

REVISTA **GC** BRASIL

A Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. nº 06. fevereiro de 2008



O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO AUXÍLIO À ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA PROFISSIONAIS LIBERAIS

UMA METODOLOGIA PARA A EXPANSÃO SUSTENTÁVEL DOS NEGÓCIOS DE PROFISSIONAIS LIBERAIS EMPREENDEDORES

ANÁLISE, AVALIAÇÃO E OTIMIZAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| Editorial Por Elisabeth Gomes | 04 |
| Artigo 01 Gestão do Conhecimento e Educação a Distância. Entrevista concedida pelo Dr. Domingo Gallego à Diretora de Relações Internacionais da SBGC, Lourdes Martins. Tradução: Sonia Goulart (SBGC). | 07 |
| Artigo 02 Como identificar os vários estilos de aprendizagem e utilizá-los como facilitadores da construção do conhecimento. Por Daniela Melaré Vieira Barros | 11 |
| Artigo 03 O papel da tecnologia da informação como auxílio à engenharia e Gestão do Conhecimento. Por Giovania Terezinha Lehmkuhl, Carla Rosana da Veiga e Gregório Jean Varvakis Rado | 13 |
| Artigo 04 Gestão do Conhecimento para profissionais liberais - Uma metodologia para a expansão sustentável dos negócios de profissionais liberais empreendedores Por Fabrício Yutaka Fujikawa | 19 |
| Artigo 05 Implantando um programa de lições aprendidas nas organizações. Por Alexandre Bello | 28 |
| Artigo 06 Análise, avaliação e otimização de Gestão do Conhecimento. Por Feruccio Bilich e Ricardo da Silva | 33 |
| Resenha do livro Resenha do livro “A Estratégia do Oceano Azul”. Por Eric Eustáquio M. dos Santos | 38 |
| Agenda Eventos Internacionais | 41 |
| Direto dos Pólos e Núcleos | 42 |
| Palavra da SBGC Por Heitor Pereira | 43 |

EXPEDIENTE

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

Integrantes Permanentes do
Conselho Científico da SBGC

Presidente:
Neusa Maria Bastos F. Santos

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

Rivadavia Correa Drummond de
Alvarenga Neto
Roberto Pacheco
Rodrigo Baroni
Serafim Firmo de Souza Ferraz
Silvio Aparecido dos Santos
Sonisley Machado
Walter Félix Cardoso Jr.

REVISTA GC BRASIL

Editora-Chefe:
Elisabeth Gomes

Produção Executiva:
Maria de Lourdes Martins

Supervisor Editorial:
Maurício Gomes

Jornalista Responsável:
Cristiano Pio MG 09315 JP

Revisão:
Isabella Braz

Diagramação:
Ana Mambrini

Edição de Imagens:
Maria de Lourdes Martins e
Ana Mambrini

Design:
Quinto Elemento

Teclé conosco:
gcbrazil@sbgc.org.br



EDITORIAL

A revista GCBrazil, no seu sexto número, vem abordar um tema muito em “moda”: a Educação Corporativa nas suas várias nuances, desde estilos de aprendizado até a relação com a Gestão do Conhecimento. Para abrir este número temos uma entrevista concedida pelo Dr. Domingo J. Gallego, à Diretora de Relações Internacionais da SBGC, Lourdes Martins, sobre esta relação. O entrevistado discute, principalmente, como a Gestão do Conhecimento e os Estilos de Aprendizagem podem significar uma nova forma de pensar o trabalho para as áreas de Gestão de Pessoas nas empresas e como estes Estilos ensinam às pessoas a gerir sua própria capacidade de aprender. Bom e útil texto para quem trabalha com educação.

Em seguida a Dra Daniela Barros, do LANTEC, da UNICAMP discute este tema, mostrando com muita propriedade como identificar os vários estilos de aprendizagem e utilizá-los como facilitadores da construção do conhecimento. Sugiro a vocês, leitores, que leiam primeiro o artigo da Dra Daniela e, em seguida mergulhem na entrevista do Dr Galego. Será ótimo!

No entanto o mundo do Aprendizado e da Gestão do Conhecimento não se restringe apenas a teorias e aplicações metodológicas. Existe a necessidade do uso de tecnologias para apoio. Sendo assim apresentamos a vocês um artigo sobre o papel da tecnologia da informação como auxílio à engenharia e gestão do conhecimento, onde os autores apresentam os elementos que compõem um ambiente computacional, bem como ressaltam a importância das tecnologias de informação como diferencial competitivo para as organizações, auxiliando-as na tomada de decisão. Ao longo do texto, o leitor terá uma maior compreensão sobre a importância da Tecnologia de Informação aliada a Gestão do Conhecimento, culminando num ferramental tecnológico que interage com os usuários e possibilita a criação, disseminação, utilização e a proteção do conhecimento.

Em seguida optamos por editar e publicar um artigo onde profissionais liberais consigam ver como usar Gestão de Conhecimento, seja como processo, seja como apoio tecnológico

para a expansão sustentável dos negócios. Neste artigo, o autor apresenta um metodologia simples, apoiada por um ferramental de sistema de informação acessível à capacidade de investimento dos profissionais liberais, para formação da memória organizacional e suporte à execução de suas atividades, compondo os alicerces de uma expansão sustentável de negócios e equipe. E, o que parecia para alguns ser impossível, parece que não é. Gestão de Conhecimento para profissionais liberais ! Leiam e comentem conosco a aplicabilidade.

Leiam também o texto de Alexandre Bello sobre como implantar um Programa de Lições Aprendidas onde são apresentados e discutidos os pontos principais desta prática e seus fatores críticos de sucesso. É um texto escrito de forma fácil e leve.

E, por fim, aquela velha questão: implantamos práticas de Gestão do Conhecimento e como vamos medi-las? Pois bem, neste número temos um artigo que mostra e aplica um modelo de análise, avaliação e otimização de gestão do conhecimento utilizando métodos de multicritério. Vá até lá, leia, analise e aplique.

Para terminar temos ainda uma resenha sobre um livro, que em minha opinião, é um dos mais importantes da última década sobre o tema Estratégia Empresarial: “A Estratégia do Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante” dos autores W. Chan Kim e Reneé Mauborgne. Mas esta resenha é diferente. Ela mostra o conteúdo do livro sob uma ótica empreendedora. Confira.

E, para terminar damos os parabéns à SBGC, por ter se tornado uma OSCIP. Na coluna Palavras da SBGC, o presidente da SBGC conta como isto de deu e quais os planos da sociedade para o futuro.

Boa leitura e até o numero sete !

Elisabeth Gomes
Editora-Chefe da GC Brasil
Coordenadora de Conteúdo e
Publicações da SBGC



Gestão do Conhecimento e Educação a Distância

Entrevista concedida pelo
Dr. Domingo Gallego à Diretora
de Relações Internacionais da SBGC,
Lourdes Martins.
Tradução: Sonia Goulart (SBGC).
Maio, 2008. Madrid.



1. Qual é a relação entre a teoria dos Estilos de Aprendizagem, a Educação Corporativa e a Gestão do Conhecimento?

A teoria dos Estilos de Aprendizagem se refere à maneira como as pessoas aprendem, em qualquer idade, em qualquer contexto. A educação corporativa (suponho que você quer dizer “formação na empresa”) refere-se a um momento concreto e a um contexto específico da aprendizagem: na organização. A Gestão do Conhecimento é uma teoria cronologicamente posterior, nascida na empresa e que se pode e se deve ter em conta em outros contextos. Portanto, Estilos de Aprendizagem e Gestão do Conhecimento são duas linhas de reflexão que devem incidir significativamente na Educação Corporativa.

2. Como o conhecimento dos Estilos de Aprendizagem pode ajudar na construção do conhecimento corporativo e facilitar o processo de Gestão do Conhecimento?

Um dos contextos em que a teoria dos Estilos de Aprendizagem se desenvolveu de maneira relevante é nos desenhos de programas de capacitação e formação continuada nas organizações. As investigações de Kolb, Honey, Mumford, e as desenvolvidas por Alonso e Gallego demonstraram que um diagnóstico dos Estilos de Aprendizagem dos participantes de capacitações corporativas pode auxiliar significativamente no desenho adequado de atividades, práticas, avaliações e, definitivamente, melhorar os processos de aprendizagem, abreviando os tempos dedicados ao aprendizado e otimizando os resultados.

3. A Gestão do Conhecimento e os Estilos de Aprendizagem podem significar uma nova forma de pensar o trabalho para as áreas de Gestão de Pessoas nas empresas?

Certamente. Existe o perigo de utilizar a formação continuada como elemento “cosmético” apenas para incluir nos catálogos anuais da empresa, sem que ela influencie realmente na melhoria da organização. Se quisermos chegar ao fundo dos processos e construir autênticas organizações que aprendem é imprescindível incluir, desde o início do desenho das políticas de Gestão de Pessoas, os enfoques que favorecem os Estilos de Aprendizagem e a Gestão do Conhecimento.

4. Os Estilos de Aprendizagem ensinam às pessoas a gerir sua própria capacidade de aprender e construir seu conhecimento com mais eficiência?

Uma aplicação correta da teoria dos Estilos de Aprendizagem na organização tem duas dimensões. Por um lado, os designers pedagógicos e instrucionais podem preparar mais adequadamente os conteúdos de forma direcionada ao público-alvo dos programas de capacitação e formação continuada. E por outro lado, o fato de cada indivíduo conhecer seu perfil de estilo de aprendizagem pode ajudar significativamente no metac conhecimento, isto é, na ampliação da consciência pessoal de seu próprio processo de aprendizagem.

Se hoje dizemos que a aprendizagem dura toda a vida, que devemos estar sempre aprendendo para não ficarmos obsoletos, conhecer nossas preferências de aprendizagem e trabalhar para ampliar ao máximo essas preferências fazem com que nossa capacidade de aprender se potencialize. Por isso quando atualmente fazemos um processo seletivo, procuramos pessoas capazes de levar a cabo a tarefa relacionada ao posto de trabalho para o qual serão contratadas e, mas, além disso, capazes de aprender novas capacidades no futuro.

5. Existe algum estudo sobre empresas que conhecem os estilos de aprendizagem de seus colaboradores e conseguiram gerenciar com mais facilidade a aprendizagem corporativa, e assim serem mais competitivas?

Já há alguns anos muitas empresas do Reino Unido e algumas empresas espanholas iniciam seus processos de capacitação e educação continuada com um diagnóstico dos Estilos de Aprendizagem dos participantes. Em Portugal existem hoje muitas empresas do setor financeiro que levam em

conta os Estilos de Aprendizagem. São desenhados cursos nos quais o primeiro momento consiste no diagnóstico dos participantes com o questionário CHAEA.¹ A seguir se atribui aos alunos um dos quatro itinerários formativos especialmente desenhados para cada um dos quatro estilos de aprendizagem. Na página da Associação de Entidades Financeiras de Portugal o UNIBANCO oferece a possibilidade de fazer um auto-diagnóstico de Estilos de Aprendizagem, por meio de um questionário simplificado com 12 perguntas ou por meio da versão integral do questionário CHAEA com suas 80 perguntas. (Ver: <http://www.unibanco.pt>)

6. O professor que conhece os Estilos de Aprendizagem de seus alunos poderá prover melhor aprendizagem e maior eficiência ao ensino?

Tradicionalmente é preconizado aos docentes que atentem para a importância de conhecer bem o aluno, para centrar-se em suas características e personalizar a aprendizagem. Um diagnóstico dos Estilos de Aprendizagem favorece o conhecimento e a adaptabilidade dos desenhos pedagógicos e instrucionais. Também favorece que o docente ajude a cada aluno a desenvolver o mais possível suas capacidades de aprender e desenvolver os quatro estilos de aprendizagem. Para colaborar nesta tarefa um dos capítulos de nosso livro “Estilos de aprendizagem”² explica as maneiras de desenvolver os estilos pessoais de aprendizagem e como superar os possíveis bloqueios que algumas pessoas possam ter diante de diferentes formas de aprender.

Sugerimos visitar também nossa revista “Estilos de Aprendizagem”: www.estilosdeaprendizaje.es



Dr. Domingo J. Gallego, UNED, Espanha.

Dr. Domingo J. Gallego é doutor em Filosofia e Letras pela Universidade Complutense de Filosofia e Ciências da Educação em Madrid, Espanha.

Professor titular da Faculdade de Educação da UNED – Espanha.

Atuou como organizador principal em treze Congressos Internacionais de Informática Educativa e três Congressos Internacionais de Estilos de Aprendizagem.

É co-diretor do Mestrado de “Tecnologías para la Educación y el Conocimiento”, UNED, Espanha.

Coordena pesquisas na área de Gestão do Conhecimento e Educação a Distância, possuindo várias publicações nessas áreas. Entre as mais conhecidas estão:

ALONSO, C.M.; GALLEGO, D.J.; HONEY, P. Estilos de Aprendizaje. Que són. Como se diagnostican. Bilbao: Mensajero, 1994

GALLEGO, D.J.; ONGALLO, C. Conocimiento y Gestión. Madrid: Pearson & Prentice Hall, 2004.

E-mail: gallego@edu.uned.es

¹ CHAEA – Cuestionario Honey-Alonso de Estilos de Aprendizaje. C.M. Alonso (1999)

² Alonso, C.M.; Gallego, D.J. e Honey, P. (2005) Estilos de aprendizaje. Bilbao: Mensajero.

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 tornarão muito mais competitiva.



