tímidos são, em grande medida, uma consequência de iniciativas isoladas e esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério, a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC; e, finalmente, o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores de uma maneira geral. Tal situação demonstra que, para que ocorra a massificação da GC na Administração Direta, uma política de GC se faz necessária, com direcionadores estratégicos, alocação de recursos espe-

cíficos e treinamentos nos vários níveis organizacionais.

Finalmente, o terceiro estudo O Desafio da Gestão do Conhecimento nas Áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino – IFES (Batista, 2006) analisa como as áreas de administração e planejamento de 45 Instituições Federais de Ensino Superior tratam o tema GC.

O trabalho avalia-se a situação atual da implantação de práticas de GC nessas organizações; compara-se a situação da implantação de iniciativas de GC nas IFES com o estágio em que se encontra a adoção de tais práticas nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal; avalia-se o grau em que as instituições se encontram em relação à formalização e explicitação da GC; propõem-se recomendações sobre medidas que os pró-reitores, reitores e dirigentes do Ministério da Educação devem adotar para consolidar processos de Gestão do Conhecimento; e apresenta-se proposta de Ciclo Operacional de Gestão do Conhecimento para as áreas de administração e planejamento das IFES.

Os resultados da pesquisa mostram que a implantação de Gestão do Conhecimento nessas áreas das IFES se encontra em estágio inicial. Para mudar essa realidade, o trabalho recomenda – com base na literatura e em casos reais e bem-sucedidos de implantação – a adoção de várias medidas, assim como a utilização do Ciclo Operacional da Gestão do Conhecimento para melhorar a gestão de processos com vistas a tornar a GC parte das atividades diárias das instituições.

A leitura do textos publicados pelo Ipea não deixa dúvida: em algumas organizações da Administração Pública Federal a Gestão do Conhecimento já é uma realidade, enquanto que em outras ainda é um alvo distante a ser alcançado.

O levantamento realizado em 25 ministérios, 3 comandos militares e seis das mais importantes empresas estatais brasileiras mostra um panorama bastante

distinto em termos do grau de explicitação e formalização da Gestão do Conhecimento. É bastante evidente que as estatais analisadas (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Eletrosul Centrais Elétrica, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Petróleo Brasileiro S. A., e Serviço Federal de Processamento de Dados) já deram passos muito mais concretos no sentido de tornar a abordagem proporcionada pela GC uma ação coordenada, institucionalizada e com objetivos, resultados e indicadores concretos. Alguns ministérios, no entanto, já mostram progressos significativos em relação à questão.

No caso das estatais, vale a pena, em particular, destacar que o processo de definição desses objetivos de GC está bem ligado à estratégia da corporação. Iniciativas associadas à inovação, ao compartilhamento do conhecimento, ao desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador e à preservação do conhecimento organizacional são as mais preponderantes. Nesse sentido, essas empresas reportam também melhorias significativas na capacitação de colaboradores em competências mapeadas pela organização, na melhora do recrutamento e na seleção de colaboradores e nos incrementos dos pedidos de patentes.

Há um segundo grupo (formado por oito ministérios) que mostra um nível razoável de comprometimento estratégico com a Gestão do Conhecimento e apresenta iniciativas de curto prazo sendo implementadas (Comando do Exército; Defesa; Justiça; Previdência Social; Minas e Energia; Saúde; Meio Ambiente; e Turismo).

Finalmente, a um grupo de 17 ministérios que não consideram, em curto prazo, a Gestão do Conhecimento como tema estratégico para a organização ou, ainda, contam com iniciativas muito incipientes na área (Casa Civil; Comando da Aeronáutica; Controladoria Geral da União; Agricultura; Ciência e Tecnologia; Cultura; Educação; Fazenda; Integração Nacional; Cidades; Desenvolvimento Agrário; Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Esporte; Planejamento, Orçamento e Gestão; Trabalho e Emprego; e Transportes.

Os estudos do Ipea indicam que existe uma grande oportunidade para aqueles ministérios, onde a GC é ainda um alvo distante, escalam rapidamente a curva de aprendizado sobre o tema por meio do intercâmbio de experiências com outros

ministérios e empresas estatais. O compartilhamento do conhecimento sobre GC será fundamental, portanto, para que ela se torne uma realidade em toda a Administração Pública Federal.

