

GC BRASIL

A Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento . nº03 . fevereiro de 2007



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONFLITOS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

CONHECIMENTO GERA TRANSFORMAÇÃO
ESSE É UM CAMINHO SEM VOLTA

DIAGNÓSTICO DE REDES INFORMAIS NAS ORGANIZAÇÕES:
UM MÉTODO DE APOIO À GESTÃO DO CONHECIMENTO

SUMÁRIO

Editorial 03

Cartas 05

Artigo 01 07

Aplicação da Gestão do Conhecimento no setor elétrico: Um estudo de caso no setor de linha de transmissão. Por *Giuvania Teresinha Lehmkuhl & Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho*.

Artigo 02 13

Mapeando conhecimentos estratégicos para a competitividade. Por *Marília Damiane Costa, Lia Krucken & Sérgio Kappel*.

Artigo 03 18

Sistema de informação estratégico para os arranjos produtivos locais do Estado de Minas Gerais alinhado à GC. Por *Janete Fernandes Silva & Paulo César Bicalho de Abreu Chaves*.

Artigo 04 25

A importância da gestão de conflitos para a GC nas organizações. Por *Alice Ferruccio & André Dameto*.

Artigo 05 33

Conhecimento gera transformação. Por *Paulo Clemen*.

Artigo 06 37

Percepção de funcionários terceirizados sobre a ética da condução do processo de mudança em um departamento de desenvolvimento de aplicativos. Por *Ernesto Henrique Radis Steinmetz & Márcio Dias de Almeida*.

Artigo 07 43

Diagnóstico de redes informais nas organizações: um método de apoio à GC. Por *José Ricardo Cereja*.

Resenha de Livro 48

The Knowledge Management Tool kit: Practical techniques for building a knowledge management system. Por *Fernando Goldman*.

Agenda 50

Eventos internacionais de GC.

Direto do Pólo 51

KM Rio 2006. Por *Daniel Orlean* (RJ - RJ).
Pesquisa de temas. Por *Fábio Câmara* (Campinas - SP).

Palavra da SBGC 54

EXPEDIENTE

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

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
Sílvio Aparecido dos Santos
Sonisley Machado
Walter Félix Cardoso Jr.

REVISTA GC BRASIL

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 Ana Mambrini*

Design:
Quinto Elemento

Tecele conosco:
gcbrazil@sbgc.org.br



EDITORIAL

Gostaria de começar este texto com uma reflexão sobre a Gestão do Conhecimento (GC) e como aplicá-la nas organizações e empresas. No mês passado, no portal da SBGC (www.sbgc.org.br), várias pessoas discutiram se era possível ter uma metodologia para GC, tipo “receita de bolo”, conforme referido nas discussões. No meu entendimento, e com a experiência que tenho vivido em empresas, não acredito em “receita de bolo”; mas sim num método geral para práticas de GC que precisa ser customizado a cada empresa considerando suas características próprias de cultura e necessidades entre outras. Pensando nisto, a terceira edição da GC Brasil traz a vocês, leitores, alguns artigos que mostram casos práticos de aplicações de GC, em empresas de diversos tipos e tamanhos, onde as metodologias são diferentes, mas com o mesmo objetivo: identificar, reter, compartilhar e usar conhecimento relevante a essas organizações. Vamos lá? O primeiro artigo é de Giuvania Terezinha Lehmkuhl e Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho, da Eletrosul e da UFSC, respectivamente, onde as autoras tratam da aplicação de GC no setor elétrico, mais especificamente no setor de manutenção de linhas de transmissão da empresa. Neste momento em que o programa de aceleração do crescimento (PAC), editado pelo Governo do Presidente Lula, prioriza o desenvolvimento da infra-estrutura, o uso de GC numa empresa de energia elétrica torna-se relevante e importante para a discussão do uso da identificação e uso de conhecimento relevante. Como se trata de um projeto piloto acredito que muitos de vocês poderão discuti-lo em suas empresas, com as autoras e, quem sabe, também, replicá-lo.

O segundo artigo mostra como mapear conhecimentos estratégicos para a competitividade. Bem atual considerando mais uma vez o ambiente no qual o País vive hoje, de aumentar sua competitividade através do incentivo às empresas. Marília Damiani Costa, Lia Krucken e Sergio Kappel apresentam a necessidade das empresas investirem na representação do conhecimento para apoiar suas estratégias e consolidar suas competências essenciais. Eles mostram a sua experiência de construção desses mapas em empresas de base tecnológica. Destacam os mapeamentos da cadeia produtiva dos fatores que afetam a competitividade e do alinhamento estratégico da organização na criação de valor. Interessante a ligação que os autores fazem deste mapeamento com o *balanced score card* (BSC). Vale conferir!

Em seguida apresentamos o artigo de Janete Silva e Paulo César Chagas que tratam de Sistemas de Informações Empresariais - SIE para APLs. Continuamos na temática

competitividade de empresas, só que, neste caso, de várias empresas constituídas em um Arranjo Produtivo Local – APLs. A aplicação foi realizada em Minas Gerais e os autores fazem proposições de ações básicas para a melhoria desta competitividade tão sonhada pelas empresas. Recomendo a leitura.

Mas GC trata não só, mas principalmente do envolvimento de pessoas nestas práticas. Acreditando nisto temos três artigos que vão nos mostrar esta relação, que é tão polêmica. O primeiro é de José Ricardo Cereja que realizou um diagnóstico de redes informais nas organizações como um método de apoio à Gestão do Conhecimento. Ele apresenta as linhas gerais de um método multidisciplinar contextualizado para a identificação de redes informais como disparadora do processo de formação de comunidades de prática nas organizações. No texto o autor apresenta as ferramentas usadas para este diagnóstico e os resultados obtidos, considerando a análise de redes sociais, mapas conceituais, os níveis de interação entre os indivíduos e o fluxo de informação e conhecimento.

Damos prosseguimento com uma discussão sobre a importância da Gestão de Conflitos para a Gestão do Conhecimento nas organizações, de Alice Ferruccio e André Dametto, ambos da COPPE/UFRJ. Em seu artigo, falam como gerenciar conflitos entre pessoas e equipes nas organizações, promovendo assim a eficaz Gestão do Conhecimento organizacional. No entanto sabemos que as empresas, atualmente e, acho que desde sempre, também trabalham com colaboradores terceirizados. Sendo assim que tal uma leitura sobre o que pensam estes funcionários sobre a ética num processo de mudança nas empresas que fazem uso de práticas de GC? Este é o tema do artigo de Ernesto Henrique Radis Stenmetz e Marcio Almeida. Eles apresentam esta temática para uma empresa do setor financeiro.

E, para finalizar os artigos deste número, optamos por mostrar a vocês, um caso de uso de GC que revolucionou um negócio. Paulo Clemen, da Casa do Cliente, uma agência de comunicação, escreve sobre estas mudanças na sua empresa. É um texto rico em detalhes desde a identificação de que esta empresa precisava de GC, como foi feito e quais os resultados alcançados que fizeram a “grande mudança no nosso negócio”, segundo o autor.

Chegamos ao fim? Não. Temos ainda uma resenha sobre o livro “The Knowledge Management Toolkit: Practical techniques for building a Knowledge Management System” de Amrit Tiwana, onde os temas metodologia e ferramentas de GC são apresentados. Temos também uma lista atualizada com informações sobre eventos internacionais na área, e mais dois textos enviados pelos pólos da SBGC: um do Pólo-RJ e outro do Pólo-SP, com informações sobre eventos e pesquisas realizadas nestes locais. Neste número estreiamos a seção de cartas dos leitores, aquele espaço prometido para compartilhar sugestões e críticas sobre a GC Brasil. Além disso aproveito para pedir a todos que continuem a enviar seus textos para publicação usando o e-mail gcbrasil@sbgc.org.br.

Até a próxima.

Elisabeth Gomes
Editora da GC Brasil
Diretora de Publicações da SBGC



CARTAS

ASSINATURA DA GCBRASIL

Gostaria de saber como devo proceder para assinar a revista GC Brasil.
Atenciosamente, Fabiana Carvalho *[Gerente Marketing . GMP Consultoria]*

05

Meu nome é Ana Carolina e trabalho na Petrobras como bibliotecária. Estamos interessados em fazer uma assinatura da Revista GC Brasil. Gostaria de solicitar algumas informações: valor da assinatura; forma de pagamento; número do fax.

Aguardo retorno.

Atenciosamente, Ana Carolina Nogueira *[Petrobras / Serviços Compartilhados . Regional Sudeste . Gerência de Informação e Documentação]*

Gostaria de adquirir um exemplar na Revista GC Brasil. O que devo fazer?

Att. Paulo Guerra

Prezada Elisabeth,

Gostaria de saber as condições de assinatura da Revista Gestão do Conhecimento. Desde já, obrigada! Isabela Aguiar *[Universidade Corporativa Embratel - UCE]*

N.E:

A REVISTA GC BRASIL É DISPONIBILIZADA PARA DOWNLOAD NO PORTAL DA SBGC – WWW.SBGC.ORG.BR, GRATUITAMENTE. BASTA ACESSAR O ENDEREÇO E CADASTRAR-SE.

PERIODICIDADE

Gostaria de saber qual a periodicidade da Revista GC Brasil e se já há uma data definida para o envio de artigos para o próximo número. Fico no aguardo de um retorno.

Atenciosamente,

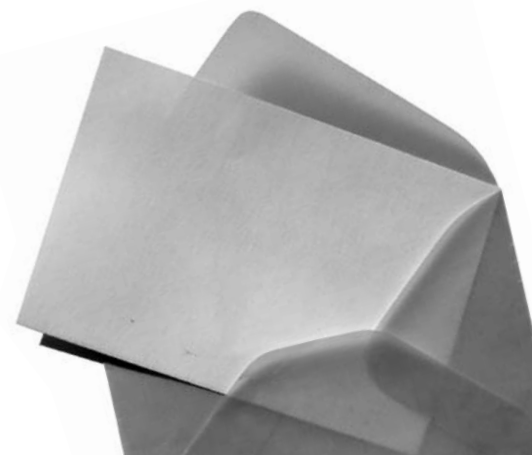
Karin Bolkenhagen *[TECPAR - Instituto de Tecnologia do PR/DEXT - Divisão de Extensão Tecnológica]*

Terminei este ano o mestrado e minha dissertação teve como objeto a Gestão do Conhecimento. Gostaria de saber se estão aceitando artigos para publicação.

Atenciosamente, Adolpho Duarte

N.E:

A REVISTA GC BRASIL É TRIMESTRAL E TEM CHAMADA PERMANENTE DE TRABALHOS. AS NORMAS ESTÃO NO PORTAL DA SBGC – WWW.SBGC.ORG.BR



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.

APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR ELÉTRICO:

UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MANUTENÇÃO DE LINHAS DE TRANSMISSÃO

GIUVANIA TEREZINHA LEHMKUHL

Administradora, Empresa Eletrosul Centrais Elétricas S.A

Especialista - EGC/UFSC

giulehmkuhl@eletrosul.gov.br

CHRISTIANNE COELHO DE SOUZA REINISCH COELHO

Professora Colaboradora do PPGEGC- UFSC

Doutora - EGC/UFSC

ccoelho@eletrosul.gov.br



INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conhecimento tem se tornado um recurso cada vez mais estratégico para as organizações buscarem sua competitividade e sua sobrevivência: surgem, assim, as organizações baseadas no conhecimento. Mesmo no caso de setores, onde a infra-estrutura física é determinante para a atividade da organização, como é o caso do Setor Elétrico, o conhecimento pode ser considerado um novo ativo a ser gerenciado por tais organizações. Embora o foco de estudo das organizações do conhecimento se estabeleça em torno de empresas de tecnologia ou de serviços, é possível entender que qualquer organização, independentemente de seu porte ou setor, desenvolve e possui um acúmulo de conhecimento. No caso de empresas transmissoras e geradoras de energia elétrica, podem ser citados o acervo de conhecimentos acumulados em projetos de construção de usinas hidrelétricas e na sua operação e manutenção, além dos conhecimentos derivados de atividades complementares e por serem consideradas as áreas mais críticas/estratégicas das empresas deste setor. Uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico, e, também, que cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando, assim, o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico (GARVIN, 1993).

Oliveira (2003) relata que o bem mais importante de uma organização é o conhecimento, ou capital intelectual, e este capital inclui o conhecimento tácito, como a experiência armazenada por cada empregado da organização bem como o conhecimento explícito, como os documentos, políticas e procedimentos existentes. O conhecimento tácito, para ser transmitido, precisa ser convertido em palavras, números ou imagens

que todos da empresa possam entender. É nesse processo de conversão do conhecimento tácito para o explícito que o conhecimento organizacional é criado.

Oliveira (2003) salienta, também, que o conhecimento e a experiência adquiridos com o tempo criam vantagens competitivas que não podem ser copiadas e que em uma economia incerta, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva. A investigação será feita na Eletrosul, no setor de manutenção de linhas de transmissão de palhoça – SMPAL, integrante da unidade Regional de Manutenção de Santa Catarina – RMSC. Esta área foi a escolhida por concentrar o maior número de atividades críticas.

O estudo a ser empreendido, tem como razão primeira contribuir para o processo de criação do conhecimento organizacional, oferecendo um novo referencial teórico que pode sustentar esse objetivo. Como objetivo geral, o projeto pretende desenvolver um projeto piloto de Gestão do Conhecimento para retenção e disseminação do conhecimento gerado na área de manutenção de linhas de transmissão, de forma a estimular a transformação do conhecimento tácito em explícito e a contribuir para um aprendizado contínuo e desenvolvimento de competências. Como objetivos específicos, o projeto visa descrever a Gestão do Conhecimento sob o ponto de vista dos compartilhamentos; identificar as condições capacitadoras; descrever os componentes do processo de Gestão do Conhecimento; mapear as práticas de GC existentes; identificar as categorias das práticas, quais sejam: criação

do conhecimento e aprendizagem organizacional, retenção e transformação de conhecimento, disseminação de conhecimento e desenvolvimento de competências.

JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Estamos na era da informação/conhecimento, onde o volume de informações existente contribui para tornar o conhecimento um diferencial para pessoas e empresas, de forma a serem mais competitivas, e a competitividade, por sua vez, exige das empresas o máximo de eficiência e efetividade.

O mercado de energia elétrica, por sua vez, experimenta um crescimento da ordem de 4,5% ao ano, devendo ultrapassar a casa dos 100 mil MW em 2008, exigindo um maior diferencial e competitividade. O planejamento governamental de médio prazo prevê a necessidade de investimentos da ordem de R\$ 6 a 7 bilhões/ano para expansão da matriz energética brasileira, em atendimento à demanda do mercado consumidor. As principais oportunidades de negócios no mercado de energia elétrica nacional estão ligadas à oferta de novos empreendimentos de geração para exploração pela iniciativa privada e à construção de linhas de transmissão, bem como à privatização de ativos de sistemas de distribuição e de geração; para isso necessita de informação e conhecimento de forma a tornarem-se mais competitivas. (ANEEL, 2006). Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a competição é uma batalha constante e penosa para as empresas, não podendo estas, assim, relaxarem e serem complacentes. O medo de perder impulsiona as empresas a

prever mudanças e inventar algo novo, uma nova tecnologia, um projeto de produto, um novo processo de produção, uma nova estratégia de marketing, uma nova forma de distribuição ou nova forma de servir os clientes.

Crawford (2005, p. 3) clarifica que conhecimento é conhecimento explícito e tácito, ambos produzidos de forma coletiva, sendo o conhecimento organizacional de caráter social. A Gestão do Conhecimento é simultaneamente uma meta e um processo. Como um resultado, ou meta, a Gestão do Conhecimento é completamente focalizada no compartilhamento de informações para o benefício da organização. Um projeto de Gestão do Conhecimento não é tanto sobre o controle, sobre o compartilhamento, mas, sim, sobre como o conhecimento organizacional se comporta como um recurso estratégico.

Neste contexto, o desafio deste trabalho é mostrar os processos de transformação do conhecimento, visando identificar as condições capacitadoras no processo de criação do conhecimento e das práticas existentes utilizadas pela organização.

Terra (2000, p.65) identificou diferentes focos na literatura sobre a gestão do recurso “conhecimento” nas organizações. Entre estes focos, destacam-se questões como o aprendizado individual e organizacional; o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais; o mapeamento,

codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional; a conectividade entre as pessoas; a alavancagem dos avanços na informática e em telecomunicações e a mensuração do capital intelectual da empresa. Assim, o presente trabalho tem a expectativa de contribuir para a Gestão

Crawford (2005, p. 3) clarifica que conhecimento é conhecimento explícito e tácito, ambos produzidos de forma coletiva, sendo o conhecimento organizacional de caráter social.

do Conhecimento se tornar uma prática de gerenciamento e uma contribuição em prol da competitividade das organizações, num mercado globalizado e em constantes mudanças.