COMO IDENTIFICAR OS VÁRIOS ESTILOS DE APRENDIZAGEM

E UTILIZÁ-LOS COMO FACILITADORES DA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Daniela Melaré Vieira Barros
Pesquisadora do LANTEC – UNICAMP
dmelare@gmail.com

O grande desafio das organizações atualmente é atrair e reter colaboradores, clientes, fornecedores e transformá-los em parceiros e criadores de conhecimento. A estratégia empresarial deverá estar fortemente apoiada em um conjunto de ações que garantam a educação continuada de todas as pessoas que constituem o capital humano da organização. Mas para que a educação continuada aconteça é preciso que seja estruturada sob medida para as necessidades específicas de cada ator envolvido no processo e também valorize suas competências e habilidades e que possibilite a efetividade na comunicação e na colaboração.

Sabemos a importância da Educação Corporativa (EC) dentro de um processo de Gestão do Conhecimento (GC), pois é uma ferramenta que facilita a construção e socialização do conhecimento individual e empresarial.

A Educação Corporativa (EC) eficiente é uma ferramenta robusta para a vantagem competitiva da empresa e o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) são amplamente utilizadas principalmente quando a empresa utiliza a Educação a Distância. Para facilitar a aprendizagem no ambiente empresarial, com qualidade e escala as empresas têm, portanto um grande desafio que é desenvolver cursos que atendam o maior número de pessoas específicas, segundo suas habilidades e competências para atingir metas especificadas com eficácia, eficiência e obtendo também satisfação em um contexto de utilização.

Como intuito de favorecer o aprendizado contínuo e de alta qualidade e eficiência a EC deve oferecer uma gama de possibilidades trazendo soluções e opções para que cada indivíduo busque aprender e assim, possa compartilhar, segundo seu ritmo, competências e habilidades.

Torna-se, portanto fundamental que a empresa conheça e identifique qual o estilo de aprendizagem predominante em cada indivíduo e direcione a criação do projeto pedagógico segundo estes parâmetros que irá possibilitar a ampliação do que consideramos como formas de aprender, de acordo com as competências e habilidades pessoais do indivíduo.

Estilos de Aprendizagem

Entendendo os elementos das tecnologias no âmbito educativo e suas conseqüências, percebe-se que a educação sofre essas alterações e, conseqüentemente, tenta de alguma forma adaptar-se ao processo. Essa adaptação requer inovações no contexto teórico e em toda a estrutura didática. A teoria dos estilos de aprendizagem contribui muito para a construção do processo de ensino e aprendizagem na perspectiva das tecnologias, porque considera as diferenças individuais e é flexível, o que permite estruturar as especificidades voltadas as tecnologias.

Os estilos de aprendizagem de acordo com Alonso e Gallego (2002), com base nos estudos de Keefe (1998) são rasgos cognitivos, afetivos e fisiológicos, que servem como indicadores relativamente estáveis de como os alunos percebem, interagem e respondem a seus ambientes de aprendizagem.

Os estilos de aprendizagem referem-se a preferências e tendências altamente individualizadas de uma pessoa, que influenciam em sua maneira de apreender um conteúdo. Conforme Alonso e Gallego (2002), existem quatro estilos definidos: o ativo, o reflexivo, o teórico e o pragmático.

- estilo ativo: valoriza dados da experiência, entusiasma-se com tarefas novas e é muito ágil;
- estilo reflexivo: atualiza dados, estuda, reflete e analisa;
- estilo teórico: é lógico, estabelece teorias, princípios, modelos, busca a estrutura, sintetiza;
- estilo pragmático: aplica a idéia e faz experimentos.

Essa teoria não tem por objetivo medir os estilos de cada indivíduo e rotulá-lo de forma estagnada, mas, identificar o estilo de maior predominância na

forma de cada um aprender e, com isso, elaborar o que é necessário desenvolver nesses indivíduos, em relação aos outros estilos não predominantes. Esse processo deve ser realizado com base em um trabalho educativo que possibilite que os outros estilos também sejam contemplados na formação do aluno.

O tipo de aprendizagem que a influência da tecnologia potencializa nos contextos atuais passa necessariamente por dois aspectos: primeiramente, a flexibilidade e a diversidade e, em seguida, os formatos.

Kolb (1981) in Alonso e Gallego (2002) destacou que a forma de aprender é fruto da herança que trazemos, das experiências anteriores e das exigências atuais do ambiente. Para ele, cinco forças condicionam os estilos de aprendizagem: o tipo psicológico, a especialidade que o indivíduo está em relação a sua profissão, a sua carreira profissional e as exigências que elas trazem, o posto de trabalho ao qual está vinculado e a capacidade de adaptação ao posto que estiver ocupando, que exige determinada competência.

Partindo dessas idéias e das análises de Kolb (1981), Honey e Mumford (1988) in Alonso e Gallego (2002) elaboraram um questionário e destacaram um estilo de aprendizagem que se diferenciou de Kolb em dois aspectos: as descrições dos estilos são mais detalhadas e se baseiam na ação dos diretivos; as respostas do questionário são um ponto de partida e não um fim, isto é, são um ponto de diagnóstico, tratamento e melhoria. O questionário está disponível em: www.estilosdeaprendizaje.es.

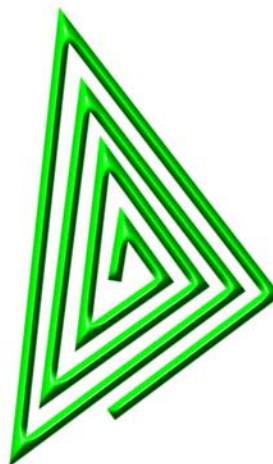
O questionário dos estilos de aprendizagem pode ser aplicado em diversas situações de aprendizagem, independente da área ou conteúdo a ser desenvolvido. Também destacamos que o teste identifica como já foi afirmado somente a tendência de aprendizagem caracterizada para aquele momento, podendo ser flexível de acordo com o desenvolvimento pessoal.

Referências

ALONSO, C. M.; GALLEGO, D. Aprendizaje y ordenador. Madrid: Dykinson, 2000.

ALONSO, C. M.; GALLEGO, D. J.; HONEY, P. Los estilos de aprendizaje: procedimientos de diagnóstico y mejora. Madrid: Mensajero, 2002.

www.estilosdeaprendizaje.es



O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO AUXÍLIO À ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Giuvania Terezinha Lehmkuhl

Especialista - EGC/UFSC

Eletrosul Centrais Elétricas S.A

giulehmkuhl@eletrosul.gov.br

Carla Rosana da Veiga

Historiadora e Mestranda EGC/UFSC

veiga@icablenet.com.br

Gregório Jean Varvakis Rado

Engenheiro e doutor UGC/UFSC

grego@deps.ufsc.br



1 INTRODUÇÃO

O contexto mundial vive permanentemente submetido às implicações decorrentes de grandes transformações nos cenários políticos, econômicos e tecnológicos, trazendo como consequência direta à necessidade dos diversos atores sociais encontrarem as estratégias mais adequadas a este ambiente de constantes mudanças.

A informação nesse novo cenário passa a ser considerada um recurso essencial nas tomadas de decisões. Para Beck (2007), “atualmente, toda empresa está envolta com amplos e diversos tipos de informação e, para competir neste contexto dinâmico, o segredo do sucesso é a agregação de valor a partir do acesso, do tratamento, da utilização e da disseminação da informação”.

A partir dessa premissa o gerenciamento do conhecimento na empresa será o mais importante patrimônio. A distribuição da informação precisará de um novo modelo de tecnologia de informação e gestão. Uma Empresa inserida na sociedade da informação e do conhecimento deverá conseguir tirar vantagens do uso das modernas tecnologias da informação porque isso resultará em competitividade.

2 O AMBIENTE COMPUTACIONAL

Embora não exista um conceito formado sobre o que vem a ser um ambiente computacional, a revisão bibliográfica sobre o tema possibilitou perceber que um ambiente computacional integra os recursos de um “Sistema de Informação”. Esse Sistema, segundo O’Brien (2003), é formado por: Dados; Redes; Hardware; Software e Pessoas. No conceito de Turban et all (2003), *“Um sistema de informação – SI, coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações com o propósito específico. Como qualquer outro sistema, um sistema de informação abrange entradas (dados), saídas (relatórios, cálculos), processa essas entradas e saídas e gera saídas que são enviadas para o usuário ou outros sistemas. É possível incluir um mecanismo de resposta feedback – que*

controle a operação. E como qualquer outro sistema, um sistema de informação opera dentro de um ambiente”.

Com o intuito do melhor posicionamento acerca do papel do ambiente computacional nas organizações desenvolveu-se a figura 1, onde está demonstrada a posição do ambiente computacional como parte integrante do ambiente organizacional, as tecnologias de informação que integram o Ambiente Computacional e, como esse ferramental tecnológico interage com os usuários possibilitando a criação, a disseminação, a utilização e a proteção do conhecimento, que segue:

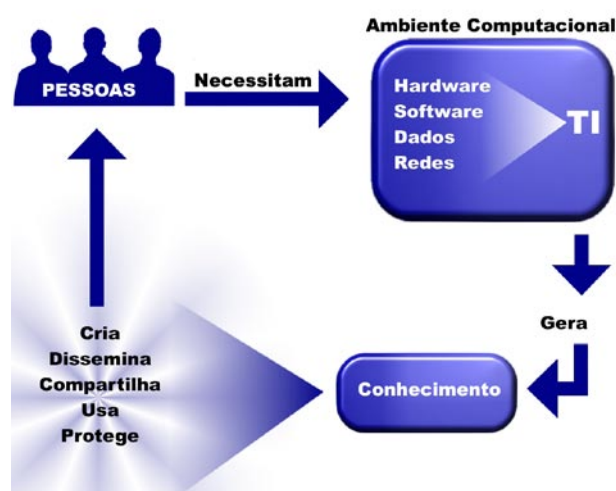
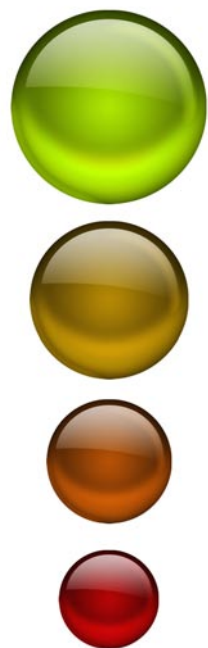


Figura 01 - Ambiente Computacional
Fonte: elaborada pelos autores (2007)

Na visão de Rezende e Abreu (2000), um sistema de informação eficiente pode ter um grande impacto na estratégia corporativa e no sucesso da empresa. Entre os benefícios que as empresas buscam estão: suporte a tomada de decisão, valor agregado ao produto, melhor serviço e vantagem competitiva, produtos de melhor qualidade entre outros.

As tecnologias de informação mais utilizadas para implementação e viabilização da gestão do conhecimento conforme Cândido e Filho (2003) são: videoconferência, growpware, painéis eletrônicos e grupos de discussão, bases de dados on-line, CD-ROMs, Internet, Intranets, sistemas especialistas, agentes de pesquisa inteligentes, data warehouse/data mining e gerenciamento eletrônico de documentos - GED. Essas tecnologias pertencem ao ambiente computacional.

A partir dos conceitos de McCune (1999), se observa como as tecnologias de informação explicitadas no parágrafo acima são aplicadas de forma a contribuir para a Gestão do



Conhecimento. O autor estrutura a TI aplicada à GC, a partir de dois grupos:

- O primeiro, embasado na tecnologia de informação que propicia subsídios a tomada de decisão e a elaboração de estratégias a partir de novos bancos de dados originados dos bancos de dados operacionais. Pertencem a este grupo o *data warehouse*, *data mining* e *data mart*.
- O segundo grupo é o da tecnologia da informação, que além de fornecer suporte para a tomada de decisão, se volta para a disseminação do conhecimento na organização, seja através de melhores práticas de trabalho, seja através do registro de discussões para a disseminação de conhecimento, caracterizada pelo *Groupware* e *intranet*.

É indiscutível que a TI exerce um importante papel no âmbito da gestão do conhecimento. A partir de sua aplicabilidade, distâncias são rompidas, a transferência do conhecimento é feita de forma on-line, propiciando que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo seja retirado, estruturado e empregado por

e Abreu (2000), veio para atender à complexidade e as necessidades empresariais. Para Cândido e Filho (2003), dada às características do atual ambiente de negócios e de gestão a necessidade das organizações serem cada vez mais adaptáveis, flexíveis e ágeis, suas estruturas e processos precisam estar permanentemente sendo reavaliados, reestruturados e revitalizados. Neste contexto, a Tecnologia de Informação - TI, terá que identificar encontrar e/ou desenvolver, implementar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a comunicação empresarial e a troca de idéias e experiências.

Para Rezende e Abreu (2000), as empresas devem evoluir da empresa chamada tradicional para empresa baseada na informação, que se diferem principalmente nos quesitos apresentados abaixo:

Nos últimos anos, o conhecimento tem

| Empresa tradicional | Empresa baseada na informação |
|--|---|
| Burocracia | Consenso |
| Padronização de produtos e serviços | Massificação personalizada e qualidade |
| Padronização de salários | Salários baseados no conhecimento agregado aos negócios |
| Estrutura hierárquica | Descentralização e diluição da hierarquia |
| Autoridade | Gerencia participativa e diluição de autoridade |
| Centralização | Recurso descentralizado, sinergia, trabalho em equipe. |
| Controle e centralização da informação | Compartilhamento das informações |
| Processo decisório centralizado | Decisões participativas gerenciada por processos, gerenciamento por resultados. |
| Planejamento centralizado | Pensar globalmente e agir localmente |
| Controle centralizado | Controle descentralizado |

Tabela 01 – Diferença de empresa tradicional para a empresa baseada na informação
Fonte: Rezende e Abreu (2000)

outros membros de uma organização, bem como seus parceiros de negócios em todo o mundo. “A capacidade dos computadores tem pouca relevância para o trabalho do conhecimento, mas os recursos de comunicação e armazenamento de computadores ligados em rede fazem deles propiciadores do conhecimento”. Davenport e Prusak (1998).