Bibliografia.

BATISTA, Fábio Ferreira. O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal. Brasília: Ipea, jun. 2004 (Texto para discussão, n. 1022)

_____, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento na administração pública. Brasília: Ipea, jun. 2005 (Texto para Discussão n. 1095).

_____, Fábio Ferreira. O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (ifes). Brasília: Ipea, maio 2006 (Texto para Discussão n. 1181). ●

Os estudos do Ipea indicam que existe uma grande oportunidade para aqueles ministérios, onde a GCO é ainda um alvo distante, escalam rapidamente a curva de aprendizado sobre o tema por meio do intercâmbio de experiências com outros ministérios e empresas estatais.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

APLICADA À GESTÃO DO CONHECIMENTO

CLÁUDIO HENRIQUE SCHONS

Mestrando em Ciência da Informação
Universidade Federal de Santa Catarina
claudioschons@gmail.com

Em sua obra, Carvalho expõe ao leitor conceitos, dicas e classificações em relação a conhecimento e tecnologia de informação, tendo como ênfase suas aplicabilidades e modos de gestão. Nos últimos anos têm-se percebido o surgimento de um novo objeto de estudo organizacional: o conhecimento. Isto porque o conhecimento diante da classificação temporal em que estamos (Era do conhecimento, Era pós-industrial, Sociedade da informação e do conhecimento) é apresentado como subsídio fundamental para as organizações. Ele representa o principal ativo organizacional e atua como alicerce para o desenvolvimento de alavancagem competitiva. Nesse sentido, o conhecimento é visto como um recurso estratégico capaz de agregar valor aos produtos e processos organizacionais, de modo que as habilidades técnicas, a inovação e a criatividade sejam elementos intrínsecos no ambiente organizacional. Em face desse processo, surgem as tecnologias da informação no sentido de serem um recurso facilitador para a implantação da Gestão do Conhecimento organizacional, atuando na criação, uso, compartilhamento e armazenamento do conhecimento. É nesse sentido que a obra citada é contextualizada, analisando o papel e a importância das tecnologias da informação junto à Gestão do Conhecimento. Carvalho efetua um estudo sobre as diversas ferramentas disponíveis para serem aplicadas à Gestão do Conhecimento, caracterizando-as e classificando-as em categorias conforme suas principais funcionalidades. Assim, são apresentadas ferramentas voltadas para a intranet, sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos (GED), sistemas *groupware*, sistemas *workflow*, sistemas para construção de bases inteligentes, *business intelligence*, mapas do conhecimento, ferramentas de apoio a inovação, inteligência competitiva e portais corporativos, sendo que para cada categoria estudada, são apresentados exemplos de softwares. No final da obra, Carvalho apresenta dois cases de organizações que aplicaram a Gestão do Conhecimento; o caso da Serpro e o da Andrade Gutierrez; o primeiro, focado na criação, enquanto que, o segundo, no compartilhamento do conhecimento. Carvalho adota uma metodologia de apresentação temática de fácil compreensão, através de um texto bem estruturado. Sem dúvida é uma obra de grande interesse para profissionais que trabalham com o conhecimento e as tecnologias da informação.



CARVALHO, Rodrigo Baroni de.
 Belo Horizonte: Comarte, 2003.

AGENDA EVENTOS INTERNACIONAIS

Mc MASTER 2007

28th McMaster World Congress
9th World Congress on Intellectual Capital and Innovation
Local: Hamilton, Ontario, Canada
Data: 24-26 Janeiro 2007
<http://worldcongress.mcmaster.ca/2007/default.asp/>

ECKM 2007

ECKM 2007: The 8th European Conference on Knowledge Management
Local: Barcelona, Espanha
Fecha: 06-07 Setembro 2007
<http://www.academic-conferences.org/eckm/eckm-future.htm>

IC CONGRESS 2007

Intellectual Capital: The Future of Business Navigation
Lugar: Inholland University, Haarlem, Holanda
Data: 3-4 Maio 2007
<http://http://www.iccongress.com/default.asp/>