PRINCIPAIS REFERENCIAIS TEÓRICOS

Para a ANEEL (2006), as principais oportunidades de negócios no mercado de energia elétrica nacional estão ligadas à oferta de novos empreendimentos de geração para exploração pela iniciativa privada e à construção de linhas de transmissão, bem como à privatização de ativos de sistemas de distribuição e de geração. O sistema elétrico brasileiro apresenta, como particularidade, grandes extensões de linhas de transmissão

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), não são entidades totalmente separadas, mas, sim complementares, interagem entre si e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos.

e um parque produtor de geração predominantemente hidráulica. Ao longo das últimas duas décadas, o consumo de energia elétrica apresentou índices de expansão bem superiores ao Produto Interno Bruto (PIB), fruto do crescimento populacional concentrado nas zonas urbanas, do esforço de aumento da oferta de energia e da modernização da economia (ANEEL, 2006). O Sistema de Transmissão da ELETROSUL é responsável pelo transporte da maior parte do fluxo de energia necessário ao atendimento dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul, abrangendo uma população de aproximadamente 28,5 milhões de habitantes, que responde por 19,3% do PIB e 19,2 % do mercado de energia elétrica do País, numa área total de 935.732,6 km² (Relatório de Gestão da manutenção, 2005). A confiabilidade de um sistema de transmissão depende de uma série de fatores,

desde a concepção do projeto até a manutenção e a operação, passando pelas diferentes atividades de implantação. A indisponibilidade, por sua vez, está associada tanto à confiabilidade, quanto à eficácia dos procedimentos e informações/conhecimentos adotados pela Empresa. (Relatório de Gestão da manutenção, 2005).

Nonaka e Takeuchi (1997) relatam que o Conhecimento Organizacional é a capacidade da empresa em criar um novo conhecimento e difundi-lo na organização como um todo, incorporando-o, assim, aos produtos, serviços e sistemas. Uma inovação leva a outra, proporcionado aperfeiçoamento e melhoria contínua. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), não são entidades totalmente separadas, mas, sim complementares, interagem entre si e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. Para esta interação existem quatro modos de conversão, quais sejam: **01. Socialização** (conhecimento tácito em conhecimento tácito); **02. Externalização** (conhecimento tácito em conhecimento explícito); **03. Combinação** (conhecimento explícito em conhecimento explícito); e **04. Internalização** (conhecimento explícito em conhecimento tácito). Esses conteúdos do conhecimento interagidos entre si, culminam em uma espiral de criação do conhecimento. Desta forma, a partir dos quatro modos de conversão supra citados aplicam-se cinco fases no processo

de criação do conhecimento, em nível organizacional que promovem a espiral do conhecimento, chamadas por Nonaka e Takeuchi (1997) de condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional que são: intenção, autonomia, flutuação/caos, redundância e variedades de requisitos. Conforme Pereira (2003), os processos de Gestão do Conhecimento, incluem as funções de identificação; captura; seleção e validação; organização e armazenagem; compartilhamento e distribuição; aplicação; e criação, assim integrando estes conceitos numa visão sistêmica da Gestão do Conhecimento. No que tange às principais funções componentes do processo de Gestão do Conhecimento, destacam-se as seguintes características (BECKMAN, 1999; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; PEREIRA, 2003):

a) Identificação: esse processo está voltado para questões estratégicas, dentre elas identificar que as competências críticas para o sucesso da organização (competências essenciais).

b) Captura: o processo de captura representa a aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais e as áreas de conhecimento selecionadas e mapeadas.

c) Seleção e Validação: o processo de selecionar e validar o conhecimento visa filtrar, avaliar a qualidade e sintetizar o conhecimento para fins de aplicação futura. Nem todo o conhecimento gerado, recuperado ou desenvolvido deve ser armazenado na organização.

d) Organização e Armazenagem: o objetivo desse processo é garantir

a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da utilização de sistemas de armazenagem efetivos. O conhecimento, a *expertise* e a experiência informais ou não estruturados, de posse somente dos indivíduos da organização e não compartilhados por meio de mecanismos adequados, são facilmente perdidos e esquecidos e não podem ser organizados e armazenados para aplicação em processos, produtos e serviços da organização.

e) Compartilhamento (acesso e distribuição): a prática das organizações demonstra que, em geral, muitas informações e conhecimentos permanecem restritos a um grupo pequeno de indivíduos. Além disso, mesmo quando disponíveis, não estão em tempo hábil e nem no local apropriado. Nesta questão, a facilidade de acesso torna-se ponto crítico do processo de compartilhamento.

f) Aplicação: mesmo que os conhecimentos, experiências e informações estejam disponíveis e compartilhadas, é fundamental que sejam utilizadas, e que se traduzam em benefícios concretos para a organização. Nesse processo, cabe destacar a importância de se registrar as lições aprendidas com a utilização do conhecimento, os ganhos obtidos e os desafios a serem ainda alcançados (novos conhecimentos que serão necessários para a organização).

g) Criação de Conhecimento: O processo de criação de um novo conhecimento envolve as seguintes dimensões: aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação.

Uma questão que tem sido levantada na literatura é se existe uma diferença significativa entre as ações de captura do conhecimento já existente na organização e as de criar um novo conhecimento. Ao se analisar tal questão, constata-se que a aprendizagem de novos conhecimentos, habilidades e experiências é uma excelente maneira de se mudar os comportamentos, pensamentos, atitudes e crenças nas orga-

nizações. Uma vez definidas e detalhadas as funções do processo de Gestão do Conhecimento, é possível identificar um conjunto de práticas, organizadas em quatro grandes categorias que são: criação do conhecimento e aprendizagem organizacional, retenção e transformação de conhecimento, disseminação de conhecimento e desenvolvimento de competências, para a operacionalização de tais funções (PINHEIRO DE LIMA et al, 2005). As competências, por sua vez, estão em contínuo desenvolvimento e provocam um processo de contínua aprendizagem, ou seja, dão origem a um círculo virtuoso. Desta forma, o referencial apresentado, torna-se conhecimento indispensável para o estudo a que se pretende.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A proposta metodológica objetiva-se em descrever as experiências em Gestão do Conhecimento, apoiados em pressupostos teórico-práticos que orientam a realização de pesquisas, que dependem diretamente do objeto de estudo, de sua natureza, amplitude e dos objetivos do pesquisador (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1992). O estudo proposto classifica-se, assim, como exploratório-descritivo de natureza qualitativa. Exploratório-descritivo, pois permitirá a familiarização com o problema, descreverá características e estabelecerá relações entre as variáveis estudadas, a Gestão do Conhecimento e seus compartilhamentos, o mapeamento dos conhecimentos existentes, a descrição dos componentes dos processos de gestão, e a identificação das categorias (BABBIE, 1998). A natureza do estudo será qualitativa, pois envolverá aspectos não quantificáveis (MINAYO, 1994). A pesquisa caracterizar-se-á, também, como um estudo de caso, o que, na concepção de Yin (2001, p.32), é uma investigação empírica sobre “um fenômeno

dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A coleta de dados primários será através de observação não participante e entrevistas estruturadas. Inicialmente dever-se-á realizar a observação não participante para compreensão de como se dá a Gestão do Conhecimento na Eletrosul. O roteiro utilizado para as entrevistas abrangerá questões sobre o conhecimento tácito e explícito decorrentes nas atividades do setor de manutenção de linhas de transmissão. As técnicas de coleta de dados secundários serão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental que abrangerá tanto os documentos organizacionais quanto os manuais. Utilizar-se-á a amostra não probabilística intencional, que segundo Selltiz et al (1974, p.584), é aquela em que os pesquisadores escolhem os casos que devem compor a amostra com base em um “bom julgamento e estratégia adequada”. A amostra será de colaboradores do setor de manutenção citado anteriormente, através dos serviços de manutenção de equipamentos, proteção e linhas de transmissão. ○

Uma vez definidas e detalhadas as funções do processo de Gestão do Conhecimento, é possível identificar um conjunto de práticas organizadas.

Bibliografia.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.



MAPEANDO CONHECIMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A COMPETITIVIDADE

MARILIA DAMIANI COSTA

Doutora em Eng. de Produção pela UFSC

Professora do CIN/UFSC

marilia@cin.ufsc.br

LIA KRUCKEN

Doutora em Eng. de Produção pela UFSC

Colaboradora do Politecnico di Milano

lia.krucken@gmail.com

SÉRGIO KAPPEL

Mestre em Eng. de Produção pela UFSC

Diretor de Planejamento e Negócios da Specto Ltda

sergio.kappel@gmail.com

INTRODUÇÃO

Muito conhecimento é gerado nas organizações, no entanto pouco dele é registrado ou reutilizado de forma sistemática.

A construção de representações deste conhecimento, na forma de mapas, pode contribuir eficazmente para a melhoria de processos internos da organização, para a visualização de estratégias e para o alinhamento de suas competências essenciais.

Neste artigo apresentam-se considerações teóricas sobre a representação do conhecimento nas organizações e considerações práticas com base na experiência de construção de mapas em Empresas de Base Tecnológica - EBTs¹.

REPRESENTADO O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A Gestão do Conhecimento (GC) possibilita intensificar a “dimensão do conhecimento” inserida em produtos, serviços, processos, que resultam das competências essenciais da organização. Os processos de aquisição, disseminação, compartilhamento e interpretação de informações e conhecimentos têm importância crítica na construção do seu diferencial competitivo. O conhecimento não se apresenta de forma linear, resulta de uma combinação de tipos de conhecimento, e está vivo nas pessoas. Não pode ser previsto, muito menos controlado. Para representá-lo, deve-se estabelecer parâmetros que não simplifiquem demasiadamente suas inter-relações e dissimulem suas dimensões dinâmicas.

A criação do conhecimento, segundo Nonaka; Takeuchi (1991), resulta de um ciclo contínuo de quatro processos integrados: externalização, internalização, combinação e socialização. Estes mecanismos de conversão são complementares e interdependentes, e se combinam de acordo com o contexto. Os autores definem o conhecimento explícito ou codificado como o conhecimento que

pode ser articulado e comunicado em linguagens formais. Por outro lado, o conhecimento tácito é pessoal e difícil de formalizar o que dificulta a sua comunicação e o seu compartilhamento, por estar enraizado nas ações e experiências dos indivíduos, nos seus ideais, valores e emoções.

A construção de representações gráficas está relacionada à etapa de explicitação do conhecimento, de sua conversão por meio da externalização e da socialização. Já o resultado - o mapa - é um conhecimento codificado, que está relacionado à internalização e a combinação de conhecimentos (Fig. 1).



Figura 1 | A importância de representar: funções do processo e do produto. Fonte: Krucken; Costa (2005).

Os mapas do conhecimento caracterizam-se como ferramentas cruciais para subsidiar a inovação nas organizações e nos sistemas produtivos (Costa; Krucken ;2004 e Krucken; Costa ;2005).

A construção de mapas vinculados à gestão estratégica da organização foi proposta por Kaplan; Norton (2004), como Balanced Score Card – BSC. Os

autores destacam que os executivos consideram a representação visual da estratégia como uma ferramenta poderosa para entendimento comum e alinhamento estratégico de toda a organização. O mapa estratégico do BSC é produto das quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento, e representa como a organização cria valor (Fig.2).

EBTs² em Santa Catarina, em 2005. O projeto visou a identificação de indicadores para gestão do negócio, por meio de processo interativo e da troca de experiências, resultando na definição de um sistema comum de indicadores da excelência empresarial. Nesta experiência foram realizados os seguintes mapeamentos: **(01) da cadeia produtiva**, que possibilita a visualização sistêmica da organização e de suas relações no setor produtivo, a identificação de gargalos,

possíveis parceiros e oportunidades de negócio e o reposicionamento da organização como parte da cadeia; **(02) dos fatores que afetam a competitividade**, estimulando a visualização dos diversos níveis (nano, micro, meso, macro e meta níveis) que envolvem a organização e a identificação de oportunidades e ameaças; **(03) do alinhamento estratégico da organização na criação de valor** (BSC), com vistas à reavaliação do planejamento estratégico, criação de indicadores para melhorar a competitividade da

organização, redefinição de projetos de capacitação e de organização interna.

Por meio da construção dos mapas, os empresários puderam refinar os objetivos e a missão de seu negócio, o perfil e a segmentação de seus produtos e/ou serviços, reavaliando a gestão estratégica da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de um mapa estratégico é dinâmica, agregadora de conhecimentos

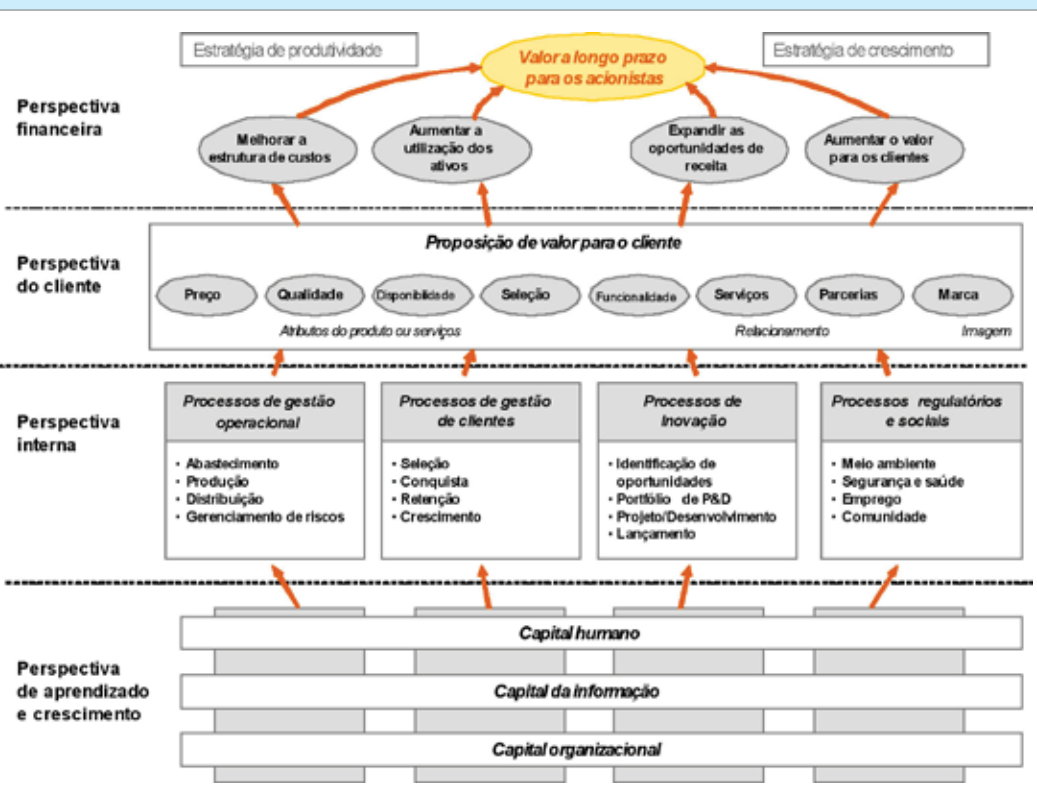


Figura 2 | Mapa estratégico do BSC.

Fonte: Norton e Kaplan (2004).

CONSTRUÇÃO DE MAPAS ESTRATÉGICOS: EXPERIÊNCIA EM EBTs

A criação do conhecimento e práticas de GC em EBTs têm sido investigada por diversos autores, como Costa (2003) e Kappel (2003).

A prática de mapeamento de conhecimentos estratégicos foi base de um programa de capacitação de empresários sobre indicadores de gestão empresarial envolvendo 14

e estimula a reavaliação dos próprios objetivos organizacionais. Os principais resultados alcançados junto às EBTs foram: desenvolvimento de visão estratégica do negócio e do seu ambiente, análise crítica do posicionamento do negócio, desenvolvimento de visão sistêmica de competitividade, promoção de ambiente favorável para a Gestão do Conhecimento. Quanto às capacidades individuais estimuladas, destacam-se: análise crítica, comunicação verbal e visual, compartilhamento de conhecimentos e trabalho em equipe. ○

NOTAS

1. Micro e pequenas empresas de base tecnológica são empresas industriais com menos de 100 empregados, ou empresas de serviço com menos de 50 empregados, que estão comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se, ainda, pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico, de acordo com a definição adotada pela *Office of Technology Assesment* e pelo SEBRAE (2001).

2. O Projeto de Qualificação em Medidas de Desempenho de EBT's, realizado em 2005 junto a Associação Catarinense de Empresas de Base Tecnológica (ACATE), com financiamento da FINEP, teve por objetivo capacitar os principais executivos e gestores, habilitando-os para implantar uma cultura estratégica e de uso da informação em suas empresas.

Bibliografia.