3 A TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO COMO AUXÍLIO A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Tecnologia da Informação, segundo Rezende

se tornado um recurso cada vez mais estratégico para as organizações buscarem sua competitividade e sobrevivência: surgem assim as organizações baseadas no conhecimento. Desta forma GARVIN (1993) afirma que o conhecimento organizacional pode se manifestar de várias formas, geralmente através de práticas estruturadas ou não. O conjunto de tais práticas estruturadas é o que constitui



a chamada Gestão do Conhecimento. 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, independente de seu porte ou setor, desenvolve e possui um acúmulo de conhecimento.

Uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico, e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando 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 organização e 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. Nesse processo de conversão do conhecimento tácito para o explícito é 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, onde numa economia incerta, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a competição é uma batalha constante e penosa para as empresas, não podendo relaxar e ser complacente. 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 como o conhecimento organizacional se comporta como um recurso estratégico. O incremento deste valor pode ocorrer por meio da conversão do conhecimento explicitado pela estratégia em ações operacionais que promovam o conhecimento tácito dos agentes envolvidos na rede de relacionamento.

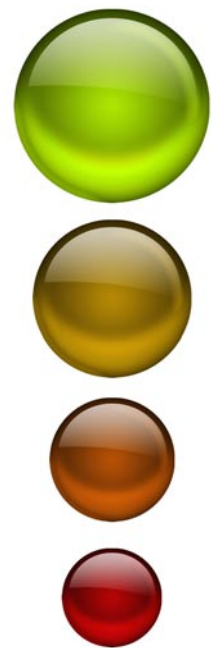
Oliveira (2003) descreve que a gestão do conhecimento cuida de agregar valor às informações, e é um processo contínuo de aprendizagem, que se dá pela sinergia das informações e pela capacidade das pessoas.

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 para esta interação existem quatro modos de conversão à **Socialização** (conhecimento tácito em conhecimento tácito); **Externalização** (conhecimento tácito em conhecimento explícito); **Combinação** (conhecimento explícito em conhecimento explícito); e **Internalização** (conhecimento explícito em conhecimento tácito). Esses conteúdos do conhecimento interagidos entre si, culminam em uma espiral de criação do conhecimento.

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 as 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 competências são 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 áreas de conhecimento selecionadas e mapeadas.

c) Seleção e Validação: o processo de selecionar e validar 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 efeti-vos. 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 organi-zações demonstra que, em geral, muitas informações e conhecimentos per-manecem 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 apren-didas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação.

A retenção e transformação podem ser trabalhadas dentro de uma perspectiva de apoio aos sistemas organizacionais, e, então, se incorporariam os sistemas computacionais de auxílio, integrados às bases de conhecimento (computer-assisted knowledge system), sendo estas vistas como repositórios de conhecimento. São exemplos desta segunda forma de aplicação das bases de conhecimento: os data warehouse, os sistemas de informação gerencial, sistemas de apoio à decisão, sistemas de gestão integrada, entre outros. A dimensão da disseminação pode ser entendida via tecnologias de informação e de comunicação, no entanto a visão do processo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka e Ryoko (2003) e dos espaços para a criação de conhecimento de Nonaka e Konno (1998) explicam de maneira mais completa a disseminação de conhecimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As TIC's inegavelmente podem desempenhar papéis de suma importância no processo de construção e disseminação do Conhecimento nas organizações. Os avanços da tecnologia da informação facilitam os processos requeridos pela Gestão do Conhecimento, como a coleta, a seleção, a disponibilização e, a disseminação de informações, porém existe uma barreira final que é a tradução pelos homens, dessa informação e sua transformação em ações. A tecnologia da informação por si só não assegura um processo eficaz de Gestão do Conhecimento, mas pode propiciar um relevante suporte para a implantação da Gestão do Conhecimento em uma organização.

Sendo assim, o sucesso de um projeto de Gestão do Conhecimento numa organização não pode estar atrelado à compra de uma nova tecnologia da informação. A tecnologia da informação, isoladamente, não pode ser a base da criação e gestão



de conhecimento organizacional. A tecnologia deve ser encarada como suporte dentro desse processo.

A tecnologia da informação para a Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma tecnologia que apresenta subsídios à tomada de decisão e a elaboração de estratégias a partir de novos bancos de dados originados dos bancos de dados operacionais da empresa como, por exemplo, o *Data warehouse*, o *data mining*, entre outros. Essas ferramentas, além de dar subsídios para a tomada de decisão, estão voltadas à disseminação do conhecimento na organização, seja através de melhores práticas de trabalho, seja através do registro de discussões para a disseminação de conhecimento, como por exemplo o *Groupware* e a *intranet*.

A Tecnologia de Informação possui um papel importante no suporte para implementação da gestão do conhecimento nas organizações. Atentando que a função mais valiosa da tecnologia na Gestão do Conhecimento é aumentar o alcance e a velocidade da transferência do conhecimento. A tecnologia ainda possibilita que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização e por seus parceiros de negócios no mundo todo, ajudando na codificação e geração do conhecimento.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECK, L. **Valor agregado e gerência do conhecimento**. Mundo Virtual. Disponível na Internet: <http://www.agestado.com.br/especial/valor.htm> Consultado em abril de 2007.

BECKMAN, T. **The current state of knowledge management**. In: LIEBOWITZ, J. (Ed.) *Knowledge management handbook*. New York: CRC Press, 1999.

CÂNDIDO, G. A.; SILVA FILHO, J. F. **Aplicação da Tecnologia da**

Informação como Ferramenta de Apoio para a Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento: um estudo de caso no setor varejista. In: KM Brasil 2003, 2003, São Paulo. Anais do KM Brasil 2003, 2003. v. 1. p. 20-36.

CRAWFORD, C.B. **Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management**. *Journal of Knowledge Management*. 2005. Volume: 9, Issue: 6.

DAVENPORT, H. Thomas & Laurence, Prusak. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. v. 71 n. 4, p. 78-91, 1993.

McCUNE, JENNY C. **Thirst for Knowledge**. *Management Review*. April 1999.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I; RYOKO, T. **The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process**. *Knowledge Management Research & Practice*. n. 1, p.2-10, 2003.

OLIVEIRA, J.R.M.

Modos empregados por uma empresa de produtos injetados plásticos, para gerenciar o seu conhecimento disponível: O caso da Multibrás da Amazônia S.A. Dissertação de Mestrado. 2003. (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação em administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

O'BRIEN, JAMES A. **Sistemas de informações: e as decisões gerenciais na era da internet**. 9. ed. americana. São Paulo: Saraiva, 2003.

PEREIRA, H. J. **Proposição de um modelo organizacional baseado no conhecimento: um estudo de caso em empresa pública**. In: **MANAGEMENT IN IBEROAMERICAN COUNTRIES: CURRENT TRENDS AND FUTURE PROSPECTS**, 3., 2003, São Paulo. Proceedings...São Paulo: Iberoamerican Academy of Management, Brazil, 1 CD ROM.

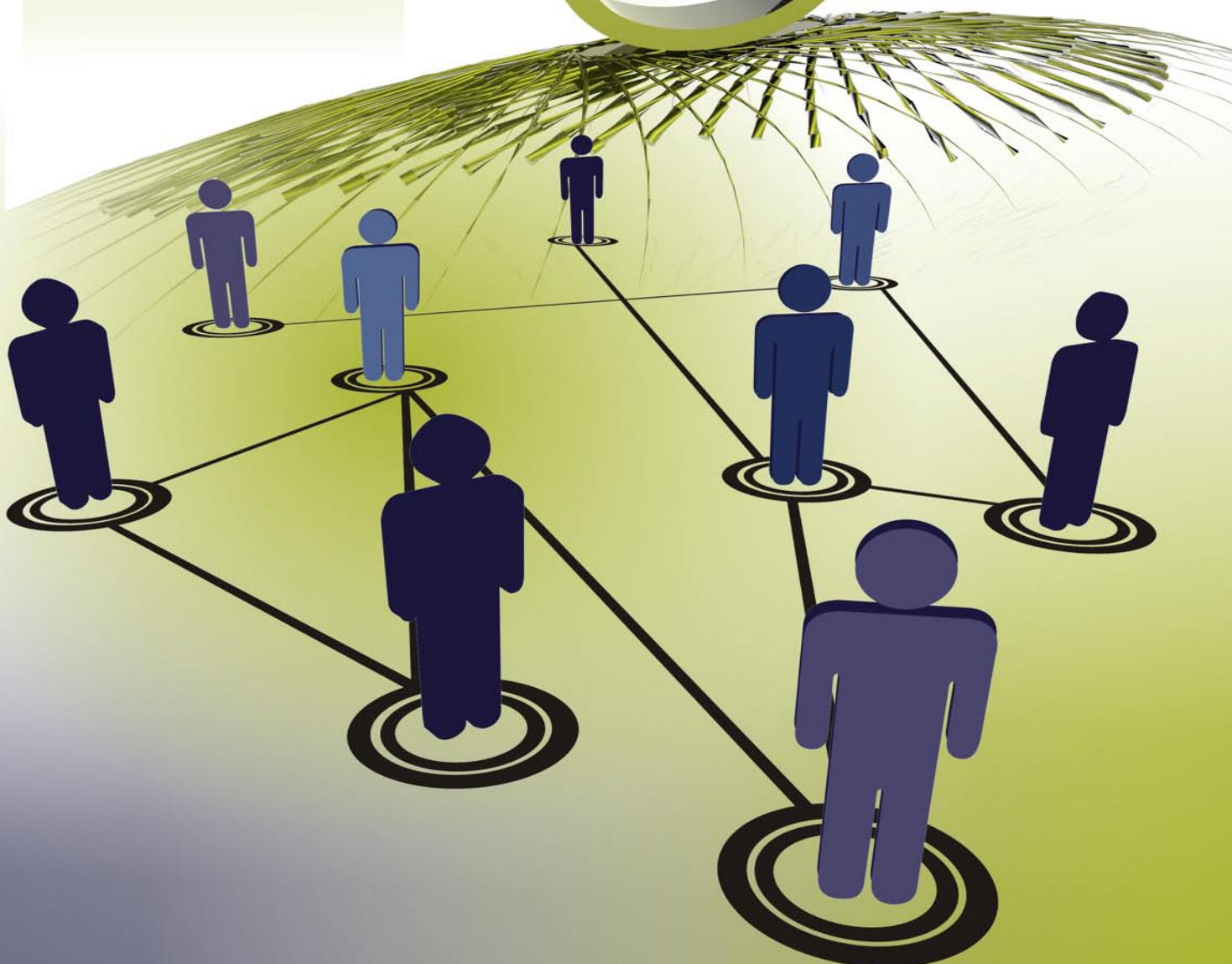
REZENDE D.A. ABREU França Aline. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.



GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA PROFISSIONAIS LIBERAIS

**Uma metodologia
para a expansão
sustentável dos
negócios de
profissionais
liberais
empreendedores**

Fabício Yutaka Fujikawa
Especialista em Gestão Estratégica
da Informação - UFRJ
fabriciofuji@yahoo.com.br





1. Introdução

Os autores e estudiosos de teorias sócio econômicas têm estabelecido que vivemos na sociedade do conhecimento. Enquanto na sociedade agrícola o fator de produção - e, conseqüentemente, o pilar da estruturação social - foi a posse de terras, com a revolução industrial e o estabelecimento do modelo da sociedade industrial, o fator de produção passou a ser o capital (a indústria) - os grandes industriais, a chamada burguesia, ocuparam o topo da pirâmide sócio econômica. Já na sociedade do conhecimento, o principal ativo para as atividades econômicas é o conhecimento. Até mesmo as atividades primárias, como fruto de uma intensa competição no setor, hoje administram o conhecimento como um ativo produtivo - vide os produtos transgênicos e a Embrapa, por exemplo.

As práticas de gestão do conhecimento, via de regra, encontram-se estabelecidas em empresas de médio e grande porte, tendo ainda pouca presença em pequenas e micro empresas. No caso dos profissionais liberais, em geral, essas práticas inexistem.

Neste trabalho será apresentada uma metodologia de gestão do conhecimento apoiada por um ferramental de sistema de informação acessível à capacidade de investimento dos profissionais liberais, para formação da memória organizacional e suporte à execução de suas atividades. Considerando que, diferentemente dos fatores de produção de outrora, o conhecimento é um ativo que aumenta quanto mais é utilizado, e seu custo diminui à medida que é compartilhado por um número maior de pessoas (CAVALCANTI, 2001), a adoção de tal metodologia forma os alicerces de uma expansão sustentável de negócios e equipe para os profissionais liberais empreendedores.



2. Fundamentação Teórica

2.1. Profissionais liberais empreendedores

Segundo dados do IBGE, no ano 2000 os profissionais liberais representavam

cerca de 15 milhões de trabalhadores, ou 23,4% da população ocupada do país. Eles trabalham explorando uma atividade econômica de forma autônoma, com ou sem sócio e empregados, utilizam predominantemente o exercício técnico e intelectual de conhecimento. A representatividade da categoria é tão grande que nosso país foi o pioneiro mundial na criação de domínios de primeiro nível (DPN) da *internet* específicos para os profissionais liberais (por exemplo: *bio.br* para biólogos e *foto.br* para fotógrafos).

Neste trabalho, o *profissional liberal empreendedor* é aquele profissional eminentemente técnico que tem a demanda por seus serviços aumentada e percebe a oportunidade de transformar se em uma empresa, expandindo seus negócios.