ASSOCIATION OF EVOLUTIONARY ECONOMICS CONFERENCE, “CONTRIBUTIONS OF INSTITUTIONAL ECONOMICS TO PUBLIC POLICY DEBATES: PAST AND PRESENT”

Local: Chicago, EUA
Data: 5-7 Janeiro 2007
<http://www.orgs.bucknell.edu/afee/AnnualMeeting>



O EVENTO

QUE MARCOU A CRIAÇÃO DO NÚCLEO CAMPINAS DA SBGC

Com o objetivo de ampliar o campo de ação das atividades da SBGC, o Pólo-SP em parceria com a Faculdade de Educação da Unicamp realizou, no dia 21 de junho de 2006, o evento intitulado “KM na Prática de Organizações e Redes”, no auditório da Biblioteca Central da Unicamp. O evento marcou a criação do Núcleo SBGC Campinas.

Sérgio Storch assumiu a presidência do Pólo-SP em lugar do Prof. Jean Jacques Salim e apresentou o estágio atual da SBGC no ambiente de Gestão do Conhecimento no Brasil e em São Paulo, estratégias para comunidades temáticas, presenciais e virtuais, novas parcerias e estratégias de relacionamento com associados.

A primeira palestra foi apresentada pelo Gildenir Carolino Santos, diretor da Biblioteca da Faculdade de Educação da Unicamp e pela Suely de Brito Clemente Soares, bibliotecária de referência da Unesp, Campus de Rio Claro. Eles abordaram conceitualmente o programa SEER – Sistema de Editoração Eletrônica de Revistas, suas facilidades em editoração científica e a experiência na utilização em dois periódicos científicos da Unicamp (Educação Temática Digital e Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência

da Informação). Os palestrantes analisaram os impactos das respectivas redes de pesquisadores e do compartilhamento da produção científica no meio empresarial. O debate foi conduzido pelo Manfredo Arkchmor Paes, gerente de Gestão do Conhecimento do SEBRAE-SP.

A segunda palestra foi apresentada por Mauro de Oliveira Sobrinho, engenheiro de planejamento da qualidade da CPFL, empresa que foi vencedora do Prêmio Nacional da Qualidade em 2005. O Mauro apresentou o Sistema de Gestão da CPFL alinhado com os critérios de excelência da FNQ e as ações e instrumentos de desenvolvimento, disseminação e documentação da Gestão do Conhecimento na empresa. O debate foi conduzido pelo Fábio Câmara, consultor, professor da ESPM e diretor do Pólo-SP.

A terceira palestra foi apresentada por Mauro Velloso Rehm, CIO da Construtora Norberto Odebrecht. Ele apresentou a evolução das práticas e gerenciamento dos sistemas

de informação da empresa e como funciona o portal corporativo e a Gestão do Conhecimento em uma empresa brasileira dispersa geograficamente pelo País e pelo mundo. A apresentação foi marcada pela prática de alinhamento estratégico dos sistemas e tecnologias com as competências e o modelo de negócios da empresa. O debate foi conduzido pelo Ricardo Saldanha, da Plena Consultores e diretor do Pólo-SP.

A última palestra foi conduzida por Lúcia Serradilha, *Master Black Belt* do projeto Six Sigma na 3M do Brasil. O tema principal abordou como a 3M mundial aplicou o modelo Six Sigma de gestão de processos de forma integrada à cultura de inovação e as implicações na filial brasileira. Comentou sobre o banco global de melhores práticas e como a 3M potencializa o conhecimento individual através de seu compartilhamento com outras pessoas para aumentar o conhecimento corporativo de maneira alinhada à estratégia da empresa. O debate foi conduzido por Sérgio Storch.

Walther Anconi, da CPFL e coordenador do Núcleo Campinas, concluiu o evento comentando acerca das estratégias para o Núcleo, formação da equipe, parcerias e atividades futuras.