COSTA, M.D. Procedimentos para aplicação de mapas semânticos como estratégia para criação do conhecimento organizacional. 2003. 197p. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

COSTA, M.D.; KRUCKEN, L. Aplicações do mapeamento do conhecimento para a competitividade empresarial. In: KM2004 - Anais eletrônicos, São Paulo, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D.P. Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPPEL, S.B. Estudo exploratório sobre as práticas gerenciais nas EBTs industriais de base tecnológica da região da Grande Florianópolis à luz da gestão do conhecimento. 2003. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003

KRUCKEN, L.; COSTA, M.D. Design no processo de criação de valor nas organizações: o uso estratégico de gráficos. In: Anais do 2º Congresso Internacional de Design da Informação, São Paulo, 2005.

KRUCKEN, L.; COSTA, M.D.; BOLZAN, A. Gestão do conhecimento aplicada ao desenvolvimento de novos produtos. Revista Inteligência Empresarial, Edição especial 2002. pp. 48-56.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SEBRAE-SP. MPEs de Base Tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros. 2001. Disponível em <http://www.empresafamiliar.com.br/EMBATEC.pdf> acesso em 18.05.2005.

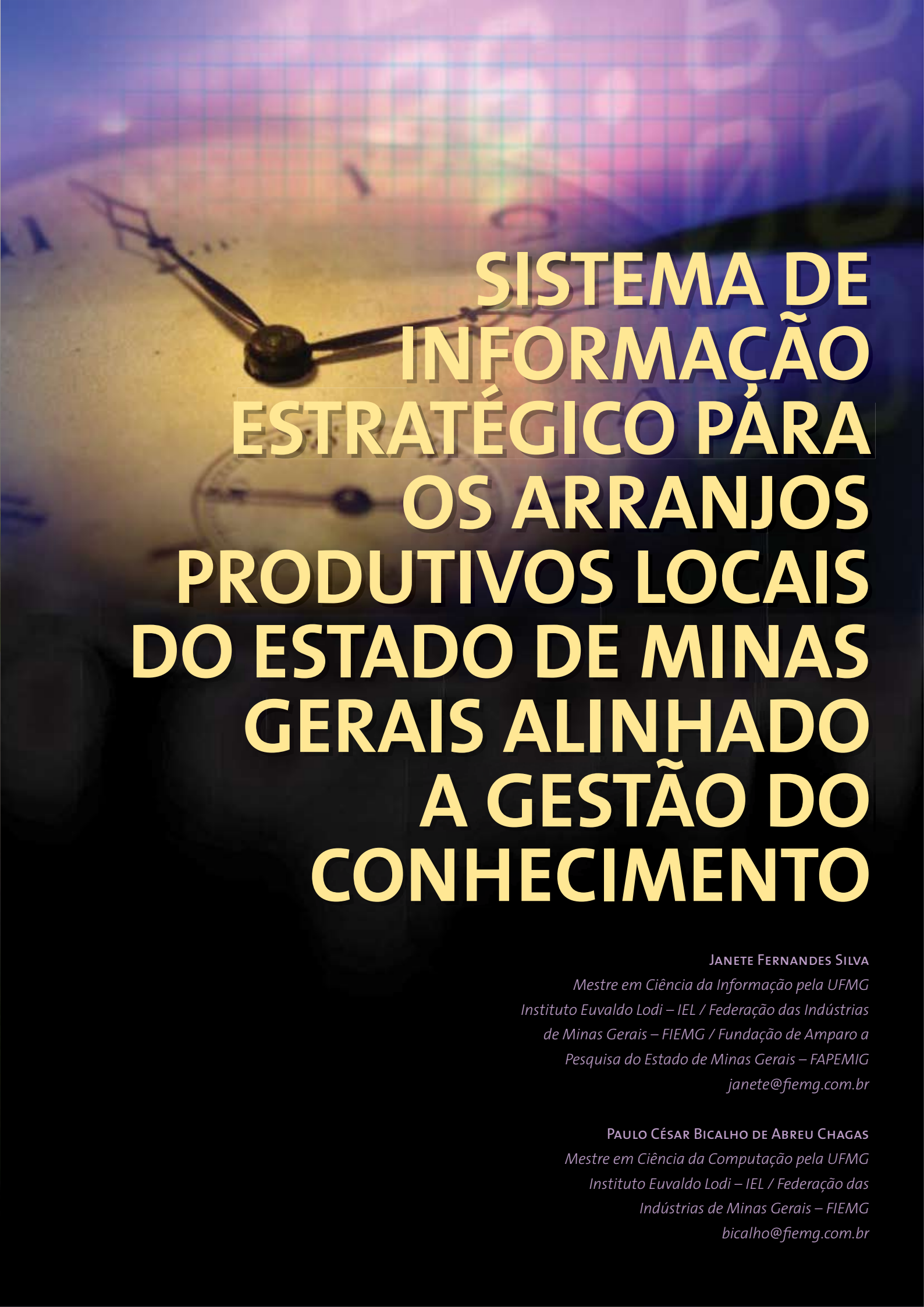
ONS. 8 anos gerando
e transmitindo conhecimento



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



SISTEMA DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICO PARA OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DO ESTADO DE MINAS GERAIS ALINHADO A GESTÃO DO CONHECIMENTO

JANETE FERNANDES SILVA

*Mestre em Ciência da Informação pela UFMG
Instituto Euvaldo Lodi – IEL / Federação das Indústrias
de Minas Gerais – FIEMG / Fundação de Amparo a
Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG
janete@fiemg.com.br*

PAULO CÉSAR BICALHO DE ABREU CHAGAS

*Mestre em Ciência da Computação pela UFMG
Instituto Euvaldo Lodi – IEL / Federação das
Indústrias de Minas Gerais – FIEMG
bicalho@fiemg.com.br*

INTRODUÇÃO

A nova ordem econômica está exigindo das nações desenvolvidas e, mesmo, daquelas em desenvolvimento uma permanente reinvenção das vantagens competitivas. Os setores de baixa intensidade em inovação e conhecimento estão irremediavelmente condenados a perderem participação nesse ambiente cada vez mais frágil e turbulento. A inovação e a competitividade têm sido os principais fatores de mudança econômica e social. O sucesso e a permanência das organizações depende da eficácia com que incorporam os novos conhecimentos em seus processos, produtos e serviços. O setor empresarial destaca-se na sociedade como aquele que mais gera, consome e compartilha a inovação.

O processo de inovação requer total interatividade entre os agentes econômicos, governamentais e sociais, que geram diferentes tipos de conhecimentos, os quais são convertidos em informação.

Inovação e Competitividade apóiam-se em informações estratégicas e nos sistemas de informação que permeiam os agentes estratégicos. De acordo com Santos (2000, p.205), “a concepção de sistemas de gestão de informações estratégicas tem, na sua grande maioria, como um dos seus pressupostos fundamentais, fornecer informações relevantes para os tomadores de decisão nas organizações”. A atenção aos sistemas de informação volta-se, especialmente, para a geração, armazenamento e recuperação de informação. A ênfase passa a residir na estruturação de bancos de dados, na codificação de sistemas, na

indexação de arquivos e no desenvolvimento de linguagem de acesso. O ideal decorrente dessa orientação passa a ser a formação de um reservatório infinito de dados ao qual o tomador de decisão poderá recorrer para obter qualquer tipo de informação (SANTOS, 2000).

O propósito de um sistema de informação é otimizar o fluxo de informação relevante no âmbito de uma organização, desencadeando, assim, um processo de conhecimento, de tomada de decisão e de intervenção na realidade.

É inquestionável a importância de um sistema de informação integrado na gestão e compartilhamento do conhecimento de uma organização. Cada indivíduo desempenha um papel distinto nesse processo altamente complexo que é a organização e seu ambiente. É importante salientar que quem gera conhecimento é o indivíduo; o sistema de informação é um mero armazenador e difusor de dados.

Pretende-se, aqui, apresentar as ações empreendidas pelo IEL/MG em seu esforço de fortalecer os Arranjos Produtivos Locais (APLs) que apóia e de sustentar a consolidação de um Sistema de Informação Estratégico (SIE) para os Arranjos Produtivos Locais (APL) de Minas Gerais. O SIE é uma ferramenta com um ambiente que visa fornecer informações com alto valor agregado para as empresas sindicalizadas no APL. Serão também favorecidos os parceiros, os clientes, os fornecedores, as comunidades científicas e os usuários em geral.

O projeto que orientou a construção deste artigo compõe-se de cinco etapas. Concentra-se aqui na quarta etapa, relativa ao desenvolvimento de uma ferramenta de gerenciamento de informação, documentos e atividades. A criação de um projeto

A inovação e a competitividade têm sido os principais fatores de mudança econômica e social.

piloto foi fundamental para o sucesso da etapa e a continuidade do projeto. Como resultado a opção pelo desenvolvimento da ferramenta foi positivo, visto que ela é flexível, ágil, interativa, de fácil atualização e manutenção.

Tornou-se necessário promover a estruturação de um modelo que espelhasse o que se estava pretendendo desenvolver, atividade que requereu tempo de execução.

Foi escolhido o APL de móveis na região de

Ubá como projeto piloto. Em um primeiro momento, foi preciso consolidar os dados relacionados à situação atual do APL (diagnóstico sobre a necessidade de informação) e definir aonde se desejava chegar (visão futura). A partir deste consolidado, concluiu-se pela necessidade de lançar uma terceira etapa: a de implementação da ferramenta, à qual se dará especial ênfase.

CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para assegurar maior garantia de sucesso a um projeto de Gestão de Conhecimento, é importante que as tarefas de gerar, armazenar, recuperar e disseminar conhecimentos, primeiro, estejam perfeitamente ajustadas aos processos operacionais e, segundo, e principalmente, façam parte do dia-a-dia das pessoas. Nos processos principais do IEL, os recursos de Gestão de Conhecimento e gestão de projetos são tarefas básicas. Nesse contexto, o projeto de Gestão do Conhecimento tecnológico deve estar voltado ao atendimento desses processos principais.

O projeto teve por objetivo, na parte de Gestão de Conhecimento, estruturar e implantar uma base de conhecimento, a partir da qual poderá capturar, armazenar e disponibilizar os conhecimentos e informações gerados durante o desenvolvimento dos projetos

tecnológicos apoiados pelo IEL, quanto ao tratamento das demandas individuais da RETEC e aos trabalhos desenvolvidos nos arranjos produtivos locais.

No que tange à gestão e ao controle de atividades/projetos, cabe-se, também, determinar e implantar uma metodologia de gerência de projetos e controle de atividades de forma a permitir que a equipe do IEL tenha informações e ferramentas de gestão sobre os mesmos.

Estão sendo implementados recursos de controle de *workflow* e de gerência eletrônica de documentos (GED) que permitam a gerência completa sobre as atividades principais do IEL e de todos os documentos relevantes gerados.

Com a implantação e implementação do projeto, o IEL deve ser capaz de gerir o conhecimento tecnológico tratado nos diversos projetos em andamento e nos já concluídos, possibilitando o acesso aos conhecimentos para todos, onde eles estejam, quando e na forma que se faça necessário, para aumentar o desempenho humano e organizacional. Para isso, o projeto deve atender aos seguintes quesitos básicos: identificar, mapear e capturar o conhecimento; identificar onde ele é necessário; objetivar, ou seja, representar, organizar e armazenar o conhecimento de forma adequada; definir e operacionalizar os processos para distribuir o conhecimento (como, onde, para quem); assegurar que o conhecimento que está sendo utilizado é o que se precisa; assegurar que o conhecimento armazenado está sendo realmente utilizado; estabelecer uma organização, um

ambiente e procedimentos que permitam que o conhecimento circule pelos vários setores, criando oportunidades de auto-didatismo. O projeto de Gestão do Conhecimento proposto para o IEL e arranjos produtivos locais após a implantação de todas as etapas deverá suportar os processos principais que o Instituto executa no cumprimento de suas atribuições. O foco está centrado nas atribuições que fazem parte do dia a dia das pessoas, de forma a manter uma sinergia muito forte do projeto com a missão básica do IEL: de favorecer o desenvolvimento tecnológico da indústria mineira.

O foco está centrado nas atribuições que fazem parte do dia a dia das pessoas, de forma a manter uma sinergia muito forte do projeto com a missão básica.

O IEL optou pelo desenvolvimento de uma ferramenta que integrasse as suas atividades tanto internas quanto externas. Tornou-se necessário promover a estruturação de um modelo que espelhasse o que se estava pretendendo desenvolver, atividade que requereu tempo de execução. Para uma melhor compreensão será apresentado um breve escopo da proposta do sistema de informação estratégica para os APLs e o IEL.

Foi escolhido o APL de móveis na região de Ubá como projeto piloto. Em um primeiro momento, foi preciso consolidar os dados relacionados à situação atual do APL (diagnóstico sobre a necessidade de informação) e definir aonde se desejava chegar (visão futura). A partir deste consolidado, concluiu-se pela necessidade de lançar uma terceira etapa: a de implementação da ferramenta, à qual se dará

especial ênfase.

A etapa de implementação foi dividida em três fases: fase 1 – criação de um sistema de gestão interna do APL; fase 2 – fornecimento de produtos e serviços para os associados; e fase 3 – implantação de um ambiente virtual de negócio. Até o momento, desenvolveu-se a primeira fase.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: ESTRUTURA BÁSICA

Arquitetura da solução

A arquitetura de um *website* pode ser extremamente complexa. O principal desafio enfrentado em sua modelagem consiste em conjugar os requisitos identificados com o nível de conhecimento do público-alvo. No caso dos Sistemas de Informação Estratégico (SIE) para APLs, que estará em canal *web*, demanda-se uma solução extremamente intuitiva, de fácil interação com os usuários leigos, tornando evidente os apelos principais, indicados pelos próprios líderes empresariais e clientes foco. Deste modo, foi necessário desenvolver uma arquitetura que contemplasse e satisfizesse as necessidades levantadas. A seguir, serão apresentadas as funcionalidades definidas de forma a proporcionar uma melhor compreensão da solução.

Quanto às funções básicas, antes de tudo, é preciso esclarecer que se trata de uma solução pública. O acesso dos usuários é gerenciado de maneira hierarquizada, de forma a adequar o nível de acesso aos produtos e serviços oferecidos para cada categoria.

Essa é a razão para que a função básica preliminar seja o cadastramento do usuário, na qual ele vai se identificar e obter do *webmaster* a aprovação para o perfil de acesso requerido. Foram definidos quatro níveis de acesso: nível 0 – administrador do sistema; nível 1 – acesso mais abrangente, em que devem estar disponíveis todas as funcionalidades do sistema; nível 2 – acesso

para as empresas filiadas ao sindicato e que podem consultar documentos e informações internas do APL; nível 3 – nível mais simples de acesso, geral para todos os usuários que se cadastrarem no sistema.

Os SIEs dos APLs estarão hospedados na Rede Tecnológica de Minas Gerais, o que permitirá a GIPT acompanhar de perto as demandas das empresas e utilizar a potencialidade da ferramenta em termos de monitoramento, captura e disseminação das informações e dos conhecimentos. Esta ação também ajudará a GIPT oferecer novos produtos e novos serviços.

A *home page*, página principal do portal, oferece uma série de produtos e serviços públicos, dentre eles o próprio cadastramento e o *box* de *login* do usuário (controle de acesso), informações públicas, vitrine de vendas, ofertas da central de compras e bolsa de empregos. Também disponibiliza o contato com a administração de conteúdo e funcionamento dos SIE, por meio do *webmaster*. Tal contato deverá ser estimulado e colocado em destaque.

As vitrines de vendas são projetadas como subsites customizáveis por associado, ou grupo de associados, para demonstração dos seus produtos e serviços que serão exibidos publicamente. A central de compras funciona como uma bolsa de anúncios de interesse de compras, operada por membros associados e clientes, com informações dos produtos e serviços a serem negociados, como preço, local, prazo de entrega e outros dados complementares, exibidos restritamente, apenas para associados. Os grupos de negócios para compra e venda ocupam um espaço *web*, restrito a associados, para a formação de grupos de compra e venda, mediante anúncios de interesse, com informações dos produtos e serviços a serem negociados, participações, preço, local e prazo de realização e outros dados complementares. Produtos e serviços formatados pelos grupos são expostos em

Vitrines de Vendas ou na Central de Compras. Um sistema de crédito estará disponível para destinar pagamentos e viabilizar as relações comerciais articuladas no SIE. Este sistema funciona no modo convencional do comércio eletrônico, disponibilizando alternativas de pagamento, estabelecendo canais de *feedback* do crédito e autorizando o fechamento de negócios no SIE. Adicionalmente, as rotinas de cobranças e crédito sinalizam para o sistema de controle de acesso à hierarquia do usuário para utilização de produtos e serviços, mediante pagamento por níveis de categorias.