2.2. Expansão Sustentável de Negócios

No sentido econômico, crescimento sustentável consiste no aumento das entradas ou saídas reais que podem ser sustentadas por longos períodos de tempo. Em sentido amplo, *sustentabilidade* se relaciona à continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana. Neste trabalho, a expressão *expansão sustentável de negócios* restringe se apenas às características econômicas da sustentabilidade de uma organização empresarial e se resume em um aumento das atividades da organização (faturamento, lucro, equipe, clientes, etc.) com bases sólidas, duradoura e contínua.

2.3. Conhecimento

Para Davenport (1998), *conhecimento* é uma combinação de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma referência para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Gloor (2001) estabelece que o *conhecimento* está embutido nos processos de trabalho de uma organização.

O *conhecimento* pode ser classificado como *tácito* ou *explícito*. Segundo Gomes (2005), o *conhecimento tácito* é aquele armazenado no âmbito individual, fruto da experiência, crenças e habilidades pessoais, normalmente difícil de ser formulado, comunicado e compartilhado com terceiros. Já o *conhecimento explícito*, é principalmente adquirido pela informação, quase sempre pela educação formal, e normalmente se encontra documentado em

linguagem codificada (livros, manuais, bases de dados, etc.).

2.4. Modos de Conversão do Conhecimento e a Espiral do Conhecimento

Para Nonaka (1997), a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito permite definir quatro formas distintas de conversão do conhecimento, graficamente assim representadas:

Ainda segundo Nonaka (1997), a criação do conhecimento organizacional é um processo contínuo e dinâmico de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, que dá origem à expressão *espiral do conhecimento*.



Figura: Espiral do conhecimento. Fonte: Nonaka (1997)

2.5. Gestão do Conhecimento

De acordo com Jayme Teixeira Filho (TODESCHI, 2001), a *gestão do conhecimento* (GC) é uma abordagem que busca pontos onde o conhecimento traga vantagem competitiva para a empresa. Pode ser entendida como um amplo processo de criação, uso e disseminação do conhecimento na organização, que se materializa numa série de práticas facilitadoras do compartilhamento do conhecimento na empresa, não apenas sobre seus processos internos, mas também sobre seus clientes e seu ambiente competitivo.

2.6. Capitais do Conhecimento ®

Cavalcanti (2001) estabelece que, para uma efetiva gestão do conhecimento de uma organização, deve se utilizar o modelo dos capitais do conhecimento, que define quatro capitais a serem monitorados e gerenciados, conforme a figura seguinte:

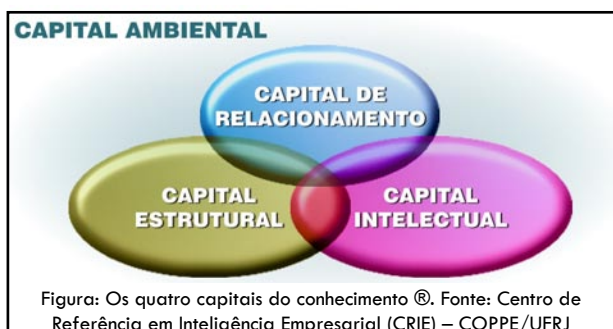


Figura: Os quatro capitais do conhecimento ®. Fonte: Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) – COPPE/UFRJ

O *capital ambiental* é o conjunto de fatores que definem o ambiente de negócios no qual a empresa está inserida: características sócio econômicas, aspectos legais, éticos, culturais, governamentais e financeiros.

O *capital estrutural* é formado pela infra estrutura disponível para as operações da organização e sua cultura empresarial: sistemas administrativos, conceitos, modo como trabalha, processos, marcas, programas de computador e outros.

O *capital intelectual* é um ativo intangível, pertencente ao indivíduo, não à organização, mas que pode por ela ser utilizado para as suas operações. Trata se da capacidade, habilidade, experiência e conhecimento formal das pessoas.

Já o *capital de relacionamento* é formado pelas parcerias estratégicas que uma organização estabelece com os principais atores do capital ambiental (clientes, fornecedores, instituições financeiras, etc.) visando à preservação de sua presença no mercado.

3. Problemática

Tipicamente, os profissionais liberais atuam de forma autônoma, realizando diversos papéis na estrutura de funcionamento de suas atividades - desde a execução propriamente dita de sua atividade fim, até a realização de tarefas não diretamente ligadas a sua profissão.

As tarefas normalmente são realizadas baseadas no conhecimento tácito do profissional. Quando há conhecimento explícito envolvido, ele é encontrado na metodologia seguida pelo profissional na execução dos processos de sua atividade fim. Dificilmente se trata de conhecimento explícito gerado pelo próprio profissional; na maioria das vezes, são literaturas técnicas usadas como referência.

Quando o profissional liberal decide se tornar um empreendedor e iniciar sua transformação em uma empresa, ele necessita de mais tempo disponível para realizar sua atividade

fim e se dá conta de que o tempo que ele investe em atividades secundárias poderia ser destinado a atender às novas oportunidades de negócio. Nesse momento, ocorre uma contratação de um novo colaborador para atuar nas tarefas de apoio - rotinas administrativas, atendimento telefônico, etc. Embora menos freqüente, dependendo do volume da demanda existente, pode ser necessário que o novo colaborador seja um outro profissional para atuar na mesma atividade fim.

Na entrada de novos colaboradores, o treinamento normalmente é feito através de orientação pessoal durante o horário de expediente e à medida em que “as coisas vão acontecendo”, isto é, quando surge a necessidade de execução de um procedimento, é realizado o treinamento do mesmo - sempre por transmissão oral de instruções. Quando o profissional liberal não se encontra no local de trabalho, a execução de uma tarefa pelo novo colaborador pode ser adiada aguardando seu retorno ou, dependendo da urgência, as orientações são passadas por telefone. Portanto, o principal modo de transferência do conhecimento é a socialização. A externalização e a combinação podem ser consideradas inexistentes, e poucas vezes ocorre a internalização, visto que há pouco conhecimento explícito envolvido. Considerando que os profissionais liberais atuam em atividades de uso intensivo do conhecimento — seja como produto final da atividade (ensino e consultoria, por exemplo), seja como fator de produção do produto final gerado (projetos de arquitetura e sistemas de informação são casos típicos) — a não abrangência de todos os modos de conversão do conhecimento é, sob a ótica da estratégia empresarial, uma grande fraqueza.

Com relação aos capitais do conhecimento, a chegada de novos integrantes na equipe incrementa o capital intelectual da organização

(e, eventualmente, o de relacionamento), mas a falta de uma metodologia de gestão do conhecimento dificulta o desenvolvimento dos demais capitais. Considerando que, conforme Cavalcanti (2001), o capital intelectual é uma propriedade individual utilizável por uma organização enquanto seu detentor fizer parte de seus quadros, nota-se que esse aumento do capital intelectual pode ser temporário. Para agravar, o conhecimento repassado não é persistente: caso haja mudanças na equipe, todo o conhecimento passado ao colaborador antigo deve ser novamente trabalhado e repassado ao novo colaborador. E, mais uma vez, caberá ao profissional liberal transmitir o conhecimento. Essa excessiva centralização na figura do profissional liberal torna-se um limitante para o crescimento da equipe.

Quanto aos produtos ou serviços entregues aos clientes, qual o impacto do aumento de equipe segundo a realidade apresentada? Por haver pouco ou nenhum processo documentado, e sendo a socialização o principal modo de transferência de conhecimento, a tendência ao aumento da variabilidade é grande quando da contratação de novos colaboradores para apoiar o profissional liberal. Campos (1992) define a *qualidade* de um produto ou serviço como o atendimento perfeito, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Nesse sentido, conclui-se que num contexto de expansão de equipe e negócios, o profissional liberal corre o sério risco de impactar negativamente a percepção da qualidade de seus serviços pelos clientes, o que, por sua vez, pode destruir uma boa reputação construída até então.

É necessária, portanto, uma metodologia de gestão do conhecimento para apoiar os profissionais liberais empreendedores no momento da alavancagem de seus negócios.



4. Proposta de Solução

A proposta de solução engloba uma metodologia de gestão do conhecimento que considera os processos de transformação do conhecimento em suas formas explícita e tácita, faz girar a espiral do conhecimento e desenvolve os capitais do conhecimento da organização, através da formação de uma sólida memória organizacional. Esquemáticamente, a figura seguinte representa a metodologia:

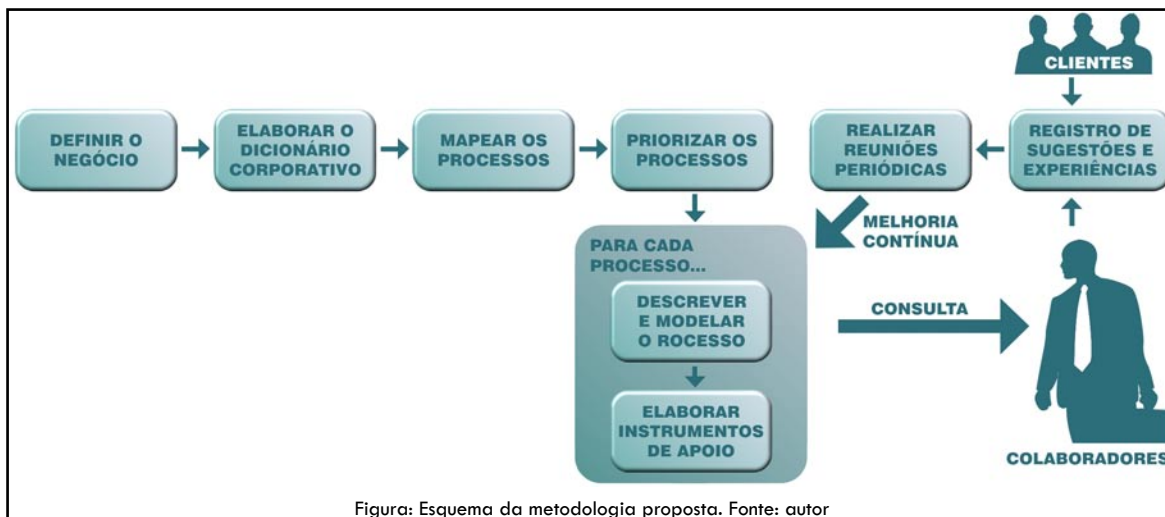


Figura: Esquema da metodologia proposta. Fonte: autor

• **Definir o negócio da organização** - o profissional liberal empreendedor deve formalizar a visão e a missão do negócio em que atua para estabelecer o norte estratégico do negócio e auxiliar na identificação das competências essenciais da organização - o conjunto de habilidades e tecnologias que permite à organização oferecer algo de valor para o cliente (CAVALCANTI, 2001).

• **Elaborar um dicionário corporativo** - é comum que haja entendimentos incorretos em função de terminologias desconhecidas - ou de interpretações diferentes - para as partes envolvidas. Para evitar situações da espécie e suas indesejadas conseqüências, recomenda-se a elaboração de um dicionário corporativo com os termos específicos do negócio e seus significados internos. Uma comunicação uniforme é essencial para a uniformização da cultura organizacional e o conseqüente reforço do capital estrutural.

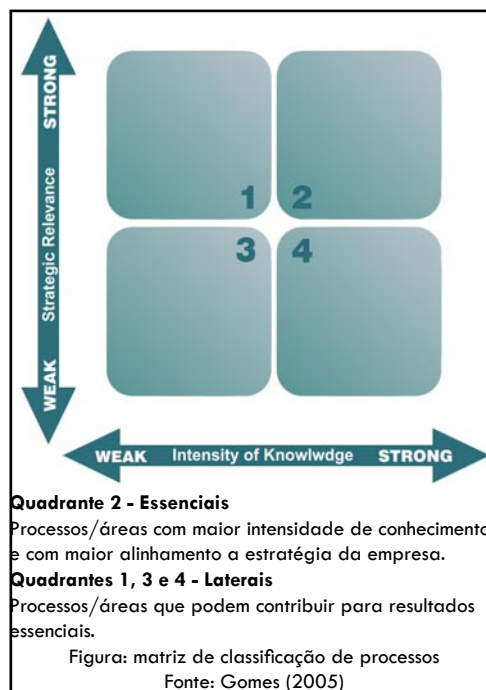
• **Mapear os processos de negócio** - devem ser mapeados e registrados conforme modelo do Anexo 1 (Quadro de Mapeamento de Processos). Para a classificação, deve-se seguir a definição de Santoro (2006):

- Primários: relacionam-se diretamente com o cliente;
- De apoio: colaboram com os processos primários na obtenção de sucesso junto aos clientes;
- Gerenciais: coordenam as atividades de apoio e dos processos primários.

A frequência, a intensidade de conhecimento e a relevância estratégica são categorizadas em alta, média ou baixa. Na avaliação da relevância estratégica, devem ser consideradas as declarações de visão e missão da organização.

• **Priorizar os processos** - deve ser montada

a matriz de classificação da figura seguinte:



Sob a ótica da matriz de classificação, os candidatos prioritários naturais são os processos dos quadrantes laterais (1) e (3), pois são os que exigem menor conhecimento para a execução, sendo de delegação mais simples. Já os processos do quadrante (4) têm baixa prioridade, pois, inversamente, requerem uma alta intensidade de conhecimento - que normalmente só o profissional liberal possui - e o nível de relevância estratégica não justifica um investimento maior neles. Os processos do quadrante (2), portanto, são os intermediários na ordem de prioridade.

Dentre os processos do quadrante (1)

e (3), deve se priorizar os processos primários e de alta frequência de execução.

Tais regras não são rígidas e servem como orientação básica para a priorização. O foco deve ser sempre otimizar o uso do tempo pelo profissional liberal, de forma que o máximo possível de sua carga horária seja destinada à atividade fim, delegando a execução de tarefas de apoio sem perda de qualidade na execução.