O evento teve o apoio das empresas: BDS, Procwork, Intranet Portal e do Grupo de Estudos em Inovação e Aprendizagem nas Organizações/CenPRA. ○



REVISTA **GC** BRASIL

A HISTÓRIA DE UM NOME

Instigado pelo espírito constante de colaboração do colega Fernando Gualberto (Presidente do Pólo Ceará de 2003 a 2005), comecei a me preocupar em opinar qual seria o nome ideal para a revista da SBGC. Lendo as primeiras opiniões, enviadas por Ricardo Marques (Dir. Adjunto do Pólo Ceará, à época), achei interessante a preocupação do mesmo em criar um nome que tivesse forte apelo epistemológico, inclusive com termos em latim, cada um com sua tradução e ligação com a Gestão do Conhecimento. Segundo ele, não havia em sua cabeça muitas idéias com palavras em português “cujos significados já não estivessem muito comprometidos com caminhos que não são o nosso, mesmo que o nosso abranja outros”. Ainda assim citou as palavras Consenso e Sentido como possíveis, mas empolgou-se com diversos termos em latim,

como: Cogito; Cognition; Conscientia; Causae; Decisio; Quaestio; Solutio; Equidem e Quomodo. Eu pensei também em palavras de efeito com origem correlata à Gestão do Conhecimento, mas optei por nossa própria língua. Centrado principalmente em verbos, que exprimem ação, inclusive apostando no gerúndio, sugeri: Conhecer & Fazer; Conhecendo; Ponto Conhecer; e também a opção de Era (lembrando nossa nova era com opção para Nova Era sendo também recomendada como uma variante). Havia também, naquelas sugestões, a idéia de se agregar ao título um subtítulo, como, por exemplo: ERA - da Informação e do Conhecimento; e Ponto Conhecer - Os novos pontos de vista da Gestão do Conhecimento. Na minha mente, independente do nome que fosse escolhido, um subtítulo fazia-se necessário para impor sentido ao próprio nome. O bom de estar em um debate, como neste *brainstorm* virtual que fizemos, é que a mente fica inquieta e, como fruto desta inquietude, surgiu uma nova idéia: foi quando explicitiei, em 24 de agosto de 2003, que nem sempre o nome de uma publicação precisa ser tão evidente assim, porque esta pode criar um conceito. Citei até o exemplo da HSM, que é a sigla de uma empresa e passou a ser utilizada pela Revista HSM Management, assim como a revista RAE, que criou uma sigla bem simples e direta... Foi assim que sugeri: GC Brasil - A revista de Gestão do Conhecimento da SBGC,

e ainda opinei: “Tudo depende do que queremos passar uma idéia forte pelo nome (o que nos faz confundir com outras áreas do conhecimento, correlatas pelo nome conhecimento e seus sinônimos) ou se queremos, nos impor ao longo do tempo, que, aliás, é o principal: o que está além da capa...” Minha preocupação era fixar o conceito GC, ficando mais oculto do que explícito escondido na sigla, mas que logo abaixo, lendo-se o subtítulo, seria compreendido, além de ser associado à SBGC naquele momento de revelação. Buscando uma significação própria, no entanto, eu diria que foi muito mais intuitivo do que racional, mas hoje percebo que a sigla pronunciada: “Gêcê” tem uma sonoridade ao estilo tupi-guarani e combina bem com o nome e as raízes do Brasil. Fiquei muito feliz quando recebi a notícia de que o nome que eu sugeria tinha sido a opção aprovada. Acho esta possibilidade de colaboração mútua que encontramos em nossa SBGC um dos pontos mais fortes e decisivos para o crescimento desta Sociedade que já nasceu plural, repleta de pessoas com diferentes competências e idéias. Quero lembrar que, muito além do que o impulso criativo para obter-se um nome, ou do esforço coletivo para fazer a revista, devemos nos esforçar, continuamente, para o engrandecimento da “GC Brasil”, da SBGC e principalmente da Gestão do Conhecimento no Brasil, quando poderemos ser, cada um de nós, edições vivas e atuantes de uma série de práticas que se tornarão um marco para o século XXI: a consciência mais forte da importância do conhecimento, sua geração e uso como fator importante para o nosso país crescer melhor e mais competitivo, como nunca, em busca de um futuro melhor para todos nós!



EMPRESAS PARCEIRAS DO CONHECIMENTO



EMPRESAS PARCEIRAS