Quanto à funcionalidade referente a relacionamentos – as listas abertas são criadas e compostas por usuários cadastrados auto-inscritos. As listas moderadas são formadas por associados auto-inscritos e coordenadas por algum moderador do mesmo nível. Os canais exclusivos são operados em canais *web* orientados ao intercâmbio privado de *e-mails* e bate-papo entre membros cadastrados. Estarão disponíveis os serviços de consultorias técnicas, por meio de canal para solicitação de consultorias oferecidas pela RETEC e parceiros. O gestor do portal é uma peça indispensável à articulação de grupos, moderação de listas e identificação de oportunidades de consultorias técnicas pela RETEC. Desta forma, o gestor atua como um captador de recursos para o patrocinador, na medida em que permanece atento às oportunidades de negócios com os demais

usuários do portal. Serão disponibilizadas notícias públicas de interesse geral para negócios, bem como notícias dos setores, ambas as modalidades de acesso irrestrito para qualquer usuário. Tais informações poderão ser fornecidas por instituições especializadas no setor produtivo do APL e complementadas por seleções da imprensa aberta, trabalho executado pela equipe do gestor do Portal. Ao mesmo tempo estará disponível, no domínio público, um calendário de eventos com feiras, congressos e treinamentos, dentre outros tipos de informações que permitam sinalizar os acontecimentos empresariais dentro do APL, identificadas e coletadas em fontes formais e informais pela equipe do gestor do portal. As informações para exportação serão apresentadas na forma de FAQ - *Frequently Asked Questions* (Perguntas Frequentemente Feitas), mas também acessíveis em outras fontes como o *website* do Promo. Por fim, também estarão disponíveis no domínio público os índices e preços do mercado.

Os bancos de dados (BD) formam a espinha dorsal do portal. Eles se configuram como a base para os principais produtos e serviços oferecidos aos usuários. Alimentados de forma colaborativa pelos próprios atores do processo, associados, clientes, fornecedores, parceiros e empregados, estes cinco BDs proporcionam a localização imediata de qualquer membro, além de viabilizar cruzamentos durante o processo de busca, tornando a ferramenta um poderoso instrumento de negócio.

Para a localização das informações optou-se pela utilização do sistema de busca avançada que é um mecanismo de localização orientado a facilitar o encontro de

parceiros técnicos ou comerciais, associados, clientes, fornecedores e da oferta de mão-de-obra, inclusive com capacidade para selecionar perfis nos BDs. Associado a tudo isto, estará, ainda, disponível um serviço de *ranking*, no qual os associados podem avaliar clientes, fornecedores, parceiros e mão-de-obra do banco de empregados. Tais avaliações são anexadas aos cadastros nos bancos de membros e estabelecem listas classificatórias para uso exclusivo dos associados. Os critérios de avaliação serão estabelecidos a partir de características relevantes ao relacionamento específico de cada categoria de membro com os associados (ex: produtividade dos ex-empregados e dos em exercício, pontualidade no pagamento de clientes, qualidade do produto de fornecedores, relacionamento com parceiros, dentre outros índices de avaliação). O banco de dados dos trabalhadores funcionará como uma bolsa de oferta de mão-de-obra, que será alimentada publicamente por interessados na inserção no mercado.

A figura abaixo destaca todas as categorias de usuários e seus relacionamentos com os SIE. Uma vez apresentada a arquitetura da solução, esforços foram dedicados para definir padrões de *design* e navegação, bem como para estabelecer os níveis de investimentos e indicadores gerenciais para o desenvolvimento e implementação da proposta.

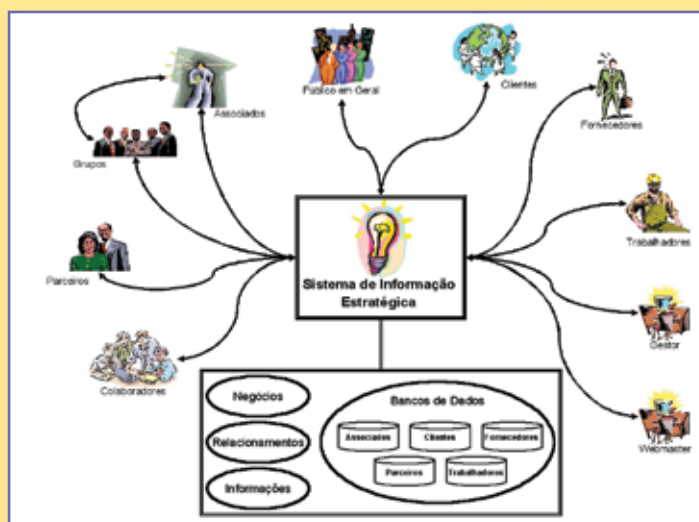


Figura | Fonte: Adaptado de EUVALDO LODI DA BAHIA. Rede Tecnológica da Bahia – RETEC/BA. Portais de Inovação - modelo de negócio e arquitetura da solução: soluções tecnológicas e metodológicas para a articulação de MPE em arranjos produtivos locais potenciais. Salvador, fevereiro de 2004

Com a implantação de todas as etapas do projeto, espera-se atingir os seguintes resultados:

De uma forma micro: memória estruturada e organizada do APL; centralização da gestão dos documentos; tratamento e disseminação da informação por uma equipe especializada; maior rapidez na localização dos documentos e informações; acesso aos documentos e as informações em tempo real e por mais de uma pessoa, simultaneamente; redução de custo na produção e reprodução de materiais; maior controle das atividades que estão sendo desenvolvidas pelas gerências e das informações produzidas por estas; maior integração das informações e atividades desenvolvidas pelas gerências, o que permitirá a disseminação do conhecimento para todos; visibilidade das ações do APL; e geração de serviços e produtos informacionais.

De forma macro: aumento da qualidade dos trabalhos de diagnósticos e identificação dos gargalos tecnológicos, devido ao maior acesso às informações e conhecimentos disponíveis; maior rapidez na identificação das demandas tecnológicas e das propostas de soluções; maior controle sobre as ações e projetos coordenados pelo IEL, melhorando a eficácia dos mesmos, com a implantação de ferramentas de gestão de projetos; redução da perda de conhecimentos gerados pelos diversos trabalhos coordenados no APL, com a implantação de ferramentas e processos de organização, armazenamento e disponibilização desses conhecimentos; e disponibilização de uma base ampla de ofertas e demandas tecnológicas, com ferramentas de pesquisa e tratamento dessas informações, de forma a permitir a análise e identificação de tendências e áreas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

Observa-se que o sistema de informação proposto vai ao encontro de uma ferramenta de TI integrado ao processo de Gestão do Conhecimento.

CONCLUSÃO

Diante dos fatores e das ações apresentadas, observa-se que um Sistema de Informação deve ser estratégico e contribuir para que a organização atinja a meta traçada. A abordagem metodológica no seu desenvolvimento deve estar voltada para a determinação das necessidades, para a organização, a disseminação e a representação da informação, com o objetivo de otimizar a cadeia de valor do sistema. É, sem dúvida, um processo complexo, que depende, basicamente, de pessoas, de mudanças e de tecnologia. ○

Bibliografia.

DAMIANI, Wagner bronze. Gestão do Conhecimento: um estudo comparativo Brasil x Estados Unidos. Disponível: <http://www.anpad.org.br/enanpad2001-trabs-apresentados.html>. Acesso: 22/01/2005. INSTITUTO EUVALDO LODI DE MINAS GERAIS. Gerência de Informação e Projetos Tecnológicos. Projeto de pesquisa para implantação de Gestão do Conhecimento tecnológico nos trabalhos da RETEC e de arranjos produtivos no Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, agosto de 2003.

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos. Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento. Perspectiva em Ciência da Informação. Belo Horizonte, v.5, n.2, p. 205-215, jul./dez. 2000. (Indústria brasileira: oportunidades e desafios).



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONFLITOS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

ALICE FERRUCCIO
Dra. Coppe-UFRJ.

*DEI/UFRJ Programa de Engenharia de Produção
alice@ind.ufrj.br*

ANDRÉ DAMETTO
Eng. EE-UFRJ

*DEI/UFRJ Programa de Engenharia de Produção
dametto@pep.ufrj.br*



A fim de otimizar a gestão do fator de produção conhecimento, surgiu nos anos 1990, a disciplina Gestão do Conhecimento, que é a coleção de processos que governam a criação, assimilação, disseminação e aplicação do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT, 1999, pg. 46). A criação envolve as atividades geradoras de conhecimento, como as pesquisas acadêmicas, as atividades de resolução de problemas, além das aquisições de conhecimento advindas de compra de empresas, contratação de indivíduos, cópias de idéias, conceitos e brainstormings. A assimilação refere-se aos métodos e ferramentas de aprendizado pelos agentes. A disseminação abrange a difusão do conhecimento explícito e tácito entre os elementos da cadeia. Finalmente, a aplicação garante que o conhecimento difundido está sendo utilizado e gerando resultados nas organizações.

Em 1960, Polanyi classificou o conhecimento em dois tipos: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito é o que está materializado nos livros, manuais e padrões. O conhecimento tácito é o proveniente da experiência, adquirido na prática. É o conhecimento por trás do reconhecimento de um rosto amigo, por exemplo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1996, pg. 15), o conhecimento é criado em duas dimensões, numa espiral de transição entre os dois tipos de conhecimento (dimensão epistemológica), e ascendendo do indivíduo para o grupo, para a organização e para fora das organizações (dimensão ontológica).

Nonaka e Takeuchi (1996, pg. 38) também defendem que o conhecimento é criado a partir das suas conversões nas duas dimensões epistemológicas, ou seja, conhecimento explícito e conhecimento tácito. A socialização é a conversão do conhecimento tácito em novo conhecimento tácito. É o processo de compartilhamento das experiências, como o aprendiz que aprende com o seu mestre não por meio da linguagem, mas da observação, imitação e prática. A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito

Para que o conhecimento explícito se torne tácito é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias reais. Este é o processo de internalização.

em conceitos explícitos. É o processo da criação do conhecimento expresso em conceitos, hipóteses e modelos. Como podemos converter conhecimento tácito em conhecimento explícito de forma eficiente e eficaz? A resposta está no uso seqüencial das metáforas, analogias e modelos, e algumas metodologias como o mapeamento de processos. A combinação envolve a combinação de conjuntos diferentes de conheci-

mentos explícitos. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. A criação

do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal nas escolas normalmente assume essa forma. Para que o conhecimento explícito se torne tácito é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias reais. Este é o processo de internalização. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando, assim, o seu conhecimento tácito. Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros, ou seja, reexperimentando-as. É intimamente relacionado ao “aprender fazendo”.

O grande desafio das organizações em termos de Gestão do Conhecimento (GC) é criar mecanis-

mos que garantam a efetividade dos processos de conversão do conhecimento, dando início ao ciclo de criação, assimilação, compartilhamento e aplicação do mesmo. Em diversos processos de transferência do conhecimento são reconhecidos os conflitos e suas causas. Quando há a percepção de que determinado conhecimento é fator de vantagem competitiva para algum profissional ou grupo, dá-se a competição por recursos. Quando o projeto de GC não define claramente os papéis e responsabilidades no uso dos processos e tecnologias de conversão, também há iminências de conflito. Muito comuns também são as diferenças de personalidade, que geram falta de empatia e confiança, tornando-se barreiras no compartilhamento do conhecimento. No aspecto mais técnico, o excesso de dados, regras e formalismos podem originar resistência à utilização da sistemática de GC nas organizações. Finalmente, as tradicionais barreiras de comunicação, como problemas do emissor, código, canal e do receptor, são potenciais geradores de conflitos. Segundo Cavagnoli (2006, artigo), nos EUA os funcionários gastam de 30 a 40% do seu tempo com a resolução de conflitos, o que configura um desperdício e tanto. Conforme podemos perceber, para o êxito da GC nas organizações, o desenvolvimento da competência Gestão de Conflitos nos membros da organização é fundamental.

O conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante. Os conflitos são inerentes às relações sociais, fazem parte dos processos de interação social ao lado da cooperação, da competição e da adaptação. As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e de interesses individuais sempre produzem alguma espécie de conflito. Entretanto, a maneira de

vivenciar o conflito é fundamental para os resultados nas relações em toda a sociedade. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana (MAFRA, 1998, pg. 36). Imaginar uma empresa sem conflitos é uma utopia, pois a organização é formada por pessoas e essas, por sua vez, possuem valores, pensamentos e formações que as tornam diferentes. No entanto, se não é possível viver sem conflito, as organizações precisam saber administrá-lo e resolvê-lo, caso contrário, o espírito de equipe e de cooperação pode ser comprometido seriamente (BISPO, 2006, entrevista).

Na visão tradicional, os conflitos eram percebidos com algo ruim, contraproducentes. Com o surgimento da Escola de Relações Humanas, nos anos 1950, o conflito é percebido como uma consequência natural nos grupos e nas organizações, à semelhança da cooperação, competição e adaptação. Atualmente, na visão interacionista, há a convicção de que o conflito é não apenas uma força positiva em um grupo, como também necessário para que seu desempenho seja eficaz.

Há conflitos construtivos que acabam trazendo benefícios para a pessoa, para os grupos e para as organizações. Mas, há também, os conflitos destrutivos, que agem prejudicando a pessoa, os grupos e as organizações. Os conflitos podem ser administrados, mas esta atividade vai exigir a competência de Gestão de Conflitos dos administradores. Gestão de Conflitos é a prática de identificar e gerenciar conflitos numa maneira sensível, justa e eficiente.

É fundamental que se administrem os conflitos, obtendo resultados construtivos e que sirvam para o sucesso organizacional. O conflito representa uma fonte de idéias novas, podendo direcionar discussões abertas em torno de diversos assuntos. Dessa maneira, fica evidente o aspecto positivo e a possibilidade da expressão, exploração

e desenvolvimento de diferentes pontos de vista, interesses e valores. A estagnação é um processo que pode ser solucionado através dos conflitos, já que eles vão levar a caminhos que superem os obstáculos.

O conflito ocorre quando há desacordos entre as pessoas envolvidas na situação ou sempre que um antagonismo emocional cria um atrito entre pessoas e grupos. O conflito pode ser substancial (baseado em metas do trabalho) ou emocional (baseado em sentimentos pessoais). Quando as empresas promovem mudanças e não estudam seus processos para verificar se existe sobrecarga de trabalho ou duplicação de tarefas, acabam favorecendo o aparecimento de conflitos substancial. Segundo Schermerhorn (1999, pg. 243), o conflito em equipes se classifica em dois tipos, o conflito tipo C e o conflito tipo A.

O conflito tipo C foca diferenças reais, relacionadas a questões. A letra C é relativa à palavra cognitiva, indicando que o conflito refere-se a questões concretas e tangíveis que podem ser resolvidas de modo mais intelectual do que emocional. Esse tipo de conflito é funcional porque exige que as equipes se engajem

em atividades que aumentam a sua eficácia. O conflito tipo A foca questões de orientação pessoal, individual. A letra A é relativa a afetivo, indicando que o conflito refere-se a questões subjetivas que podem ser resolvidas de modo mais

Na visão tradicional, os conflitos eram percebidos com algo ruim, contraproducentes.

emocional do que intelectual. Esse tipo de conflito prejudica a eficácia do grupo, criando barreiras para atividades e processos construtivos. Quatro atributos caracterizam equipes que se podem encaixar principalmente no conflito tipo C, minimizando o conflito tipo A: atividade focada, criatividade, comunicação aberta e integração.

Há diferentes níveis de conflito: intrapessoal (conflito dentro do indivíduo), interpessoal (conflito indivíduo com indivíduo) e o intergrupar ou interorganizacional (entre organizações). O conflito vertical pode acontecer entre níveis hierárquicos e, geralmente, envolvem supervisores e subordinados. Os fatores que geram o conflito estão relacionados a recursos, metas, prazos finais ou resultados de desempenho. O conflito horizontal ocorre entre pessoas ou grupos do mesmo nível hierárquico e na maioria das vezes envolvem incompatibilidade de objetivos, escassez de recursos ou fatores puramente interpessoais. Há três estágios de conflito: o percebido (quando as condições antecedentes realmente se tornam a base de diferenças substanciais ou emocionais entre pessoas e/ou grupos), o sentido (a pessoa é motivada a tentar reduzir o desconforto) e o manifesto (quando é abertamente expresso em comportamento). Alguns autores mencionam, ainda, o tipo de conflito latente, precedente ao percebido. Ele não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados. Outros autores defendem que, para se

conhecer os problemas que estão latentes nas organizações, é importante quebrar o *iceberg* da ignorância que existe nas organizações (WHITELEY, 1992, pg. 187). Deve-se considerar as informações provenientes dos níveis operacionais, como, por exemplo, queixas dos funcionários e também as estatísticas.

Um problema importante para os dirigentes é estabelecer entre os grupos condições que melhorem a produtividade de cada um deles sem destruir as relações intergrupais e intragrúpas. A competição entre grupos é um problema que precisa ser muito bem administrada. Ela existe porque, na medida em que os grupos se comprometem cada vez mais com seus objetivos, acabam entrando em competição uns com os outros. A partir daí, é que surge um outro problema: estabelecer relações intergrupais de colaboração para as situações em que a necessidade de união torna a colaboração entre equipes um pré-requisito para que a empresa se torne mais dinâmica e também mais competitiva. Em certas situações, a competição intergrupar pode trazer alguns benefícios para a organização. Porém, na maioria das vezes, as consequências negativas acabam sendo maiores e mais difíceis de serem administradas em função dos diversos conflitos existentes. A coordenação de todos esses grupos não é tarefa fácil, principalmente quando é necessário encontrar meios para conter a tensão formada pelos grupos existentes (FERRUCCIO, 1999, artigo).