• **Descrever e modelar os processos**

- esta é a etapa de explicitação do conhecimento tácito. Deve ser elaborado um texto descrevendo o processo tal como ele ocorre, sua forma de execução, as etapas envolvidas, as regras consideradas para as decisões a serem tomadas, os atores com quem ele interage e os instrumentos utilizados (documentos, planilhas e outros artefatos).

Alternativamente, um quadro com o detalhamento das atividades envolvidas em cada processo, nos moldes do Anexo 2 (Quadro de Detalhamento do Processo) pode ser elaborado. Nesse quadro deve ser registrado o processo, suas atividades, as entradas, as saídas e os instrumentos de cada atividade. A atividade é uma ação concreta realizada no processo. As entradas podem ser informações que serão processadas pela atividade ou eventos que disparam a execução da atividade. As saídas são os resultados concretos gerados pela atividade: um novo evento, uma ação obtida ou novas informações geradas. Já os instrumentos são os artefatos - formulários, documentos, planilhas, etc. - usados na atividade

• **Elaborar instrumentos de apoio aos processos** - o passo seguinte é elaborar os formulários e artefatos utilizados - registrados na coluna "instrumentos" do quadro de detalhamento do processo. Padronizando informações e procedimentos de um processo, os formulários também possibilitam um

controle mais efetivo e são essenciais para garantir uma variabilidade controlada na execução do processo, mantendo a percepção de qualidade por parte do cliente no nível desejado.

• **Disponibilizar um espaço para registro e troca de sugestões/experiências** - fonte para coleta de qualquer informação que possa ser trabalhada para futura geração de conhecimento. O espaço deve ser aberto não apenas aos colaboradores, mas também a clientes e parceiros estratégicos, com controle de acesso: nem todos os assuntos tratados podem ser acessados por todos os participantes. Como espaço para o registro de sugestões e trocas de experiências diversas, sugere-se o uso de um blog - uma página web na qual é possível registrar temas sob a forma de artigos e os visitantes lançam comentários sobre os mesmos.

• **Realizar reuniões periódicas com a equipe** - sugestões colhidas no blog, opiniões manifestadas por clientes, erros ocorridos nos processos, oportunidades de serviços em prospecção, entre outros, são temas que devem fazer parte da pauta de tais reuniões. O objetivo é compartilhar conhecimento entre os participantes mediante socialização e internalização, e propiciar as condições para a geração de novos conhecimentos a partir das discussões ocorridas.

4.1. Web Site como ferramenta tecnológica de apoio

Como ferramenta tecnológica de apoio é sugerido um web site de acesso controlado como repositório para armazenamento, consulta, compartilhamento e disseminação do conhecimento explícito da organização produzido pela adoção da metodologia. O mesmo web site pode ser utilizado como canal de comunicação e divulgação de serviços, atuando no relacionamento com antigos e novos atores do ambiente de negócios da empresa.

4.1.1. Função: repositório do conhecimento

A disponibilização das informações deve ser realizada através de sistemas de gerenciamento de conteúdo (SGC), que permitem a usuários sem conhecimento técnico específico atualizarem o conteúdo de páginas web - textos, arquivos, imagens, etc.

O processo de disponibilização de conteúdo deve ser simples, tendo apenas 1 nível de

aprovação (opcional), como o mostrado na figura abaixo:



Figura: Processo de disponibilização de conteúdo. Fonte: autor

A arquitetura de informação sugerida para o repositório do conhecimento explícito da organização é a mostrada na figura seguinte.

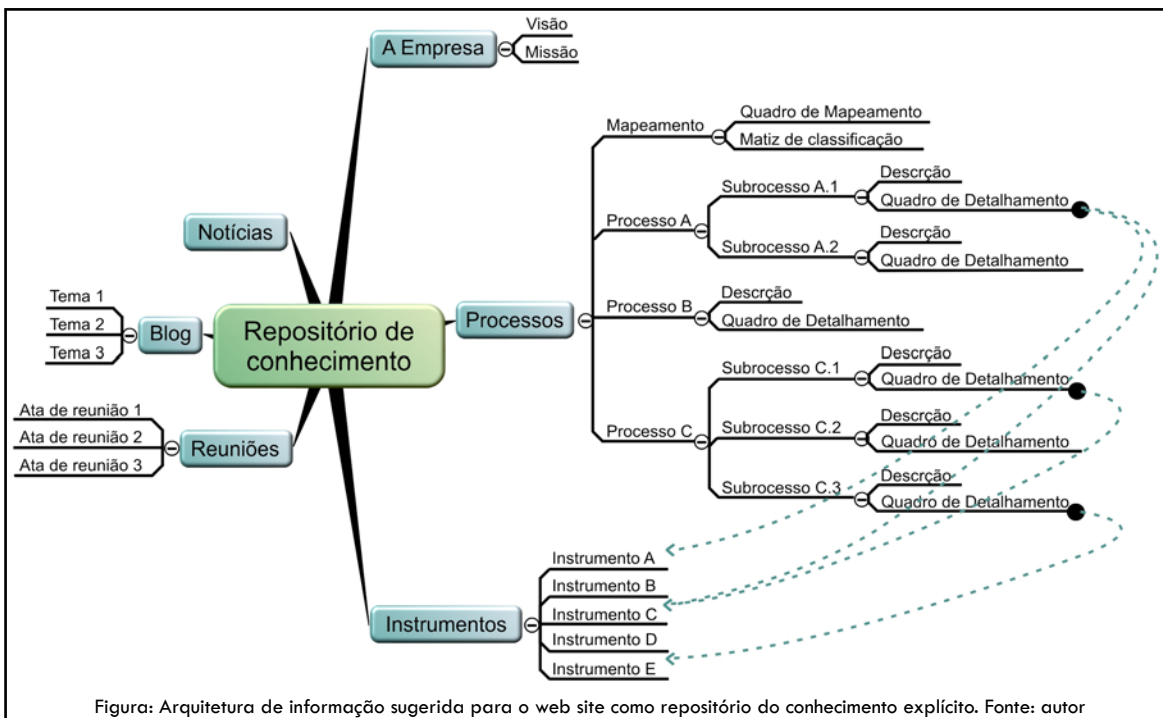


Figura: Arquitetura de informação sugerida para o web site como repositório do conhecimento explícito. Fonte: autor

4.1.2. Função: canal de comunicação e marketing

O web site também pode ser utilizado como canal de comunicação com os atuais clientes. Adicionalmente, divulgando os produtos e serviços prestados, pode atuar no aumento do capital de relacionamento do profissional liberal - novos clientes, parceiros ou fornecedores podem ser integrados. Uma arquitetura de informação adequada ao site institucional de um profissional liberal seria a mostrada na figura abaixo:



Figura: Arquitetura de informação sugerida para o web site como canal de comunicação e marketing. Fonte: autor

Analisando a integração entre as duas arquiteturas de informação, tem se que a

mesma infra estrutura tecnológica de SGC do web site como repositório de conhecimento pode ser utilizada para o canal de comunicação e marketing. As informações que constam em ambas as arquiteturas podem ser compartilhadas (isto é, não é necessário publicar duas vezes o mesmo conteúdo) e o controle de acesso às informações internas é feito através de login/senha para os



colaboradores cadastrados.

5. Resultados Esperados

5.1. Quanto aos processos de conversão do conhecimento

Com a adoção da metodologia, os processos de conversão do conhecimento ficam assim mapeados e a espiral do conhecimento passará a ter todos os processos de transformação suportados pelos processos de gestão do conhecimento da metodologia.

Socialização: reuniões periódicas, troca de experiências ao longo da execução de rotinas.

Externalização: documentação de processos, elaboração de instrumentos para os processos documentados, atas das reuniões periódicas, blog.

Combinação: blog, revisão e melhoria dos processos.

Internalização: tópicos usados nas reuniões que sejam oriundos de conheci-

mento explícito, treinamentos baseados em processos documentados.

5.2. Quanto aos capitais do conhecimento ®

Os capitais do conhecimento passarão a evoluir e interagir entre si, cumprindo a condição para a geração de riqueza de uma organização (CAVALCANTI, 2001):

- Aumento do **capital de relacionamento** devido à expansão de sua rede de relacionamentos oriunda da divulgação das atividades do profissional liberal disponibilizadas no web site.

- Desenvolvimento também do **capital estrutural** devido à documentação, divulgação e assimilação dos processos de trabalho, e à implantação do web site.

- Melhorias com relação à atração e retenção do **capital intelectual** da organização, devido à sua forma diferenciada de atuação. Além disso, a organização será menos vulnerável a eventuais saídas de colaboradores, devido à maior robustez de seu capital estrutural.

- O **capital ambiental** será incrementado devido à geração de vantagem competitiva pela organização em processos.

5.3. Outros

- Formação de sólida memória organizacional.

- Treinamento de novos colaboradores será realizado de forma mais eficiente

- Variabilidade no resultado dos serviços prestados será melhor controlada

- A organização aprenderá com seus erros, num processo de melhoria contínua.

- O profissional liberal otimizará a utilização de seu tempo.

- Geração de vantagens competitivas para a empresa, dando a ela escalabilidade e agilidade.



6. Conclusão

Os resultados esperados, em última análise, convergem para a melhor utilização do tempo do profissional liberal na sua atividade fim e na expansão de

seus negócios.

A metodologia proposta direciona as iniciativas empreendedoras de profissionais liberais para uma orientação por processos, com eficiente disseminação do conhecimento e estruturação em rede (múltiplos vínculos entre as pessoas), características por definição, segundo Cavalcanti (2001), de uma empresa baseada em uso intensivo de conhecimento.

O uso de um *web site* como plataforma tecnológica prepara uma futura transformação da empresa em *business* — entendido como “a integração de processos, organizações e sistemas por meio de tecnologias baseadas na *internet* e a elas relacionadas, para criar valor de negócio e posições competitivas diferenciados” (GLOOR, 2001, p. 15).

Entende-se, portanto, que a solução apresentada neste trabalho forma uma sólida memória organizacional sobre um ambiente que permite alta escalabilidade, ou seja, pavimenta o caminho do crescimento sustentável do empreendimento.

Como passos seguintes à implantação da metodologia, pode-se mencionar: a definição e aferição de indicadores de desempenho (por exemplo: satisfação do cliente, inadimplência, faturamento, quantidade de não conformidades - erros - nos processos, custo dos processos, horas de treinamento por integrante, etc.), a informatização dos processos de negócio (dando prioridade aos essenciais), a integração com sistemas de clientes, parceiros e fornecedores, entre outros.

Qual a dimensão do esforço do profissional liberal empreendedor que adotar a metodologia proposta?

Percebe-se que, numa empresa incipiente, vários papéis são personificados simultaneamente pelo profissional liberal, numa tarefa hercúlea. Ele deve buscar com afinco, disciplina e disposição um ideal abstrato que se concretizará no futuro apenas se as decisões corretas forem tomadas (e trabalho extra seja realizado) agora.

Apostando nas características naturais dos empreendedores que, conforme Dornelas (2001), implementam suas ações com total comprometimento, atropelando as adversidades e ultrapassando os obstáculos com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”, acredita-se na viabilidade prática da metodologia proposta.

Espera-se que este trabalho impulse o sucesso de iniciativas empreendedoras que reconheçam a importância de uma metodologia de gestão do conhecimento e, em última análise, humildemente contribua para que o Brasil ocupe um lugar relevante na sociedade do conhecimento.



7. Referências

CAMPOS, V. F. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. B. P.; PEREIRA NETO, A. F. Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

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

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GLOOR, P. Transformando a Empresa em e-Business. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GOMES, E. Material do Curso MBA GEI 10 — disciplina: Inteligência Empresarial. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

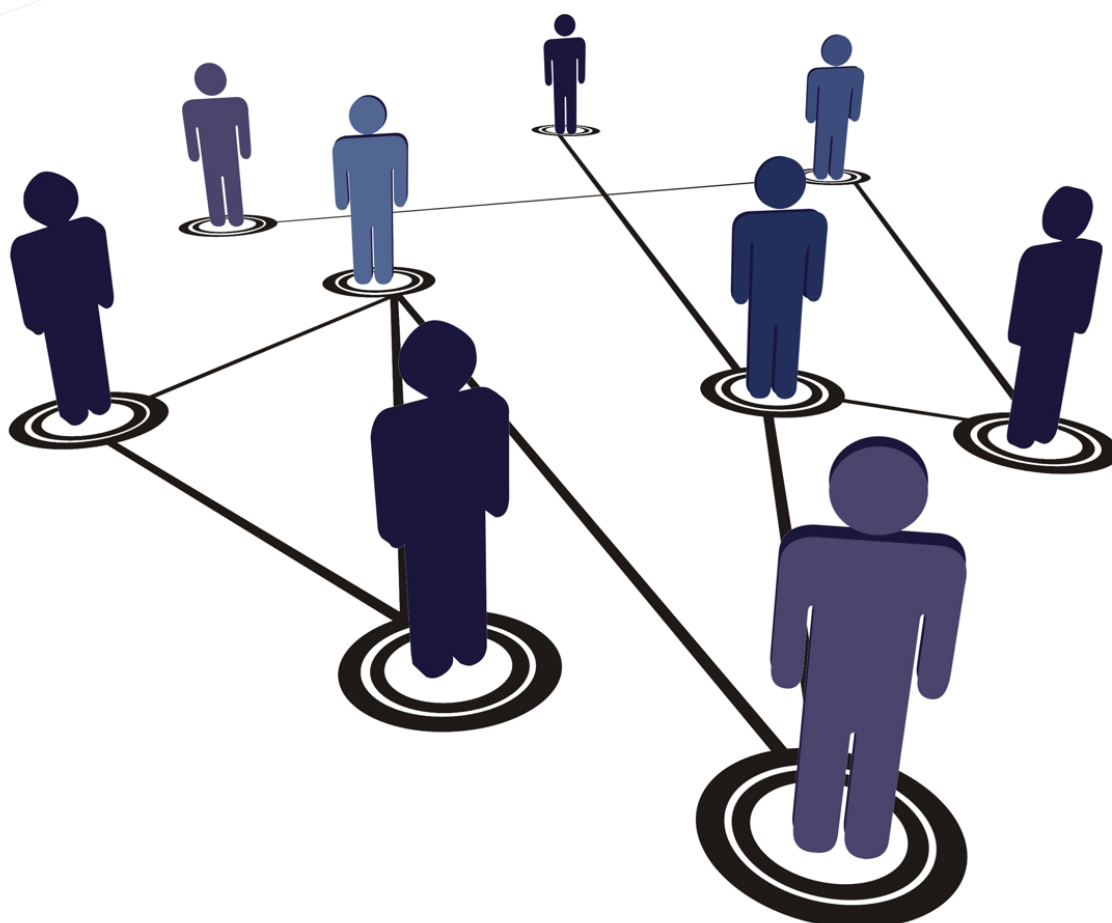
IBGE. Censo Demográfico 2000, Primeiros Resultados da Amostra. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/profliberal/quantos.html>. Acesso em: 14/mar/2007.