O emprego eficaz de grupos nas organizações vai exigir muito treinamento e dinâmica de grupo, tanto para líderes, quanto para os membros do próprio grupo. Solucionar os conflitos intragrúpas e intergrupais vai depender das habilidades e competência dos líderes de cada um desses grupos. Os grupos não devem ser usados para todos os tipos de problemas, principalmente quando o problema não requer especificamente

uma troca de informações e uma avaliação das alternativas, quando as informações são sigilosas ou, quando, por suprimir a discordância, favorece a possibilidade do grupo não refletir uma análise exata por conformarem-se com a opinião da maioria (SCHEIN, 1982, pg. 101).

Existem, na administração de conflitos, situações nas quais: nenhuma das duas partes sai ganhando (conflito perde-perde), em que uma das partes consegue o quer às custas e exclusão da outra parte (conflito ganha-perde) e quando ambas as partes sentem que saíram do conflito satisfeitas com a solução proposta (conflito ganha-ganha). No conflito ganha-ganha é necessária a colaboração de ambas as partes para eliminar os motivos, nenhuma questão pode deixar de ser analisada, nenhum motivo pode ser deixado de lado.

Gestores do conhecimento com a competência Gestão de Conflitos bem desenvolvida estão aptos para tomar medidas necessárias como: reduzir a interdependência do fluxo de trabalho, aumentar o apelo às metas comuns, não reprimir os conflitos usando sempre a referência hierárquica, fazer um reprojeto organizacional, quando necessário, e utilizar roteiros e mitos para atingir os conflitos emocionais.

A resolução do conflito nem sempre passa pelo enfrentamento; há diversas estratégias como: evitação ou fuga, Impasse, Vitória/Derrota, Conciliação e Integração. Segundo Thomas (1979, pg. 43), existe uma matriz muito simples com duas variáveis: foco no resultado e foco no relacionamento. Quando ambos não são importantes, recomenda-se evitar o conflito, abandonando o objeto do mesmo (resolução perde-perde). Quando apenas o foco no resultado é importante, competir é a melhor estratégia (resolução ganha-perde). Quando apenas

o foco no relacionamento é importante, cooperar é a melhor estratégia (resolução perde-ganha). Finalmente, quando tanto o resultado como o relacionamento são importantes, a colaboração, ou negociação ganha-ganha, mostra-se a melhor estratégia. Veja abaixo um quadro resumo:

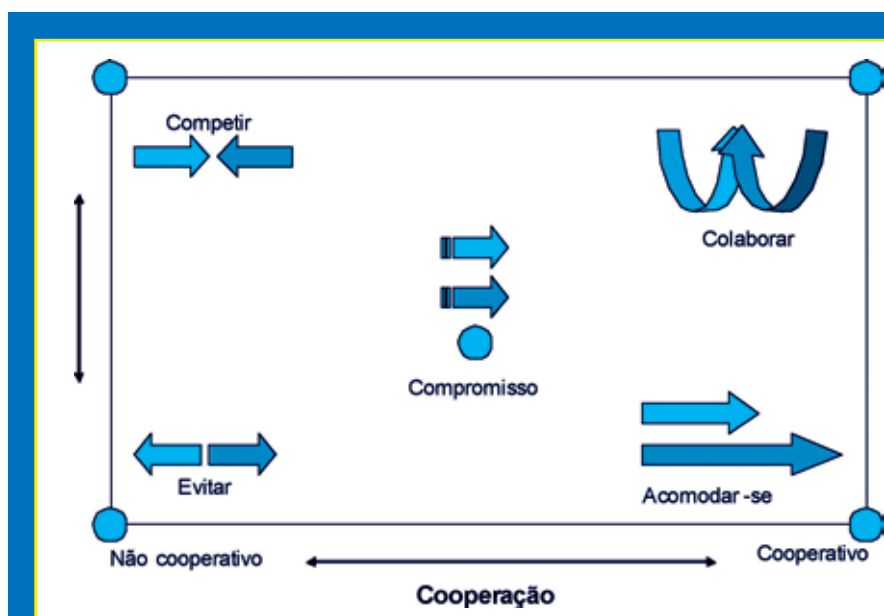


Figura 1 | Posturas na Administração de Conflitos

Fonte: Thomas (1979, pg. 43)

Conforme Chiavenato (2004, pg. 232), há três abordagens para a resolução de conflitos: estrutural, processual e mista. A abordagem estrutural atua sobre as condições antecedentes do conflito, como as condições de diferenciação, os recursos escassos e a interdependência. A abordagem processual busca reduzir os conflitos buscando modificar o episódio do conflito. A abordagem mista mescla as duas abordagens anteriores. Defendemos o uso da abordagem mista, através de uma metodologia prática de Gestão de Conflitos que obedece ao método de planejamento PDCA (Plan, Do, Check and Act).

No planejamento (Plan), recomenda-

se que seja feito o Diagnóstico do Conflito, analisando suas origens, tipos, abrangência, etc. Feito isso, deve ser estabelecida uma meta de chegada, ou seja, onde se quer chegar com a resolução do conflito, o foco deve estar na solução, não no problema. Posteriormente devem ser identificados facilitadores e dificultadores das metas de mudanças, o que Kurt Lewin (1952, pg. 43) chama de Análise do Campo de Forças. A seguir é mister a construção e acompanhamento do time para manter a sinergia. Este time deve planejar as fases da Mudança e suas estratégias, traduzindo-as num Plano de Ação. Na Execução (Do), inicia-se a mudança administrando os sintomas, e canalizando a energia divergente para processos colaborativos. No

Controle (Check), deve ser medido o alcance da meta estabelecida. Na Atuação ou Reflexão (Act), caso tenha sido resolvido o conflito, aprende-se e padronizam-se ações de Gestão de Conflitos. Caso não tenha sido resolvido o conflito, de-

ve haver o “giro do PDCA”, em que um novo planejamento precisa ser feito para diagnosticar as verdadeiras causas e ações recomendadas para resolver o conflito. A fim de consolidar as competências desenvolvidas via treinamentos e consultorias, recomendam-se trabalhos de desenvolvimento humano com os gestores dos projetos de mudanças. Dentre estes trabalhos destacam-se o *Coaching*, *Mentoring* e *Counselling*.

Em uma boa finalização da Gestão de Conflitos, as pessoas compreendem o que acabou e o que continua. Isso dá-se mediante comunicação constante de informações.

Uma importante lição aprendida em Gestão de Conflitos é separar as pessoas do objeto do conflito. Seja suave com as pessoas e duro com o problema. Resolver conflitos começa consolidando o conceito de bom conflito, segundo o qual é preciso desenvolver a habilidade de separar as pessoas do problema, atacando o problema sem atacar as pessoas. Quando as pessoas gastam muita energia atacando-se, a briga fica interminável e o problema que elas querem resolver fica sem solução.

A resolução de um conflito leva a novos e diferentes conflitos e assim indefinidamente. Uma das maneiras de avaliar a eficácia da solução é verificar o caráter dos novos conflitos que dela decorrem (CHIAVENATO, 2004, pg. 230). Em uma boa finalização da Gestão de Conflitos, as pessoas compreendem o que acabou e o que continua. Isso dá-se mediante comunicação constante de informações. Por isso são importantes ações-limite simbólicas, em que as perdas sejam reconhecidas. Luto e lamentações devem ser admitidos e, até certo ponto, facilitados.

Devemos ressignificar o conflito como um fator gerador de efeitos positivos para a Gestão de Conhecimento em uma organização. O conflito desperta sentimentos e energia nos membros do grupo para produzir mudanças. Também estimula interesse por busca de meios criativos de realizar as tarefas, estimulando a inovação. Em termos de equipe, estimula sentimentos de identidade dentro do grupo ou indivíduo, aumento a busca por sua evolução. Finalmente, o surgimento de conflitos pode ser percebido como o termômetro dos problemas existentes e serve para evitar problemas mais sérios na organização.

Como pudemos perceber neste artigo, em processos de comunicação e aprendizado existentes na Gestão do Conhecimento, é natural o surgimento de conflitos, conflitos estes que geram resultados positivos e negativos para pessoas e grupos. A

competência Gestão de conflitos visa a aumentar os efeitos positivos construtivos, e minimizar os negativos destrutivos. Para tal é fundamental a atuação da Alta Liderança, mas também a disciplina da autoliderança, ou seja, disciplina de reconhecer-se como indivíduo e aceitar a diversidade. Finalmente, fiquemos com a reflexão de Stephen Covey: “Muitos empresários e líderes procuram empregados com personalidade semelhante. Mas se nós vemos tudo da mesma maneira, um de nós é desnecessário”. ○

Bibliografia.

BISPO, P. Entrevista com Marco Antonio Lampoglia A saída é administrar os conflitos, site www.rh.com.br, 2006

CAVAGNOLI, I. Artigo Rota de Colisão, Revista Exame, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

COVEY, S. Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes, 2002

DAVENPORT, T Human Capital, Jossey Bass, 1999.

FERRUCCIO, A. Artigo Os Conflitos Organizacionais e o Processo de Desenvolvimento da Administração Estratégica, 1999

LEWIN, K. Field Theory in Social Science. London: Tavistock Publications, 1952

MAFRA, R. Artigo Consultoria em Gestão de Conflitos, site www.rh.com.br, 2005

NADLER, D.A; HACKMAN, J.R&LAWLER. Comportamento Organizacional, 2003

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de Conhecimento na Empresa, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1997.

SCHERMERHORN, Jr., John R. Fundamentos do comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999

SCHIMIDT, S. & KOCHAN T., Conflict: Toward Conceptual Clarity, Administrative Science Quarterly, 1972, p. 359

SCHNITMAN D. e SCHNITMAN, J., Resolución de conflictos – nuevos diseños, nuevos contextos, Ed. Gráfica, B.Aires, 2000.

SCHEIN, Edgar H. Psicologia Organizacional. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982

SENGE, Peter. A Quinta disciplina, Editora Best-Seller, 1990.

SHIMIZU, Tamio. Decisão nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

STEWART, Thomas. Capital Intelectual. Editora Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. A nova Riqueza das Organizações, Editora Campos, Rio de Janeiro, 1998.

TEIXEIRA, Jayme. Gerenciando Conhecimento. SENAC-RJ, 2000.

TERRA, José Claudio C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial, Negócio Editora, S. Paulo, 2000.

THOMAS, Kenneth. In: DUNNETTE M.D. Handbook of industrial and organizational psychology, NY, 1976, p. 900

WHITELEY, Richard C. – A empresa voltada totalmente para o cliente. – Rio de Janeiro: Campus, 1992





CONHECIMENTO GERA TRANSFORMAÇÃO

PAULO CLEMEN

MBA Marketing – Instituto Coppead/UFRJ

pauloclemen@casadocliente.com.br

A Gestão do Conhecimento começa a gerar seus efeitos a partir do momento em que os gestores de uma organização decidem implantá-la. Não poderia ser diferente já que o capital intelectual hoje é reconhecido como um dos mais valiosos para as organizações. Esse é um caminho sem volta.

Para exemplificar esse pensamento, optei por expor exatamente o que vem ocorrendo com a empresa da qual sou um dos gestores: a Casa do Cliente Comunicação 360°. A decisão sobre a Gestão do Conhecimento não foi uma causa, mas sim uma consequência de toda nossa trajetória empresarial. E isso se confunde com a nossa Responsabilidade Social e Histórica.

Desde que foi criada, há nove anos, a Casa do Cliente Comunicação 360° tem como princípio a disseminação do conhecimento. Isso porque atua em um mercado relativamente novo, o da Comunicação Empresarial, definido como segmento apenas há cerca de 30 anos. Como as empresas têm pouco conhecimento dos frutos que podem ser gerados pela comunicação empresarial, tornou-se necessário dar entendimento dos seus resultados e impactos no meio organizacional.

O caminho escolhido pela nossa Empresa foi iniciar nossa trajetória realizando simpósios e *workshops*, produzindo publicações impressas e virtuais. Tudo com o propósito de gerar conhecimento sobre o nosso negócio. Coincidentemente, a sociedade moderna conseguiu enxergar – antes tarde do que nunca – que são as pessoas que fazem a diferença nas organizações.

Capítulo à parte, desde a década de 80, tenho escutado de alguns poucos especialistas que a grande mudança nas empresas seria realizada pelo exercício da Cidadania Corporativa. E somente agora, 20 anos depois, o meio empresarial dá crédito ao fato de que o seu capital mais importante é o intelectual.

Em uma passagem do seu livro “Construindo o Futuro – O impacto global do novo paradigma – Pessoas, Empresas e Sociedades”, Paulo C. Moura (Editora Mauad) destacou que “uma mensagem parece se impor a todos os ambientes: a força

de trabalho não responde apenas ao simples incentivo econômico. Salários e benefícios passam a ser vistos como simples direitos, mas não funcionam isoladamente como motivadores primários. O desejo e a demanda pela participação se impõem cada vez mais fortemente como sendo o exercício da cidadania corporativa. Afinal, uma democracia não deve ser julgada apenas pelo grau de liberdade que assegura, mas, também, pelo potencial de participação efetiva, e que permite às pessoas causar algum impacto em tudo que afeta suas vidas”.

Mas como o mundo não pára, hoje já temos a percepção de que nenhum capital existe para ficar estagnado, e, sim, para ser utilizado e muito bem empregado. Assim acontece com o capital intelectual. É preciso saber usá-lo. Não podemos armazená-lo. É claro que, como o vinho, ele precisa interagir com o ambiente para ser saboreado por quem o consome.

Senão, o que vale uma biblioteca sem consulta? O que ganha uma idéia sem contribuição? Devemos romper com a noção e o ciclo vicioso de que, ao dar acesso ao conhecimento individual – tácito –, estamos entregando, de “mãos beijadas”, aquilo que acumulamos em toda a nossa trajetória profissional. Se não for revigorado ou revisto, esse conhecimento não servirá para nada.

É preciso partir dessa visão egocêntrica para o compartilhamento do conhecimento. Só assim poderemos avançar nos resultados a curto prazo e, a longo prazo, na transformação da sociedade. A Gestão do Conhecimento nos permite novos olhares sobre a realidade e o cotidiano. Proporciona ainda um impulso latente de que podemos fazer diferente, e a total diferença no mundo organizacional.

Foi assim....

Nosso mercado, apesar de novo, é extremamente dinâmico e vive hoje a realidade de diversos setores com muito mais tempo de existência. Atualmente, a Comunicação Empresarial se defronta com alguns conflitos: deixa de ser tática – a grosso modo, baseada em ferramentas, e passa a ser estratégica, voltada para os processos. Parte de cenários organizacionais simples para contextos cada vez mais complexos.

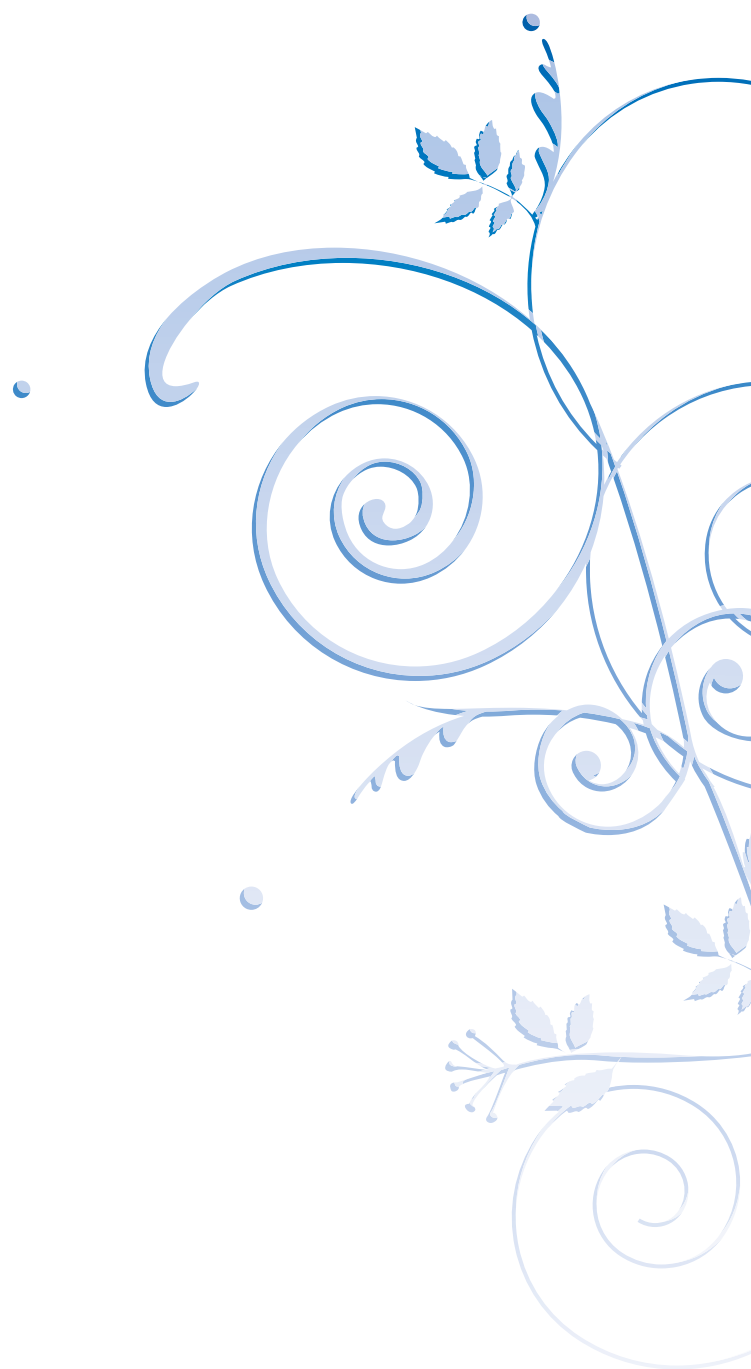
Além disso, se as ferramentas passam a ser consequência, as informações, idem. A construção de relacionamentos passa a ganhar fundamental importância para as empresas. Para garantir esta posição de destaque, entretanto, é preciso mensurar os resultados. Tornar tangível aquilo que nunca foi percebido como investimento, mas, sim, como custo e despesa.

Quando nós, da Casa do Cliente Comunicação 360°, optamos pela Gestão do Conhecimento, tínhamos esse cenário em mente. Tínhamos a certeza de que era necessário resguardar e valorizar nosso patrimônio por meio de nossa Memória Organizacional (só descobrimos a terminologia quando identificamos a empresa parceira para consultoria).

O primeiro passo foi encontrar e definir a parceria com a consultoria Gomes & Braga. Já nos primeiros encontros tivemos um entendimento mais claro do que a Gestão do Conhecimento poderia nos proporcionar: transformar informação dispersa em um verdadeiro patrimônio de conhecimento. Em pouco tempo conseguimos ir além.

A partir da Gestão do Conhecimento, conseguimos definir, com mais clareza, nossa Metodologia de Mensuração de Resultados – uma das principais demandas do mercado. Esse foi um dos principais efeitos da opção pela Gestão do Nosso Conhecimento.

Porém, um dos mais relevantes créditos à Gestão do Conhecimento é que, de fato, hoje podemos dizer, em relação à nossa empresa, que “em casa de ferreiro, o espeto é de ferro”. Isso significa que praticamos efetivamente o que sugerimos aos nossos clientes. E, principalmente, medimos resultados. ○



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.





PERCEÇÃO DE FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS SOBRE A ÉTICA NA CONDUÇÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA EM UM DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE APLICATIVOS

ERNESTO HENRIQUE RADIS STEINMETZ
ernesto.radis@gmail.com

MÁRCIO DIAS DE ALMEIDA
mdal@terra.com.br

INTRODUÇÃO

As organizações atuam em mundo dinâmico e incerto. Para que a organização se adapte e continue prosperando é necessário distinguir as mudanças mais significativas, interpretá-las e criar respostas adequadas para elas (CHOO, 1998, p.27-28).

Nesse sentido, os serviços de terceirização (outsourcing) surgem como uma possibilidade que permite aos clientes amenizar as dificuldades no redesenho e na integração de serviços, de suas redes e de sua infraestrutura em um ambiente competitivo e de economia globalizada (FIGUEIREDO et al., 2003, p.41).

Atualmente, o aumento na frequência e no escopo das mudanças tem provocado preocupação com o seu efeito sobre os direitos individuais à liberdade, auto-estima e privacidade, assim como sobre os princípios éticos implícitos ao contrato de trabalho (WOODALL, 1996, P.31).

Este estudo busca verificar a percepção dos funcionários terceirizados sobre a ética na condução da gestão de mudança, em nível operacional, em uma grande empresa brasileira do setor financeiro.

GESTÃO DE MUDANÇAS

As mudanças ocorrem quando os líderes de uma organização percebem que elementos da cultura organizacional deveriam ser reformulados para que a empresa possa adaptar-se às novas condições ambientais (SCHEIN, 1990, p.117).

De maneira geral, as reações mais comuns à mudança são de resistência. Para Schein (1995, p.2), a resistência funciona como um mecanismo de defesa contra os riscos de

deterioração da imagem pública e de perda da auto-estima que pode ser neutralizado por meio da criação de segurança psicológica. A esse respeito, a literatura sugere o uso de estratégias de comunicação e participação que enfatizem a abertura, a confiança, o tratamento justo, a tolerância aos erros, a segurança dos funcionários e o uso de recompensas (SCHEIN, 1995, p.2; WOODALL, 1996, p.36; CHAWLA e KELLOWAY, 2004, p. 486; LUFTMAN, 2004, p.282).

O MODELO LEWIN-SCHEIN E A ÉTICA

O modelo Lewin-Schein é composto de três fases: 1) descongelar, que envolve a motivação para aceitar a mudança; 2) mudar, onde são aprendidos os novos padrões de pensamento e de ação; e 3) recongelar, que envolve o reforçamento dos novos padrões (SCHEIN, 1995, p. 1-4). A respeito da forma de aplicação do modelo Lewin-Schein, Woodall (1996, p.30-31) ressalta a importância de questionar, sob o ponto de vista da ética, a conduta dos agentes da mudança e suas possíveis implicações para os direitos individuais e os princípios implícitos no contrato de trabalho. O quadro 1 relaciona as etapas do modelo de Lewin-Schein e os questionamentos éticos associados.

Quadro 1: As etapas do modelo de Lewin-Schein e os questionamentos éticos.

ETAPAS	QUESTIONAMENTOS ÉTICOS
Descongelar	<p>Quem define o quê e como mudar? Como e onde foram conseguidas as evidências que sustentam a mudança? Há a participação dos empregados envolvidos na mudança? Haverá apoio aos empregados durante o período de transição?</p>
Mudar	<p>Como ocorre a seleção para as novas funções, remoção ou transferência? Há uso de ambigüidade ou incerteza para exercer controle? Há o respeito à autonomia e à privacidade? Há o cuidado com a auto-estima dos empregados? A resistência é legítima? Quais foram os critérios adotados para novas métricas e dos novos indicadores?</p>
Re-congelar	<p>De que forma se dá a resolução de conflitos? Há privacidade? Há abertura? Qual é o impacto da nova carga de trabalho sobre o empregado? Há incerteza ou insegurança?</p>

Fonte: Adaptado de WOODALL (1996, p.32).

ESTUDO DE CASO

A empresa alvo do estudo, que será referenciada por Organização X, é uma grande instituição do setor financeiro brasileiro que utiliza intensamente soluções de tecnologia da informação (TI) desenvolvidas e operadas por uma de suas diretorias mais importantes. Há alguns anos a organização X estabeleceu um contrato de terceirização de serviços de TI com uma grande empresa do setor, denominada neste estudo de Empresa Y, com atuação no Brasil e no exterior.

O instrumento prevê a utilização de mão-de-obra qualificada fornecida

pela Empresa Y, atuando juntamente com as equipes da Organização X, onde, com o decorrer dos anos, os funcionários da empresa Y assumiram um papel relevante no ambiente operacional de desenvolvimento de sistemas da organização X.

Entretanto mudanças ocorridas na legislação e no contrato de terceirização quando de sua renovação, tem gerado um clima de apreensão entre os funcionários de ambas as partes. Busca-se assim, verificar como os funcionários terceirizados percebem o processo de mudança em relação à forma de sua condução (ética). Observa-se, ainda, neste contexto que segundo o Modelo de Lewin-Schein, o processo de mudança pelo qual passa a equipe encontra-se na fase descongelar.

METODOLOGIA

As informações foram reunidas por meio de uma entrevista semi-estruturada composta de doze perguntas elaboradas com base nas principais questões éticas apontadas por Woodall (1996, p.30-31) e adaptadas ao contexto da organização X.

A entrevista foi aplicada de forma simultânea para todos os profissionais terceirizados da equipe de desenvolvimento de aplicativos (nove pessoas), onde cada questão foi explicada pelo entrevistador aos

participantes, que responderam individualmente sobre os temas abordados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

As respostas foram consolidadas e analisadas de acordo com as condições necessárias à criação de segurança psicológica descritas pela literatura. O quadro 2 apresenta as questões e a síntese das respostas. Quadro 2: Questões e Síntese das Respostas

QUESTÃO	SÍNTESE DAS RESPOSTAS
<p>Quem define as mudanças de contrato entre a empresa Y e a organização X, define ainda como agir durante uma mudança, segundo indicações para condução desta mudança?</p>	<p>As mudanças são definidas pela alta diretoria das empresas e pouca ou nenhuma definição de como e o que mudar é passada ao terceirizados.</p>
<p>As evidências que sustentam a mudança são obtidas de fontes e/ou meios efetivos e confiáveis?</p>	<p>A maioria dos entrevistados indicou que as informações são repassadas de maneira informal pelo gerente de setor, que é considerado confiável, mas mal informado.</p>
<p>Os funcionários são consultados sobre alguma mudança?</p>	<p>Os funcionários não são consultados sobre mudanças.</p>
<p>São disponibilizadas formas de esclarecimento e/ou explicações sobre alguma mudança aos funcionários?</p>	<p>Não existem formas de esclarecimento formal e as informações que são passadas não são esclarecedoras.</p>
<p>Quando ocorre a seleção para as novas funções, remoção ou transferência. Você percebe transparência nestes processos?</p>	<p>A maioria indica que qualquer processo de seleção para as novas funções, remoção ou transferência não ocorre de forma transparente.</p>

QUESTÃO

SÍNTESE DAS RESPOSTAS

Durante a implantação de uma mudança o desencontro ente informações é utilizado para exercer alguma forma de pressão ou controle sobre os funcionários?	A maioria concorda que o desencontro de informações não é utilizado como instrumento de pressão nas tarefas técnicas. É utilizada, entretanto, em situações que envolvem algum tipo de promoção ou aumento de salário.
As decisões individuais são observadas e respeitadas, bem como a reconhecimento pelo empenho em processos de mudança?	Ocorreu uma divisão de opiniões: alguns argumentam que devido à irrelevância dos funcionários terceirizados no processo de mudança, as suas decisões não são observadas ou respeitadas, enquanto outros consideram que as decisões são observadas, mas divergem quanto ao reconhecimento pelo empenho na mudança.
Durante um processo de mudança, divergências apontadas têm embasamento técnico?	Alguns apontam que sim, outros apontam que não, pois existem limitações técnicas para o embasamento.
Os critérios adotados na seleção das novas métricas e dos novos indicadores para alcançar objetivos propostos ficam claros?	A maioria dos entrevistados observa que não existem critérios para seleção das novas métricas e dos novos indicadores para alcançar objetivos propostos.
Quando ocorrem divergências, a resolução destas é transparente?	Poucos não percebem divergências. O restante fica dividido entre os que não percebem transparência e os que percebem transparência quando a resolução ocorre entre o gerente e a equipe ou somente entre os membros da equipe.
Quando ocorrem situações conflitantes, os envolvidos são preservados e a solução é compartilhada com o grupo?	Todos indicaram que os envolvidos são preservados, enquanto as experiências aprendidas nem sempre são compartilhadas.
Você percebe que, após uma mudança, aumenta a carga de trabalho sobre os funcionários, gerando incerteza e/ou insegurança sobre o que fazer e/ou como se deve trabalhar?	Foi indicado pela maioria que a mudança gera incerteza e/ou insegurança. Quanto à carga de trabalho, foi observado que acontecem mudanças na distribuição desta carga e que existem momentos de trabalho intenso em oposição a momentos de calma.

As sínteses das respostas foram analisadas de acordo com as condições necessárias à criação de segurança psicológica descritas pela literatura.

a) Comunicação: Segundo os respondentes, não há canal formal de comunicação entre a equipe e a gerência. A comunicação do que foi decidido é percebida como falha ou inexistente.

b) Abertura e participação: Segundo os entrevistados, há abertura para que os funcionários terceirizados expressem as suas opiniões pessoais na organização X, embora haja a percepção de que elas não são consideradas.

c) Tratamento justo e tolerância aos erros: Os respondentes percebem haver tratamento justo na resolução de conflitos. As divergências são resolvidas com transparência apenas entre o gerente de setor e a equipe, ou somente entre os membros da equipe.

d) Confiança: As respostas obtidas sugerem que os integrantes da equipe confiam uns nos outros e no gerente de setor.

e) Segurança: Os respondentes desconhecem a existência de critérios de seleção, remoção ou transferência, assim como a forma como a sua performance será avaliada. A mudança gera redistribuição da carga de trabalho, com alternância entre momentos de carga normal e de sobrecarga.

f) Recompensas: A equipe percebe que o empenho pessoal em efetivar a mudança não é considerado.

Observando as respostas obtidas e a análise de acordo com as condições necessárias à criação de segurança psicológica, percebe-se que há insegurança, por parte dos funcionários terceirizados, em relação ao processo de mudança, bem como, há a percepção de que as organizações X e Y não procuram neutralizar a insegurança e motivar os empregados para a mudança.

Assim, neste caso, qualquer resistência ao processo de mudança é basicamente provocada pela falta de uma efetiva Gestão de Mudança que identifique e resolva os problemas envolvidos na condução de um processo de mudança.

CONCLUSÃO

Este estudo buscou verificar a percepção dos funcionários terceirizados sobre a

ética na gestão de mudanças, em nível operacional. Para isso foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, onde os resultados foram obtidos por meio de uma entrevista semi-estruturada e sugerem que a equipe de funcionários terceirizados sente-se insegura em relação às mudanças.

Como trabalho futuro sugere-se elaborar medidas básicas para facilitar a condução de um processo de mudança envolvendo equipes terceirizadas. ○

Bibliografia.

CHAWLA, A.; KELLOWAY, E. Predicting openness and commitment to change. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol.25, No.6, pp.485-498, 2004. CHOO, C.W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo, S.P.: Editora Senac, 2003.

FIGUEIREDO, R. M. da C., BREMER, C. F., MALDONADO, J. C. *Evolução dos modelos de outsourcing: o estado da arte da literatura dos novos provedores de serviços de aplicativos*. *Perspectivas em ciência da informação*. Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p.40-57, jan./jun. 2003.

LUFTMAN, J. N. *Managing the information technology resource: leadership in the information age*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, 2004.

SCHEIN, E.H. *Organizational Culture*. *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, p.109-119, 1990.

SCHEIN, E.H. *Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning*. 1995. Disponível em http://www.azzpsychology.com/ARTICLES/kurt_lewin's_change_theory.htm. Acessado em 06/2006.

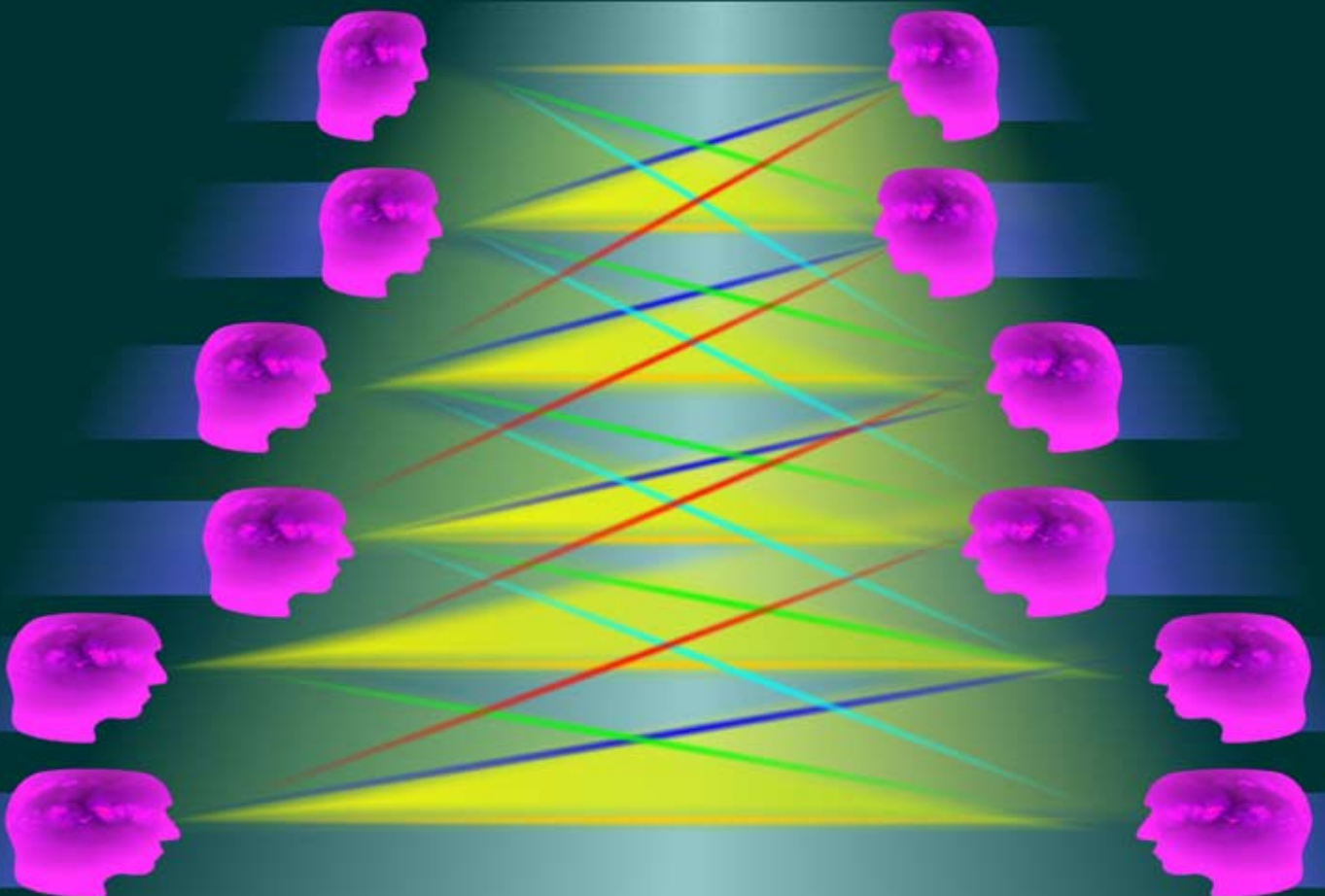
WOODALL, J. *Managing culture change: can it ever be ethical?*. *Personnel Review*, Vol. 25, No. 6, 1996.