_____. Dia do profissional liberal. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/profliberal/home.html>. Acesso em: 17/mar/2007.

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

SANTORO, F. M; TAVARES, V. Material do Curso MBA GEI 10 — disciplina: Estrutura Organizacional e Redesenho de Processos. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.

TODESCHI, L. G. Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Inteligência Competitiva: entrevista exclusiva com Jayme Teixeira Filho, presidente da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Disponível em: <http://www.widebiz.com.br/gente/todeschi/jayme.html>. Publicada em 19/jul/2001. Acesso em: 08/set/2006.



IMPLANTANDO UM PROGRAMA DE LIÇÕES APRENDIDAS NAS ORGANIZAÇÕES

Alexandre Bello

Analista de Sistemas, com pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial
pela UFRJ/Coppe

Responsável no Brasil pela área Gestão do Conhecimento da Subsea 7

Alexandre.Bello@Subsea7.com



Primeiramente é importante que quem esteja liderando a implantação de um programa de Lições Aprendidas saiba o porquê dessa iniciativa e quais os benefícios diretos. Nas atuais práticas de gestão e de gestão do conhecimento, muito se fala sobre aprendizado, e não há nada mais prático do que aprender

com um conhecimento que existe internamente ou que foi vivenciado por um colega de trabalho da sua organização.

Na teoria é simples, porém aprender internamente, e principalmente com os erros, é na verdade uma tarefa complexa. Lição Aprendida é um processo de transferência de experiência entre pessoas de uma mesma

organização, seja ela uma experiência positiva ou negativa. Uma Lição Aprendida precisa ter um certo grau de ineditismo. Algo que todos já sabem não é uma lição e sim um consenso. Algo que se aprendeu por não ter seguido um procedimento ou padrão também não é uma lição. Padrões e procedimentos foram feitos para serem seguidos e se existe uma lição nisso é “Siga o procedimento”. Os benefícios da prática de Lições Aprendidas são vários, porém os que encantam mais os executivos (aqueles que pagam a conta do programa e o seu salário) são de economia financeira. A reutilização das lições que a sua empresa vivenciou pode gerar economias extraordinárias. Essas economias devem ser mensuradas e disseminadas para promover a iniciativa. Veremos isso mais à frente no processo de Disseminação. Os demais benefícios são economia de tempo, maior qualidade, mais segurança para os funcionários, capacitação e especialização sua equipe de trabalho etc. O mais impressionante é que a maioria dos erros cometidos não são erros inéditos da sua organização. Pode ter certeza disso.

Processos de um Programa de Lições Aprendidas

Existem diversos meios para se implantar uma prática de Lições Aprendidas. Os processos descritos a seguir são uma versão simplificada para tal e tem como objetivo facilitar o trabalho para quem não é especialista em gestão do conhecimento. Outro objetivo dessa descrição é que ela se torne um mini-guia para lhe orientar durante a implantação do processo. O ideal é que você adapte essas idéias à cultura da sua empresa e crie uma metodologia própria.

não só pela sua posição hierárquica, mas pela sua competência técnica. Antes de capturar é necessário definir qual será a estrutura da sua prática de Lição Aprendida, ou seja, quais campos deverão ser preenchidos no momento em que alguém inserir uma lição no repositório que voce vai criar para armazenar a captura das Lições. Para tal você deve pensar o que é importante para a organização. Abaixo um exemplo que servirá como ponto de partida.

Exemplo de estrutura em uma empresa organizada por projetos: Título da Lição, Autor (pode ter link para outro sistema com a descrição do perfil profissional da pessoa, também conhecido como Páginas Amarelas), Projeto, Região, Disciplina/Tema (procure criar um leque de opções ao invés de deixar esse campo livre), Cliente, Contexto/Cenário, Impacto do Acontecimento, Lição Aprendida, Valor Estimado da Lição (positivo ou negativo), Oportunidade de Melhoria, Palavras Chaves e Documentos Anexos. Os campos Contexto/Cenário, Impacto e Lição Aprendida são o coração da estrutura. Dê atenção à esses campos pois neles estarão o conhecimento de sua organização. O campo Valor Estimado da Lição irá lhe ajudar a justificar os custos investidos no programa e pleitear mais orçamento Já o campo Oportunidade de Melhoria será insumo para o ultimo processo com o mesmo nome.

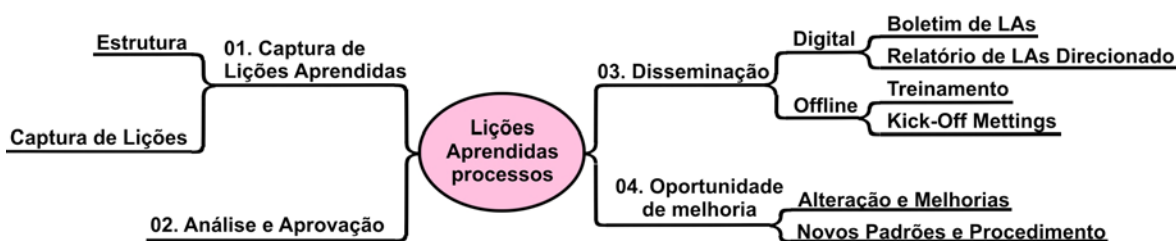


Figura: Processos de Lições Aprendidas – Visão Geral. Fonte: autor

Processo 1 - Captura de Lições Aprendidas


O processo de captura é o mais difícil. Na verdade o difícil não é construir o processo, mas mudar a cultura das pessoas e fazer com que elas abracem essa iniciativa. Um bom patrocinador irá ajudar bastante nesse processo de mudança cultural. O ideal é que ele seja reconhecido

Depois de elaborar a estrutura para a sua lição aprendida você precisa pensar onde armazenará essa lição e como fazer com que os colaboradores e parceiros de sua empresa alimentem a prática com descrições das lições. As Lições Aprendidas podem ser

armazenadas de maneira simples e sem a complexidade de grandes sistemas. É claro que, se a sua empresa já possui um sistema com essa funcionalidade ou se existe a facilidade da construção, opte por isso. Porém, tome muito cuidado. Diversas práticas de gestão do conhecimento passam por falência múltipla (dinheiro, atraso de cronograma, motivação dos envolvidos, patrocínio etc) quando se envolvem demais com tecnologia. Uma base de dados em Microsoft Access com uma interface clara e simples pode ser suficiente. Ou quem sabe criar um template no Microsoft Word para inserção das lições e salvar em um diretório de rede. Quando a prática começar a ganhar volume, a solução simples provavelmente precisará de melhorias, como um boa ferramenta de busca. Porém nesse momento, provavelmente, você já terá economizado alguns milhares para a sua empresa e poderá pedir investimento em algo mais complexo. Bom, já vimos como estruturar os campos das lições, de que forma armazenar e agora veremos como atuar na inclusão de Lições Aprendidas. Existem dois modos:

Captura de Lições: é o método mais fácil porque os profissionais acessam o sistema e inserem, por conta própria, as suas lições. No entanto, até que este modo faça parte do dia a dia do profissional isto não irá acontecer. Você terá que captar as Lições Aprendidas de maneira offline, por meio de reuniões e encontros. Nesse caso a liderança dos superiores imediatos é fundamental para conseguir a colaboração dos profissionais que você quer atingir. Os casos mais comuns de métodos offline são:

Workshop de Lições Aprendidas: É feito um encontro com o foco de apresentar e discutir Lições Aprendidas. Nesse encontro é necessário que fique bem claro os objetivos e a importância do evento. É fundamental o clima de confiança entre os participantes para que não ocorram inibições no momento da apresentação das Lições Aprendidas



negativas (baseadas nos erros). Recomenda-se que seja feito um trabalho de “lição de casa” levantando as lições que serão apresentadas e discutidas no evento. Deste evento precisa sair um plano de ação, com datas e responsáveis por inserir as lições no sistema de informações da sua empresa.

Close-out-report ou reunião de fechamento de projeto: Diversas empresas possuem relatórios de fechamento de projeto e de fechamento de fases de um projeto. O PMBOK® recomenda que seja feito registro dos acontecimentos e das Lições Aprendidas. Aproveite situações como essa. Transforme sua estrutura de Lições Aprendidas em um formulário e anexe ao procedimento.


Incident Report ou Relatório de Incidentes: Atualmente as grandes empresas possuem áreas de Segurança, Meio Ambiente, Saúde e Qualidade, também conhecidas como QSMS ou HSEQ. Por se tratar de questões extremamente críticas, as anormalidades às normas e procedimentos estabelecidos por essas áreas geram alertas e notificações. É um bom meio para capturar Lições Aprendidas, principalmente se a sua empresa possui uma área de operações onde falar de gestão de conhecimento pode ser extremamente difícil. Pegue uma carona em um processo já estabelecido.

Processo 2 - Análise e Aprovação

Toda lição aprendida deve passar por uma análise e, se estiver dentro dos critérios de qualidade estabelecidos, ser aprovada para ser incluída no sistema e usada pelos colaboradores da empresa. Nesse processo você deverá definir um especialista e um auxiliar por disciplina ou tema de cada lição, que serão denominados de aprovador.

Essas pessoas serão responsáveis por aprovar a lição ou devolvê-las para o autor com sugestões de melhoria. Procure, ao criar o fluxo de aprovação, que nenhuma lição seja rejeitada. Elas deverão retornar ao autor com as sugestões de melhoria do aprovador quantas vezes forem necessárias. Com o passar do tempo, na medida em que o programa estiver com diversas lições, você terá que pensar em mesclar novas lições com lições antigas quando se tratar do mesmo tema.

Essa fase visa não somente dar credibilidade e agregar valor às lições, como também envolver o especialista na disciplina com o que ocorreu



na lição. Comumente o seu especialista / aprovador será a referência no assunto e ele estar informado sobre as lições pode ser útil para divulgar o programa.

Processo 3 - Disseminação

Esse processo é o mais prazeroso para quem está liderando o programa. Aqui você ganhará forças para continuar atuando e revendo os processos de Lições Aprendidas. Você receberá valiosos feedbacks e terá que captá-los. Anote-os para apresentar ao Patrocinador e tente sempre transformá-los em números, ou seja, “Quanto essa lição aprendida que você utilizou fez você economizar?” essa é uma pergunta que deverá ser feita sempre que puder. A ação de disseminação das lições podem ser divididas em dois grandes grupos: Digital (online) e Presencial (offline).

Disseminação Digital: Pode ser feita por meio de um Boletim de Lições Aprendidas e de um Relatório de Lições Aprendidas Direcionado. No primeiro os empregados da empresa escolhem temas/disciplinas e recebem boletins e alertas. Caso você não possua um sistema, e dependendo do número de colaboradores, esse processo poderá ser controlado manualmente a partir de uma planilha. O segundo, e mais eficaz é necessário que você se reúna com a área que irá receber o relatório e identificar dentro do seu sistema quais Lições Aprendidas são pertinentes para aquela área. A partir daí gere um relatório e distribua a todos os empregados.

Disseminação Presencial: O Relatório de Lições Aprendidas Direcionado poderá ser utilizado também na disseminação presencial. No modo presencial você poderá atuar coordenando treinamentos sobre as lições pertinentes - levantando diversas lições sobre uma disciplina e chamando o especialista/aprovador para ministrar essa capacitação. Utilize esse conteúdo também em reuniões de projeto, de áreas ou em *Kick-off Meetings* (reunião de largada de um projeto). Outra maneira é imprimindo a melhor lição do mês e colando em murais e nos corredores de sua empresa.

Processo 4 - Oportunidade de Melhoria

É nesse processo que você estará realmente transformando sua organização em uma empresa baseada no conhecimento, onde o aprendizado passa a ser constante. As Lições Aprendidas podem se tornar uma ba-

se de consulta para os empregados ao iniciarem uma tarefa. Entretanto o que deve ser feito caso essa Lição Aprendida seja considerada uma melhor prática? E o que acontece caso uma Lição Aprendida esteja indicando um erro em um procedimento? As Lições Aprendidas, usualmente, trazem oportunidades de melhoria em processo, procedimento, padrões e documentos de referências. É papel da Lição Aprendida dar inputs para a criação, alteração e melhorias dessa classe de documento. Uma Lição Aprendida pode também ser o ponto de princípio de mudanças organizacionais, como por exemplo a criação de uma área que cuide de um processo crítico na empresa. Nos casos em que uma Lição Aprendida gerar uma oportunidade de melhoria, é necessário criar um grupo de trabalho para endereçar o assunto. Procure apoio na área de gestão de processo, qualidade ou até mesmo nos líderes da gestão, porém é necessário cautela para que o autor da Lição Aprendida não seja prejudicado ou indicado com o responsável por transtornos. Não esqueça que assim que uma lição aprendida é transformada em uma melhoria ela deverá deixar de ser uma lição do seu sistema. Garanta antes de retirar a lição que o novo procedimento já é conhecido.