DIAGNÓSTICO DE REDES INFORMAIS NAS ORGANIZAÇÕES: UM MÉTODO DE APOIO À GESTÃO DO CONHECIMENTO

JOSÉ RICARDO CEREJA

Doutor em Engenharia de Produção – COPPE/UFRJ

jrcereja@yahoo.com



INTRODUÇÃO

Para serem competitivas, hoje, num cenário de mercado complexo e instável, as empresas necessitam mais do que empregar tecnologia; elas precisam vislumbrar o horizonte do conhecimento, focando suas ações em redes conectadas de pessoas que trabalhem dentro de um contexto de inovação.

A formação de redes de pessoas é responsável pelo maior fluxo de conhecimento nas empresas, bem como pela maior probabilidade de que idéias novas e projetos possam surgir diante das situações de trabalho. O estímulo às redes é necessário como primeiro passo para elevar o nível de confiança entre seus integrantes, a fim de que haja sinergia na criação de conhecimento coletivamente. As redes informais são estruturas compostas, basicamente, de nós e ligações. Os nós são unidades de análise e podem ser individuais ou agrupados. Eles se auto-organizam independentemente da existência de tecnologia ou de modelos formais de conexão e controle. Deste modo, os procedimentos de identificação e apoio à formação de redes entre os indivíduos na organização envolvem interação, horizontalidade e compartilhamento de responsabilidades e decisões. Isto resulta em processos mais transparentes, desafios à gestão de pessoas e, sobretudo, à manutenção da rede e de sua produtividade.

Segundo BAUER (1999), o potencial de uma empresa reside, também, em suas redes informais de relações entre pessoas, pois as redes formais são geradoras de ordem, e necessárias à continuidade daquilo que já é feito. A emergência do novo é um atributo do sistema como um todo, produto das interações entre os indivíduos e, assim, as redes informais desempenham o papel de propiciar o *feedback* que facilita o aprendizado.

Parte dos resultados frustrantes das ações organizacionais nas empresas deve-se à baixa atenção que se dá às estruturas infor-

mais que existem dentro delas e das quais fazem parte as redes de relações que os funcionários formam, de acordo com seus interesses, para executar determinadas tarefas. Aprender como mapear essas ligações sociais pode ajudar aos gestores a entender e direcionar melhor as ações de melhoria e desenvolvimento na empresa.

Como estratégia para a Gestão do Conhecimento, continua à identificação de redes informais, a formação de comunidades de prática se difere de outros arranjos de grupos de pessoas, pela flexibilidade com que seus integrantes podem atuar e pela intensidade com que participam das atividades comuns. Além disso, as CPs tendem a emergir de redes já existentes, através da afinidade de interesses de trabalho, e a voltar-se para uma responsabilidade direta continuamente de acordo com as necessidades e desafios que surgem para seus integrantes (LESSER & EVERETT, 2001).

As comunidades de prática ajudam a emergir os saberes dos indivíduos de uma rede que, de outra forma, seguiriam como conhecimento tácito restrito à experiência de cada um. Isso faz convergir o conhecimento muito além dos métodos de compartilhamento que estejam no amplo contexto da organização. Ela dá sentido às redes informais espalhadas por toda a estrutura, pois se apresenta como método complementar e formalizador da dinâmica já existente informalmente, o que a torna

As comunidades de prática ajudam a emergir os saberes dos indivíduos de uma rede que, de outra forma, seguiriam como conhecimento tácito restrito à experiência de cada um.

diferente, mas não excludente, dos grupos, times ou equipes formais de trabalho, voltados, preferencialmente, para o lado operacional e menos comprometido com o aprendizado. (SAINT-ONGE & WALLACE, 2002) NONAKA & TAKEUCHI (1995) mostram que a troca de idéias e o conhecimento compartilhado entre os integrantes de comunidades de prática ajudam a organizar as informações dispersas na organização através de uma compreensão convergente de seus significados. Desta forma, o conhecimento individual (tácito ou explícito) passa a ser integrado a uma rede de conhecimentos da empresa.

UMA BREVE DESCRIÇÃO DO MÉTODO

De acordo com KRACKHARDT & HANSON (1993),

“Se a organização formal é o esqueleto da companhia, a informal é o sistema nervoso central dirigindo os processos do pensamento coletivo, ações e reações de suas unidades de negócio. Projetada para facilitar modos-padrão de produção, a organização está estabelecida para lidar facilmente e antecipar problemas. Mas quando surgem problemas inesperados, é a organização informal que se apresenta. Estas redes complexas de ligações sociais formam a todo tempo comunicação entre pessoas e se solidificam diante das redes formais estáveis.”

As redes informais podem ser analisadas através de técnicas específicas que quantificam e formatam estes sistemas por meio de

respostas a questionários, que abordam a frequência com que os integrantes estabelecem relações comunicacionais entre si. Os resultados permitem aos gestores direcionar investimentos, tecnologias e outros recursos que possam canalizar o fluxo de informação na rede para a inovação e para a competitividade.

Uma forma de mapear as relações entre os indivíduos é através da análise de redes sociais (ARS), que, segundo CROSS et al. (2002) é “um conjunto de ferramentas para mapear importantes relações de conhecimento entre pessoas ou departamentos, particularmente como auxílio para incrementar a colaboração na criação e transferência do conhecimento na organização”, que resulta em um sociograma como apresentado na figura 01, a seguir:

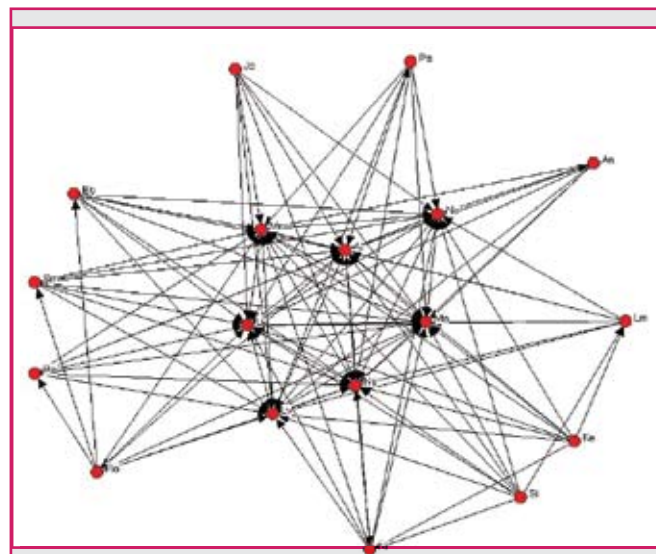


Figura 01

Representação tridimensional de rede social

Embora a ARS apresente um conjunto de procedimentos complexos de abordagem às características dos indivíduos que resultam em dados que são tratados através de teorias gráficas, algébricas e/ou métodos estatísticos sofisticados, alcançamos uma simplificação estratégica extraíndo apenas os padrões de relações que refletem o maior nível de coe-

são entre os indivíduos. Estes sub-grupos dentro da rede são denominados “cliques” e são eles que, segundo a pesquisa que originou o método, guardam semelhança conceitual com as comunidades de prática. Na figura 02, a seguir, pode-se perceber sua representação através do conjunto de pontos vermelhos central à rede.

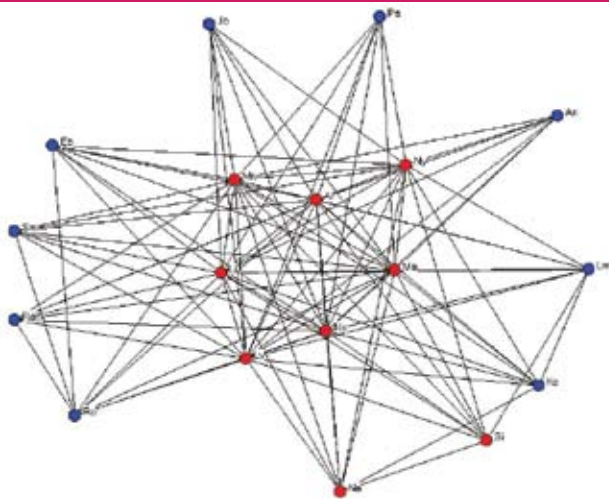


Figura 02

Identificação do clique na rede informal

Do mesmo modo, para a construção do conhecimento é preciso relacionar os conceitos que envolvem o aprendizado a partir dos ganhos cognitivos que isso representa. Um método de apoio, entre outras coisas, deve possibilitar a orientação estruturada e a organização das variáveis e resultados do processo. É nesse sentido que o mapeamento conceitual constitui um suporte adequado ao estudo do fluxo de informação e conhecimento em estruturas de rede nas organizações, permitindo diagnosticar os eventos que ocorrem na comunicação entre os indivíduos, identificar emissores, receptores e a qualidade da mensagem.

Os mapas conceituais são organizadores gráficos, em níveis de tópicos ou idéias centrais, que geram uma estrutura visual associa-

da a um determinado modelo mental. Esta cadeia de idéias e conceitos facilita a memorização e a aplicabilidade do que está sendo discutido. Assim, podem refletir a estrutura do conhecimento construído na organização.

A forma mais básica para entender a estrutura do MC é representada por um diagrama, como o apresentado na figura 03, a seguir, que mostra dois conceitos, A e B, conectados por meio de ações representadas por uma unidade semântica (NOVAK, 1998).

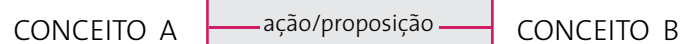


Figura 03 | Diagrama de representação básica do mapa conceitual

A partir daí, novos pontos de conexão são inseridos, constituídos por novos conceitos e ações, como exemplificado pela figura 04 abaixo:

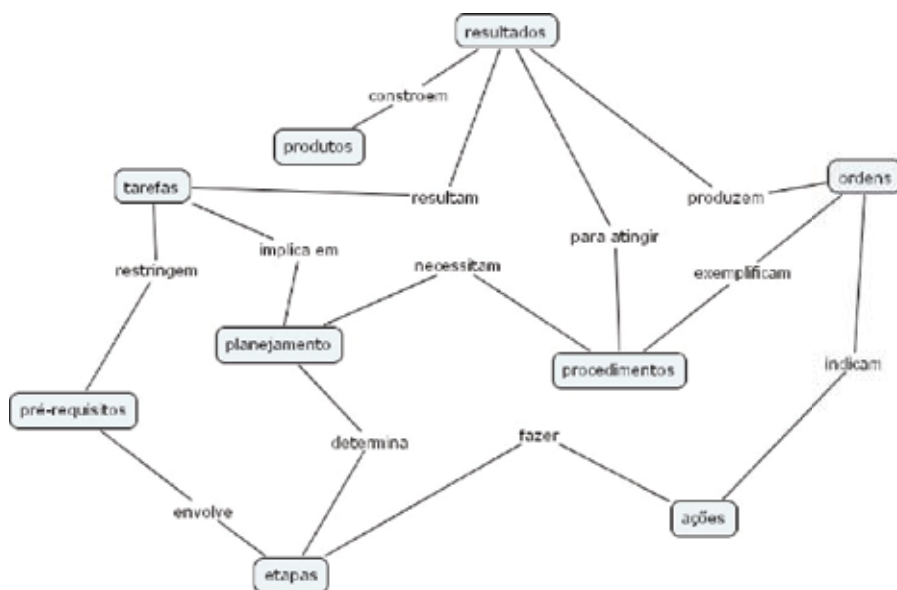


Figura 04 | Figura 04 – Mapa conceitual representativo do fluxo de trabalho nas organizações

O resultado do uso conjugado destas ferramentas possibilita agregar orientação de valor para que o conhecimento produzido nas redes informais das empresas tenha maior qualidade e seja aproveitado adequadamente. Conseqüentemente, haverá um ganho de performance individual, uma vez que, para alcançar o objetivo proposto, é necessário investir nas competências dos indivíduos através da combinação entre experiência, problematização e reflexão sobre as situações e desafios de trabalho. ○

Bibliografia.

BAUER, R. Gestão da Mudança São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

CROSS, R.; PARKER, A. & BORGATTI, S. P. A bird's-eye view: using social network analysis to improve knowledge creation and sharing IBM - Institute for knowledge-based organizations, 2002.

KRACKHARDT, D. & HANSON, J. R. Informal Networks: the Company Behind the Chart In: Harvard Business Review, pp. 103-111, Jul./Aug. 1993.

LESSER, E. & EVERETT, K. Communities of Practice: making the most of intellectual capital In: Ivey Business Journal, vol. 65, n. 4, Mar./Apr. 2001.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. The Knowledge creating company NY: Oxford University Press, 1995.

NOVAK, J. D. Learning, creating, and using knowledge: concept maps as facilitative tools in schools and corporations New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

SAINT-ONGE, H. & WALLACE, D. Leveraging Communities of Practice for Strategic Advance Butterworth-Heinemann, 2002.

THE KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLKIT: PRACTICAL TECHNIQUES FOR BUILDING A KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM

FERNANDO GOLDMAN

Mestrando em Eng de Producao/UFF

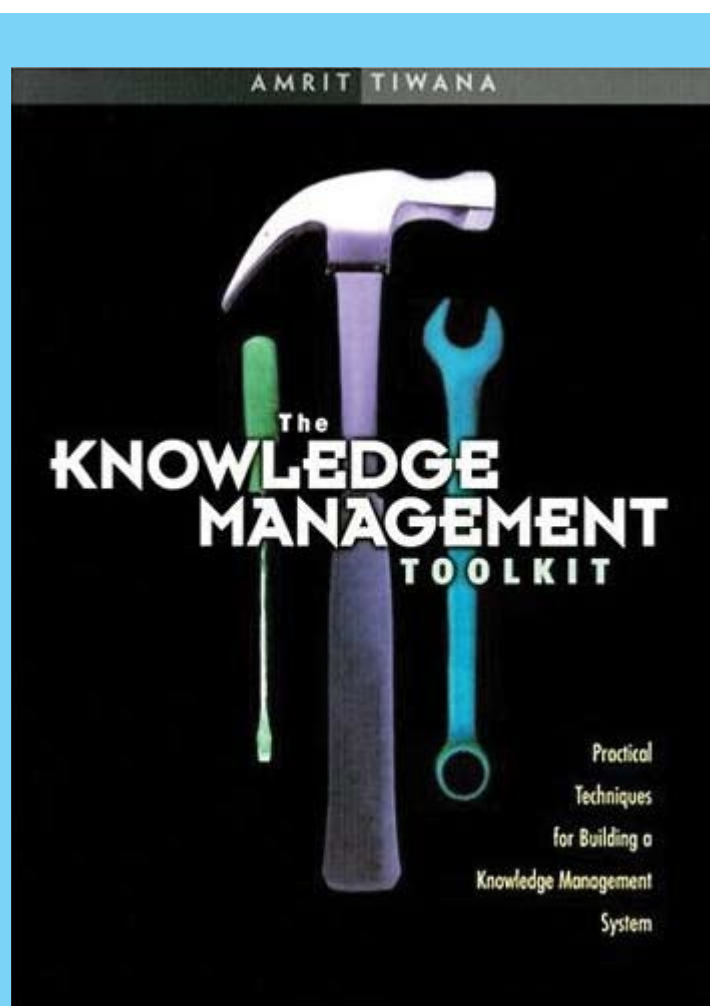
Diretor do Polo/RJ da SBGC

fernandogoldman@yahoo.com.br

Minha primeira preocupação, quando tomei contato com este livro de Tiwana foi quanto a seu grau de atualização. Afinal, nos tempos emocionantes em que vivemos, com boa parte do conhecimento que utilizamos tendo sido criado nos últimos cinco anos, livro com pelo menos seis anos de existência já começa a causar certa preocupação quanto ao risco de estar um tanto ultrapassado.