Reconhecimento

Em qualquer programa de gestão do conhecimento o principal ponto de atenção são as pessoas. Em um programa de Lições Aprendidas não é diferente. A barreira cultural influi diretamente e ninguém gosta de ver seu nome vinculado a erros, por isso é necessário que a empresa reconheça a contribuição dos empregados. Pense como você pode fazer isso dentro da sua empresa. Faça diferente, não use as mesmas ferramentas tradicionais para uma atividade que não é tradicional e lembre-se: Não é possível ter resultados diferentes fazendo do mesmo jeito.

a criação é o pensamento
traduzido em arte



Ana
Mambrini
designer

convertendo pensamentos em soluções criativas de grande impacto

PORTFÓLIO: WWW.ANAMAMBRINI.PPG.BR

anamambrini@gmail.com



ANÁLISE, AVALIAÇÃO E OTIMIZAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Feruccio Bilich
Núcleo de Assuntos Estratégicos – NAE /PR
PhD, Wharton School, University of Pennsylvania
fbilich@cgee.org.br

Ricardo da Silva
Conselho Nacional de Desenvolvimento
Científico e Tecnológico – CNPq
rdasilva@cnpq.br

1 INTRODUÇÃO

A criação de novas formas de vantagem competitiva tornou-se um dos maiores desafios para os tomadores de decisão em ambientes turbulentos que mudam rapidamente e de maneira imprevisível, notadamente nas organizações.

A vantagem competitiva de uma organização está usualmente refletida em sua superioridade na elaboração de sua competência básica com a finalidade de avaliar e otimizar a sua política de inovação.

O atual ambiente competitivo das organizações exerce uma pressão constante sobre a avaliação e otimização de suas inovações. Estes contemplam capital intelectual, estratégias e política de inovação. Estas inovações estão se tornando cada vez mais os fatores de produção de maior valor para as organizações, tanto em termos estratégicos como operacionais.

Est trabalho tem por objetivo apresentar e aplicar um modelo de avaliação de inovações utilizando métodos de apoio multicritério à decisão. Dentre os vários métodos de multicritério analisados optou-se pelo ELECTRE TRI (Elimination and Choice Translating Reality), que é um instrumento de ajuda a tomada de decisão concebida para tratar problemas de segmentação/ triagem (TRI), que consiste em examinar o valor intrínseco de cada ação, a fim de propor uma recomendação apropriada para cada uma delas.

A avaliação das inovações necessita ser validado pelos gestores, analistas, clientes ou usuários (stakeholders), visto que, estes sujeitos não estão separados do contexto do problema quando buscam soluções. A avaliação levou em consideração os seguintes meta-critérios:

- Propiciar a gestores e executores de educação acesso a um suporte metodológico que auxilie no processo de tomada de decisão;
- Possibilitar o acompanhamento da

evolução das escolhas dos decisores, mostrando as possibilidades anteriormente rejeitadas ou des-consideradas;

- (Re) formular políticas e posicionamentos para médio e longo prazo;
- Evidenciar conflitos entre objetivos e,
- Promover a análise global do desempenho organizacional para o processo organizacional.

Com o propósito de comparar políticas e estratégias de inovação, tendo como referência as suas efetividades para o desenvolvimento global da instituição, país ou outras organizações, algumas medidas de avaliação devem ser criadas. Consoante com essa perspectiva, a aplicação de métodos multicritério de apoio à decisão é uma opção válida.

Nas organizações que utilizam investimento e inovação como processo de competitividade, o conhecimento assume várias formas, sendo parte tácita e parte explícita. Mesmo reconhecendo que o conhecimento tácito é a fonte mais importante de inovação e reconhecendo ainda que ele é geralmente subutilizado e, é de difícil identificação no processo de avaliação e otimização tanto do capital intelectual quanto da política de inovação.

O conhecimento e a inovação são fatores que propiciam o alcance de sucesso na produção da organização, propiciando o processo de criação de nichos de negócios. O processo de criação de conhecimento depende de decisores sensíveis e conscientes que estimulem o desenvolvimento de forma a promover política de investimento e inovação competitiva.

Em termos estratégicos, a questão do conhecimento, estabelece a necessidade de criação de mecanismo de avaliação de investimentos e inovações de forma competitiva, lançando bases para desempenhos futuros. No entanto, a estratégia precisa estar intimamente associada com mecanismo robusto de avaliação que confira substância na sua validação na sociedade. A avaliação adequada da dinâmica da inovação inspirará a organização a buscar conhecimentos em certas áreas a serem utilizados para enfrentar desafios futuros.

De acordo com Brooking (1997), Capital Intelectual é uma combinação de ativos intangíveis, cada vez mais valorizados pelas mudanças trazidas na gestão do conhecimento. Segundo Brooking (1997), o Capital Intelectual

está dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infra-estrutura.

Edvinson e Malone (1997) descrevem Capital Intelectual como uma metáfora, comparando uma organização a uma árvore. Consideram a parte visível como se fossem os organogramas, e em outros documentos financeiros; e a outra parte que embora pertencendo a mesma organização se encontra oculta abaixo da superfície, ou seja, fatores mais dinâmicos que dão suporte a organização.

O atual ambiente competitivo das organizações exerce uma pressão constante sobre a valorização dos investimentos e inovações. Tal cenário de competição exige uma avaliação e mensuração do patrimônio inclusive e principalmente da Política Organizacional.

O objetivo é verificar a adequabilidade dos métodos multicritério de apoio à decisão como estratégia operacional de avaliar, mensurar e otimizar a gestão do conhecimento.

Tal análise justifica-se, pois atualmente a sobrevivência das organizações é caracterizada pelas incertezas e pela sua valorização na sociedade, e o grande desafio é estabelecer os critérios a serem adotados no processo de tomada de decisão. Métodos multicritério são recomendáveis, pois permitem considerar a diversidade dos processos e a participação de vários atores, incluindo situações de tomada de decisão sob incerteza, conflitos de interesses e de julgamento de valor (Keeney & Raiffa, 1999).

2 DESENVOLVIMENTO
As mudanças organizacionais das duas últimas décadas determinam que o conhecimento valorizado é aquele que pode ser aplicado sistematicamente e objetivamente. Desta forma, a atual “Organização do Conhecimento”, é aquela cujos recursos-chave são o conhecimento, tanto o explícito como o tácito (Polanyi, 1998), proporcionando vantagens competitivas nas organizações (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Fato relevante para análise, é que o conhecimento, incluindo a política investimentos e inovações não está relacionado com a quantidade de informação, pois, não basta tê-la ou manipulá-la, é necessário fazer uso inteligente da mesma.

Para Sveiby (1998) a questão do conhecimento é a “arte de criar valor a partir das alavancagem dos investimentos e inovações de uma organização”. A partir dessa argumentação, Sveiby considera que os investimentos e inovações são representados pelos seguintes elementos: estrutura externa, estrutura interna e a competência dos colaboradores. Em síntese, o autor considera que os investimentos e inovações constituem-se, basicamente, de competências, relacionamentos e informações.

Inovação e conhecimento são termos usados pelas Organizações do Conhecimento que utilizam seus recursos para conseguir vantagens competitivas. Elas também utilizam outros atributos, tais como, técnicas, produtos específicos, processos patenteados, know-how inerente e conhecimento de mercado.

De uma forma geral, há muitas palavras para conceituar política de investimentos e inovações, tais como: invenção, tecnologia, idéias, habilidades, processos ou criatividade. Mas, o que caracteriza principalmente é a interação entre o conhecimento tácito e explícito que, juntamente com a cultura da organização que vai posicioná-la de forma sustentável no mercado (Handy, 1993).

Na abordagem de Thurow (1999), a política de inovações e gerenciamento do conhecimento são tópicos de estudo sobre, os quais têm aumentado o interesse de pesquisadores, formuladores de políticas, decisores e consultores visto que o futuro desses profissionais está diretamente relacionado com o desdobramento desta questão.

Cada vez mais estudos têm mostrado que os investimentos e inovações das organizações estão além da tradicional área do capital, bens (propriedades), mão-de-obra. Esses insumos podem ser facilmente apropriados e/ou substituídos dentro do processo de

competitividade, o que não ocorre com o conhecimento per si.

Há uma forte atenção voltada a organização visto que em ambiente de negócios competitivos, idéias e inovações são “moedas”, e as informações sobre mercados e clientes são valorizadas cada vez mais através de um maior investimento em:

1. Quadro de pessoal competente que produz ganhos para a organização, através do seu conhecimento, sua capacidade de ação e criatividade;
2. Estrutura interna que inclui novos conceitos de gerenciamento, sistemas de informação, tecnologia, uso de networking. Servindo de suporte para que o quadro de recursos humanos se desenvolva;
3. Estrutura externa corresponde às relações com o mercado e principalmente com os clientes e fornecedores. Onde é feito grande investimento na imagem da organização;
4. Propriedade intelectual corresponde ao mecanismo legal de proteção dos ativos da empresa, tais como: patentes, copyright, design e marcas, bem como segredos de negócios para manter sua estratégia competitiva.

A metodologia empregada na realização deste trabalho utilizou-se dos seguintes passos: levantamento bibliográfico; desenvolvimento e aplicação de questionário; processamento de dados através de *software* específico de apoio multicritério a tomada de decisão e análises dos resultados.

Por ser a política de investimentos e inovações um ativo multidimensional dificilmente redutível a uma única dimensão do tipo ativo monetário; para capturar todas as dimensões relevantes e importantes da política de investimentos e inovações se pode empregar métodos de análise de apoio a decisão multicritério; onde cada critério pode capturar a essência de uma dimensão. Dentre os métodos de multicritério, optou-se pela família ELECTRE (Elimination and Choice Translating Reality) (Roy, 1992),

pois utiliza a conceituação de concordância e discordância.

Os métodos da família ELECTRE buscam eliminar alternativas dominadas de acordo com um conjunto de pesos atribuídos pelo decisor para cada objetivo do problema, são denominados métodos de sobre classificação - outranking. Baseiam-se na construção de uma sobre classificação que incorpora as preferências estabelecidas pelo decisor diante do problema e das alternativas disponíveis.

Quando uma característica não é completamente conhecida, como é o caso da política de investimentos e inovações, quando há incertezas quanto ao seu comportamento, é possível obter informações baseadas no conhecimento a priori de um especialista no assunto. O conhecimento pode ser a priori, expresso em termos de valor, que representa um grau de viabilidade, julgamento de uma pessoa a um item a ser mensurado. Dessa forma, o decisor estabelece pesos relativos para os critérios e a avaliação de cada alternativa para cada critério. O decisor estabelece ainda, os limites para que os índices de concordância e de discordância possam ser validados (Gomes, Gomes & Almeida, 2002).

O Método ELECTRE TRI (Yu & Roy, 1992) é um instrumento de ajuda a tomada de decisão, concebido especialmente para tratar de problemas de segmentação/ triagem (TRI), que consiste em examinar o valor intrínseco de cada ação, a fim de propor uma recomendação que propicie uma otimização apropriada para cada item da política de investimentos e inovações.

Concomitantemente, partiu-se para a leitura crítica dos questionários a fim de verificar como esse processo de validação dos critérios mensuráveis pode ser desenvolvido; analisando-se os aspectos positivos e possíveis falhas, bem como buscando subsídios na definição de critérios e de procedimentos para avaliar a política de investimentos e inovações nas organizações.

3 CONCLUSÕES

Este trabalho comprovou a pertinência da aplicabilidade de métodos multicritério na avaliação e mensuração de gestão conhecimento, combinando os conhecimentos tácitos e explícitos descritos e utilizados pelos gerentes/ tomadores de decisão e o monitoramento do sistema em organizações, cuja combinação forma um

índice de gerenciamento.

O método ELECTRE TRI mostrou-se adaptado à questão de avaliação da política de inovação, pois permitiu não só a comparação de padrões previamente definidos, como também a incorporação de um número maior de variáveis no processo de avaliação nas organizações. Desta forma ele representa o único processo de inferência interativo, de agregação e desagregação de parâmetros, considerando-se as variações de pesos e limiares na análise de sensibilidade e de critérios adotados pelo decisor, que poderão ser validados ou não pelas organizações para a definição de um programa de otimização direcionado à vantagem competitiva, desde que (re) avaliem de forma dinâmica, todos os critérios.

Com base na análise de sensibilidade, realizada a partir de mudanças de peso e limiares, praticamente não foi observada variação no resultado, o que denota, a robustez do método. Cabendo, portanto aos gestores das organizações tornarem efetivas suas ações pelo uso do método multicritério, o qual irá refletir em um sistema com melhores retornos e agregação de valor.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROOKING, A. Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise. Londres: International Thomson Business Press, 1997.

EDVINSSON, L. & MALONE, N. S. Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its

hidden brainpower. Nova Iorque: Harper-Collis, 1997.

GOMES, L.F.A.M.; GOMES, C.F.S. & ALMEIDA, A.T. de. Tomada de Decisão Gerencial O Enfoque Multicritério. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

HANDY, C. Por dentro da organização. São Paulo: Saraiva, 1993.

KEENEY, R.L. & RAIFFA, H. Decisions with Multiple Objectives: preferences and value tradeoffs. Nova Iorque: Cambridge University Press, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Nova Iorque: Oxford Press, 1995.

POLANYI, M. "Tacit Knowledge". In: PRUSAK, L. (org.) Knowledge in Organizations. Boston: Butterworth-Heinemann, p.135-146, 1998.