Felizmente, o material do livro justifica a frequência com que o mesmo é indicado em ementas de cursos e referências bibliográficas de dissertações, teses, monografias, TCC e outros. Tiwana cumpre as promessas que faz no início de livro.

Não se trata de um livro sobre tendências, mas, sim, sobre princípios consagrados. Não é um livro calcado em novas expressões ou termos em moda, que surgindo e desaparecendo, mas em idéias que vieram para ficar. Se aqui ou ali, um ou outro exemplo ou citação já começa a se perder no tempo, em função de fusões, aquisições e novos fatos que surgiram desde então, isto não tira a força do texto e das idéias apresentadas por Tiwana. Também não é um livro sobre soluções mágicas ou fáceis. Tiwana traz idéias e conceitos



Autor do livro: Amrit Tiwana

Publicação: Estados Unidos : Prentice-Hall.

Primeira Edição ; Dezembro / 1999 ISBN:

0-13-012853-8, 640 páginas

para organizações que pensam em sobreviver e competir, se recusando a chamar o excelente roteiro por ele apresentado de uma simples “metodologia”. Segundo Tiwana, o termo “metodologia” denotaria um processo que poderia ser realizado quase da mesma maneira em praticamente qualquer organização e produzir sempre os mesmos resultados. Para ele, duas organizações nunca são exatamente iguais e considerar a implantação da Gestão do Conhecimento como uma metodologia desconsideraria as especificidades e a complexidade de cada organização.

Tiwana fornece, então, um roteiro composto de diferentes fases, e, cada fase, por sua vez, composta por etapas bem definidas, que ajudarão o leitor a desenvolver uma estratégia de Gestão do Conhecimento dentro do contexto de sua própria organização.

Nas palavras de Tiwana: “Focando nas perguntas certas, você pode obter as respostas certas para a sua situação”. Entre outros pontos positivos do livro, há de se destacar a preocupação com as métricas, muitas vezes relegadas a um segundo plano, quando não esquecidas, em outros trabalhos do mesmo porte.

O autor destaca constantemente que “organizações que experimentaram a tecnologia como elemento principal da Gestão do Conhecimento, aprenderam uma lição dolorosa”. Por outro lado, ele mostra que isto não significa que as ferramentas tecnológicas existentes, e as que vão surgindo, para apoio à Gestão do Conhecimento devam ser des-

consideradas. Ao contrário, podem e devem desempenhar papel importante. Ele diz: “A solução prática encontra-se em uma síntese amigável das pessoas com a tecnologia, e da mudança cultural com a mudança tecnológica. Ainda de acordo com ele, o slogan é: “pessoas primeiro, tecnologia depois.” O material do livro é bem organizado, sendo fácil encontrar informações específicas e apesar de um elevado volume de informações a leitura é leve. Cada capítulo, exceto o capítulo 1, termina com uma seção de “Lições Aprendidas” resumindo os principais pontos cobertos naquele capítulo. The Knowledge Management Toolkit é leitura obrigatória para quem pretende ver Gestão do Conhecimento não apenas como um modismo, mas sim como um processo. Um processo que precisa ser sistematizado, que precisa funcionar repetida e continuamente para que a organização continue sendo, ou torne-se, altamente produtiva. ○

AGENDA EVENTOS INTERNACIONAIS

IC CONGRESS 2007

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

APQC KNOWLEDGE MANAGEMENT CONFERENCE

Data: Maio de 2007
<http://www.apqc.org>

THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON EXPERIENTIAL KNOWLEDGE 2007

Local: University of Hertfordshire in collaboration with London Metropolitan University.
University of Hertfordshire, College Lane Campus, Hatfield, United Kingdom.
Data: 29 Junho de 2007.
<http://www.art-design.herts.ac.uk/ekc/ekc1.html>

KM AUSTRALIA

Local: Bayside Grand Hall, Sydney Convention Centre, Darling Harbour. Sydney, Australia.
Data: 23 - 25 Jul 2007
<http://www.kmaustralia.com>

ECKM 2007

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



EVENTO DISCUTE O COMPARTILHAMENTO DE CONCEITOS, MÉTODOS E TÉCNICAS QUE PROMOVAM A SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, VISANDO O AUMENTO DA EFETIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES, A COMPETITIVIDADE DO PAÍS E A QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS.



Alinhada à missão da SBGC, a Diretoria do Pólo do Rio de Janeiro promoveu o evento “KM Rio 2006: A Gestão do Conhecimento na Economia do Estado do Rio de Janeiro”, em parceria com o Instituto de Economia da UFRJ. O KM Rio aconteceu no dia 9 de novembro de 2006 na Casa de Ciência da UFRJ, em Botafogo, e contou com palestras e discussões sobre ações implantadas, resultados obtidos e o futuro da Gestão do Conhecimento como prática cada vez mais presente nas organizações.

O Prof. Dr. Nivalde J. de Castro, coordenador da equipe do Núcleo de Computação do Instituto de Economia da UFRJ, presidiu a Cerimônia de Abertura, acompanhado do Dr. Hermes Chipp, Diretor Geral do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), e do Professor Zieli Dutra Tomé, representando o presidente de Furnas Centrais Elétricas S.A.

Falaram também - em ordem de apresentação - Tito Riff, Eduardo Lapa, Elizabeth Gomes, Ana Claudia Freire, Cecília Castro, Raquel Balceiro, Jairo Gomes Queiroz, Daniel Orlean, Cristina Gaudio, Fernando Nery, Osvaldo Quelhas, Vânia Hermes de Araújo, Fernando Jefferson, Cláudio D'Ipollito, e Luiz Antônio Soares, sendo alcançados os principais objetivos propostos no KM Rio

de Janeiro 2006: compartilhamento de experiências de profissionais especializados com o público presente e exposição das melhores práticas de gestão do capital intelectual aplicadas no mercado. O público presente foi extremamente participativo, o que colaborou ainda mais para o sucesso do evento. Coordenador do evento, o engenheiro Fernando Goldman atribuiu o sucesso obtido pelo seminário à competência dos membros das mesas temáticas na exposição dos assuntos abordados e a sensibilidade da equipe na condução dos debates.

A Direção do Pólo Rio de Janeiro acredita que em 2007 a realização de eventos continuará sendo uma das principais estratégias para aproximar academia, empresas e profissionais do setor no Estado: “Reestruturamos recentemente o Pólo Rio de Janeiro, com a separação da Diretoria de Relacionamento com Associados PJ em Diretoria de Relacionamento com Grandes Empresas e Diretoria de Relacionamento com PMEs. Vamos combinar o foco dos eventos com os anseios desses dois públicos e com a realização de uma pesquisa com os profissionais de Gestão de Conhecimento do Estado do Rio de Janeiro. Como sempre, será um ano de muito trabalho e a Diretoria conta com um quadro novo e entusiasta.”, completa Daniel Orlean, Vice-Presidente do Pólo Rio.

DANIEL ORLEAN

Vice – Presidente do pólo/Rj
daniel.orlean@milestone-ti.com.br



RESULTADO DA PESQUISA DE TEMAS PARA CRIAÇÃO DE COMITÊS E ÁREAS TEMÁTICAS EM CAMPINAS

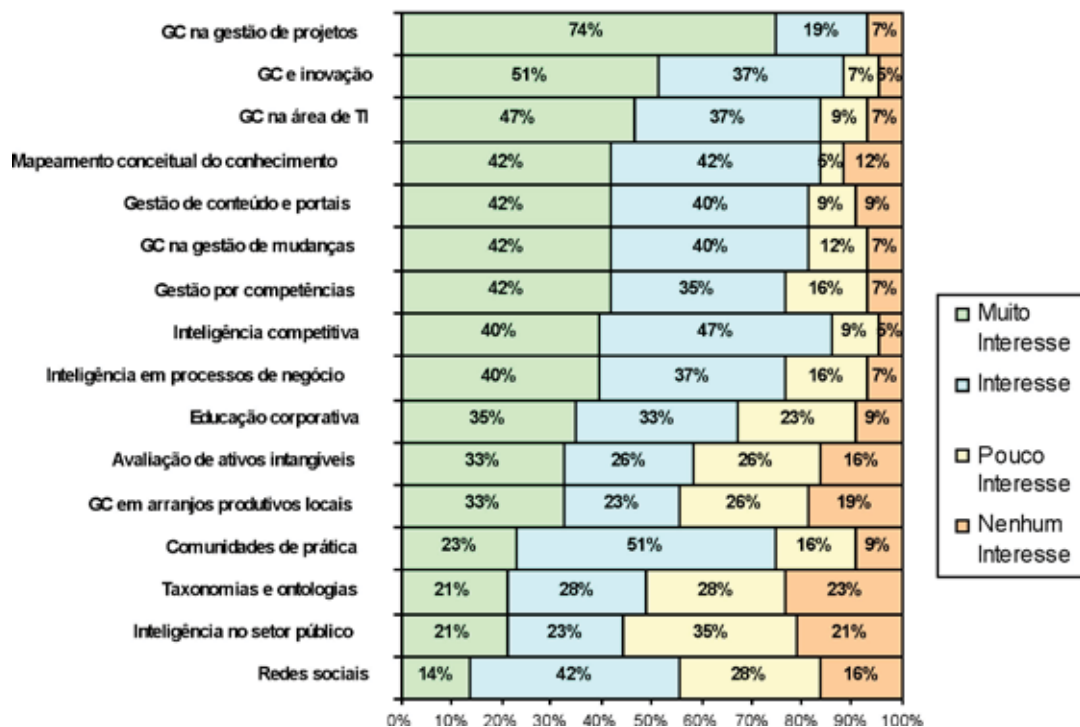
No evento que marcou a criação do “Núcleo SBGC Campinas”, foi realizada uma pesquisa com o objetivo de conhecer melhor os temas de interesse para a criação de comitês e áreas temáticas presenciais e virtuais, com o intuito de estudar, pesquisar, discutir e promover resultados para as empresas e à comunidade de GC.

Este é um modelo consagrado por várias Instituições e Organizações de pesquisa e desenvolvimento aplicados, onde, profissionais e pesquisadores, estudam, debatem e divulgam resultados em áreas de interesse.

O instrumento da pesquisa foi um questionário com 16 questões relacionadas às áreas temáticas e o participante deveria selecionar o nível de interesse para discussão e debate de cada tema. Também houve uma questão aberta para sugestão.

Um total de 42 pessoas respondeu a pesquisa e o resultado segue na figura a seguir.

Pesquisa de Temas para Criação de Comitês e Áreas Temáticas em Campinas



Outros temas de interesse sugeridos foram:

- Gestão de Conflitos e GC;
- GC e Estratégia;
- GC e Gestão de Recursos Humanos (interfaces e papéis);
- Métricas de Desempenho alinhadas a GC;
- GC e Cultura Organizacional;
- GC e Comunicação Empresarial;
- GC na Gestão de Processos; e
- “Ferramentas de GC”.

O Núcleo Campinas está analisando a melhor forma de viabilizar as discussões dos temas mais bem relacionados. O próximo passo será criar os comitês e planejar a atuação, indicar os objetivos e estratégias para os resultados desejados.

POR FÁBIO CÂMARA ARAÚJO DE CARVALHO

Diretor do Pólo-SP da SBGC

fbcamara@uol.com.br



Começamos o ano de 2007 sob a expectativa de mais uma iniciativa governamental, o chamada PAC- Plano de Aceleração do Crescimento, recebido como um sinal de que o Governo, o setor privado e a própria sociedade deverão se empenhar nos próximos anos em colocar o país em sintonia com o ritmo de crescimento da economia mundial e acompanhar os países chamados de “economias emergentes”. Não queremos aqui entrar nos méritos da análise técnica e econômica das medidas anunciadas, e, sim, trazer uma reflexão sobre o papel estratégico da SBGC na sociedade brasileira.

A SBGC tem, como missão, disseminar práticas de Gestão do Conhecimento visando o aumento de efetividade das organizações, da competitividade do país e da qualidade de vida das pessoas. Fazendo uma conexão entre o enunciado desta missão e o momento de expectativa econômica do país, entendemos que o Programa do Governo significa uma oportunidade política para a inserção maior da SBGC nos objetivos da sociedade brasileira.

Em que termos tal inserção deverá ser efetivada? Quais os desafios que a SBGC terá para contribuir para os novos rumos econômicos do país?

Inicialmente, devemos refletir sobre a rela-

ção entre crescimento econômico e o conhecimento. Nas últimas décadas, estudos do novo cenário da Economia do Conhecimento têm evidenciado a relação cada vez mais estreita entre investimentos em educação e as taxas de crescimento econômico de países, normalmente com reflexos positivos. O exemplo mais evidente é da Coréia do Sul e, em contraposição, exatamente o Brasil é dos países que menos investiram em termos relativos (investimento total em relação ao PIB) em educação e, como resultado, estamos há mais de uma década com taxas moderadas ou até negativas de crescimento econômico.

Portanto, qualquer iniciativa governamental de estimular o crescimento da economia implica em alguns pressupostos:

1 - Do Governo: Maior investimento, não só em Educação, mas em todos os segmentos básicos que resultem em melhoria da qualidade de vida da população;

2 - Do setor privado: Que deverá assumir estratégias mais agressivas de inovação e de desenvolvimento

tecnológico, buscando posição competitiva no mercado internacional, sustentado por um mercado interno cada vez mais ávido por produtos que incorporem valor agregado.

Neste contexto, a relação entre conhecimento e crescimento econômico fica mais evidente, e, daí decorre a reflexão central que queremos provocar entre dirigentes e associados da SBGC: como a nossa entidade deve contribuir para que tal relação aconteça de fato? Acredito que temos vários instrumentos para isto, e alguns já estão sendo utilizados: eventos nos quais são apresentados casos de sucesso de empresas brasileiras em práticas de Gestão do Conhecimento; divulgação em nosso portal de artigos acadêmicos e textos conceituais e aplicativos sobre tais práticas; esta própria revista digital, que insere matérias relativas ao assunto; e nossa participação em atividades acadêmicas e empresariais nas quais somos portadores e disseminadores de inovações gerenciais. Mas tudo isto ainda é pouco, acho que precisamos ir além destas iniciativas. A SBGC precisa conquistar um espaço maior no âmbito político, junto a esferas do Governo, sobretudo aquelas relacionadas às áreas de educação, tecnologia e desenvolvimento econômico, e ter uma atuação colaborativa no sentido de provocar discussões e fomentar iniciativas naquelas três áreas, com implicação em mobilização de ações favoráveis à disseminação de conhecimentos em todos os segmentos da sociedade. Já temos a experiência da Câmara Técnica de Gestão do Conhecimento e Infor-

mação Estratégica (CT-CGIE) dentro do Programa do Governo Eletrônico, mas este ainda é um espaço restrito, e com muito foco na tecnologia, que é um aspecto importante, mas não predominante nesta discussão. Precisamos inclusive criar um canal entre os poderes Legislativo e Executivo, e fazer com que alguns membros do Congresso Nacional, mais sensíveis a esta questão estratégica, sejam também mobilizadores desta discussão e porta-vozes representativos de entidades como a SBGC e outras que compartilhem conosco as mesmas aspirações.

De outro lado, a SBGC precisa ter maior penetração no setor empresarial, buscando, não só apoio à sua sustentabilidade (através de mantenedores e associados pessoas jurídicas), como, também, criando produtos e serviços relacionados às práticas de Gestão do Conhecimento. Neste sentido, é importante que gestores de empresas tenham crescente participação nos cargos diretivos da SBGC ou participem como membros ativos junto aos pólos regionais e núcleos da entidade (hoje são 11 pólos espalhados pelo país).

Portanto, a próxima gestão da SBGC, que inicia neste mês de maio de 2007, tem uma agenda desafiadora de ações a serem criadas - e/ou aprimoradas - no sentido de consolidar a entidade como a legítima representante da comunidade brasileira relacionada à gestão do conhecimento. Este espaço não nos permite um maior detalhamento de tais iniciativas, mas o propósito é apenas despertar a discussão e reflexão sobre este papel estratégico da SBGC no contexto da sociedade brasileira nos próximos anos. Desejo muito sucesso para a próxima diretoria e que consiga atender tal expectativa dos associados e cidadãos brasileiros.

HEITOR JOSÉ PEREIRA

Presidente da SBGC (Gestão 2005-2007)

EMPRESAS PARCEIRAS DO CONHECIMENTO



EMPRESAS PARCEIRAS