ROY, B. "Decision science or decision aid science?" European Journal of Operational Research 66, nº. 2, p.184-203, 1992.

SVEIBY, K.E. A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimentos. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

THUROW, L. Creating Wealth: The New Rules for Individuals, Companies, and Countries in a Knowledge-Based Economy. Londres: Nicholas Brealey, 1999.

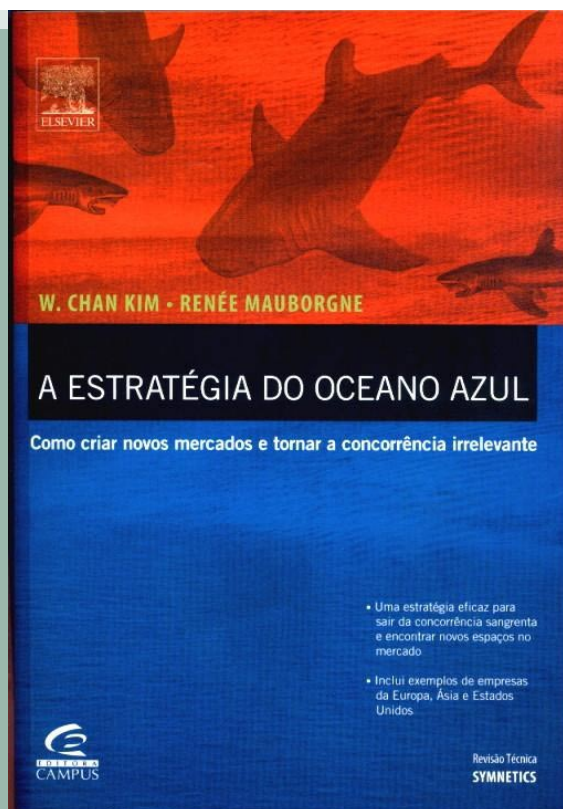
YU, W. & ROY, B. ELECTRE TRI - Aspects Méthodologiques et Manuel d'Utilisation. Cahier du Lamsade, Document nº 74. Paris: Université de Paris Dauphine, 1992.



POR MARES NUNCA DANTES NAVEGADOS

Resenha do livro “A Estratégia do Oceano Azul - Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante” dos autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, a partir da ótica empreendedora.

Eric Eustáquio M. dos Santos
Publicitário, Pós-Graduado
em Marketing pela ESPM
Sócio e Diretor de Planejamento Criativo
da Inusitada Marketing de Experiências
www.inusitada.com.br
eric.eustaquio@inusitada.com.br



W. CHAN KIM, Renee MAUBORGUE.
A Estratégia do oceano azul.
Campus, 2005. 258p.

Minha intenção com essa resenha é colocar um pouco de pimenta nas discussões sobre estratégia. Não sou o dono da verdade – nem quero ser. Sou somente um eterno curioso que gosta de buscar novas visões para solucionar velhos problemas e o meu principal objetivo é levantar questionamentos e provocar a saída do status quo de todos nós planejadores de marketing. Não quero trazer respostas. Quero gerar mais questões. Quem sabe assim, possamos quebrar alguns dos paradigmas do marketing?

O primeiro passo para a criação de um negócio de sucesso é uma boa idéia na cabeça. O segundo é a elaboração de um bom plano de negócios. Nesta etapa nos deparamos com a seguinte questão: Como oferecer produtos ou serviços que se diferenciem dos já oferecidos pelo mercado? A resposta pode ser diferente de tudo o que já aprendemos com as bíblias do marketing.

Vários gurus do marketing postulam que no coração de toda e qualquer estratégia de negócios está a Proposta de Valor. O conhecido foco no cliente. Surgem então as questões: quais serão os benefícios entregues aos nossos clientes? Como seremos percebidos e valorizados pelo mercado?

Segundo o “papai” Kotler (como dizia um professor da ESPM), o processo de entrega de valor ao cliente deve seguir a seguinte seqüência: Selecionar o Valor → Fornecer o Valor → e

Comunicar o Valor. Será que atualmente, no mercado sangrento que enfrentamos, esta visão seria suficiente?

Será que ao criar o Cirque du Soleil o ex-acordeonista, ex-equilibrista em pernas-de-pau e ex-engolidor de fogo, Guy Laliberté baseou-se somente na proposta de valor oferecida até então pelos principais circos do mundo?

Em “A Estratégia do Oceano Azul”, Kim e Mauborgne propõem a seguinte reflexão ao elaborarmos a proposta de valor para o cliente: “Será que nossa proposta de valor está acirrando a competição com meus concorrentes ou ela faz com que nosso posicionamento seja tão único e diferenciado (inovador) a ponto de tornar desprezível a concorrência, criando espaços de mercado nunca antes ocupados?”

Você já parou para pensar nisso? Como assim, criar espaços nunca antes ocupados?

Em mercados super-competitivos, onde a comoditização de produtos e serviços, a intensificação das guerras de preço e o encolhimento das margens de lucro a visão atual do marketing estratégico proporciona verdadeiras brigas de tubarões sanguinolentos por uma fatia do mercado. Este é o Oceano Vermelho, no qual as fronteiras setoriais são definidas e aceitas e as regras competitivas do jogo são conhecidas. Além disso, nos setores super explorados, a diferenciação das marcas torna-se cada vez mais difícil, nas fases de alta e baixa atividade econômica. A estratégia do oceano vermelho baseada na concorrência presume que as condições estruturais do setor estão predeterminadas e que as empresas são forçadas a competir segundo tais características, pressuposto que se fundamenta no que os acadêmicos chamam de visão estruturalista ou determinismo ambiental.

Os Oceanos Azuis por sua vez, abrangem todos os setores não existentes hoje. É o espaço de mercado desconhecido. Caracterizam-se por espaços de mercado inexplorados. Pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Nos oceanos azuis, a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas.

“Mas como encontrar esses mares nunca dantes navegados?” você deve estar se perguntando. Para atingirmos esse objetivo, os autores sugerem que devemos concentrar nossos esforços no “Movimento Estratégico”, que é o conjunto

de decisões gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados.

Para colocar em prática o movimento estratégico os autores propõem o conceito da inovação de valor. A inovação de valor baseia-se na idéia de que para obter sucesso as empresas devem concentrar-se não em superar seus concorrentes, mas em tornar a concorrência irrelevante oferecendo saltos no valor para os consumidores e para elas próprias e, assim, desbravam novos espaços de mercado inexplorados.

A inovação de valor desafia um dos paradigmas mais comuns da estratégia baseada na concorrência – o trade-off valor / custo, escolhendo entre diferenciação e liderança em custos. As empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo. Com base na inovação de valor, a criação de oceanos azuis consiste em reduzir os custos e, ao mesmo tempo, aumentar o valor para os consumidores. A inovação de valor é mais do que inovação. É estratégia que abarca todo o sistema de atividades da empresa. Tudo bem, o lance é ignorar os concorrentes e criar demandas ainda inexistentes. Mas como fazer isso na prática?

Kim e Mauborgne apresentam seis princípios básicos para colocar em prática a estratégia do oceano azul. São eles: Reconstrua as fronteiras do mercado; Concentre-se no panorama geral, não nos números; Vá além da demanda existente; Acerte a seqüência estratégica; supere as principais barreiras organizacionais; e Introduza a execução na estratégia.

Ao raciocinar além das fronteiras convencionais da concorrência, vê-se como empreender movimentos estratégicos que revolucionam as convenções e reconstróem os limites do mercado, criando, em conseqüência, oceanos azuis, pois os gestores se envolvem num processo estruturado de

reordenação das realidades do mercado, de maneira radicalmente nova. Por meio da reconstrução dos atuais elementos do mercado, além das fronteiras dos setores e dos mercados, os gestores conseguirão libertar-se da competição voraz nos oceanos vermelhos.

Para todos profissionais que desejam abrir o seu negócio e revolucionar o seu mercado-alvo, esta é uma leitura

obrigatória. Um livro que desconstrói alguns dos principais paradigmas do marketing estratégico e proporciona uma reflexão interna e externa do negócio. Como eu disse anteriormente, nos oceanos azuis a competição trona-se irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas. Você cria as suas regras!

Para finalizar, deixo mais uma pergunta para você refletir: você está pronto para navegar por mares nunca dantes navegados?



AGENDA: EVENTOS INTERNACIONAIS

OUTUBRO 2008

ICICKM 2008

Tema: 5th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning
Data: 09 - 10 outubro/2008
Local: Academic Conferences International
New York Institute of Technology ,New York City, United States

ECGBL 2008

Tema: 2nd European Conference on Games Based Learning -
Data: 16 - 17 outubro/2008
Local: Academic Conferences International
The Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, Spain

ICKM 2008

Tema: Fifth International Conference on Knowledge Management
Data: 23 - 24 outubro/2008
Local: Hyatt Regency Columbus , Columbus, Ohio, United States

ICEG 2008

Tema: 4th International Conference on e-Government
23 - 24 outubro/2008, Academic Conferences International
RMIT University, Melbourne, Australia

NOVEMBRO 2008

ECEL 2008

Tema: 7th European Conference on e-Learning
Data: 06 - 07 novembro/2008
Local: Academic Conferences International
Grecian Bay Hotel, Agia Napa, Cyprus

ECMLG 2008

Tema: 4th European Conference on Management Leadership and Governance
Data: 27 - 28 novembro/2008
Local: Academic Conferences International
University of Reading, Reading, United Kingdom

DEZEMBRO 2008

Online Information 2008

Data: 02 - 04 dezembro/2008
Local: VNU Exhibitions Europe
Olympia Grand Hall , London, United Kingdom



DIRETO DOS PÓLOS E NÚCLEOS



PÓLO-RS

O Pólo RS da SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento vem incrementando sua atuação desde a renovação da diretoria, ocorrida em maio de 2008.

O grupo se reúne periodicamente, está muito mobilizado e promoveu diversas ações, dentre elas a elaboração da Filosofia Institucional (visão, missão, valores e princípios) do Pólo, instrumento que norteará os rumos do Pólo RS. O trabalho ocorreu no dia 16/07.

Na reunião do dia 30/07, o grupo concluirá o Plano Tático do Pólo e validará a Filosofia Institucional.

O KM Regional RS ocorrido em 30/06, na PUCRS, foi um sucesso em todos os sentidos. A programação, que durou o dia inteiro, foi coroada com a assinatura do convênio entre as duas instituições, com a presença do Reitor Joaquim Clotet e do Presidente da SBGC, Heitor Pereira.

Na parte da manhã, o Presidente do Pólo RS da SBGC, Jerônimo Lima, abordou o tema Gestão do Conhecimento como Estratégia Competitiva, seguido por Maria do Rocio Teixeira, que falou sobre Memória Organizacional. À tarde, Ellen Nunes tratou do tema Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade Ambiental e foi apresentado o case do SERPRO por Máisa Lima, Superintendente da Universidade Corporativa daquela organização.

O próximo evento promovido acontecerá de 4 a 6/08, das 9h às 18h. É o curso Interpretação dos Critérios e Formação de Avaliadores do PGQP - Ciclo 2008 - Nível 500 Pontos. O evento tem o apoio da PUCRS e do CRA-RS e a realização do Comitê Setorial das Empresas de Consultoria do PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade.

Nosso próximo KM Regional RS será no dia 28/10, das 8h30 às 18h30, na PUCRS. O evento conta com o apoio da FNQ, PUCRS, CRA-RS, PGQP e SBDG.



PALAVRA DA SBGC

SBGC JÁ É OSCIP! UMA VITÓRIA COLETIVA



Inicialmente desejo repassar a todos vocês, leitores, a informação que recebemos: desde 04/07/2008 a SBGC já é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, conforme ato publicado no Diário Oficial da União. Este resultado, mais do que uma simples mudança jurídica ou institucional, representa um marco na evolução da SBGC, sendo um dos projetos estratégicos da atual gestão no sentido de consolidar a entidade como a principal referência em Gestão do Conhecimento no país. Queremos creditar os méritos desta conquista a todas as pessoas que, desde a fundação da SBGC, colaboraram na sua construção, seja ocupando cargos ou não na sua estrutura, seja como colaboradores nas várias frentes de atividades. Hoje a SBGC conta com uma ampla comunidade que se reúne em torno da entidade: diretores e coordenadores na direção nacional; diretores nos 11 Pólos e 05 Núcleos espalhados pelo país, profissionais dos setores público e privado; acadêmicos e estudantes; e consultores, todos de forma geral interessados em Gestão do Conhecimento e temas pertinentes. Também temos uma rede de associados

mantenedores e instituições parceiras que não só apóiam mas permitem ampliar os serviços prestados pela SBGC. A nova condição de ser uma entidade em forma de OSCIP aumenta a nossa responsabilidade, ao mesmo tempo em que permite uma ampliação das atividades. Além dos ajustes na estrutura interna e modelo de governança, nos próximos meses estaremos consolidando um plano estratégico de ação que envolve ações na área de educação em Gestão do Conhecimento; publicações em parceria com editoras e academia; ampliação dos eventos em todos os Pólos Regionais e Núcleos; um novo portal com maior foco em interatividade com toda a comunidade acima; e projetos especiais, como o Agenda Brasil Conhecimento e Pesquisa Anual de Práticas de Gestão do Conhecimento. Assim, precisamos de muitas mãos, corações e mentes para fazer parte desta rede colaborativa. A atual gestão ainda tem muitos desafios a cumprir no curto prazo que resta do mandato atual (até maio de 2009), mas é imprescindível que possamos entregar a SBGC para a próxima Diretoria em condições de se tornar a principal entidade em Gestão do Conhecimento no país. Este é um desafio que queremos propor e compartilhar com todos vocês.

Heitor J. Pereira
Presidente da SBGC

Palavras dos associados

Caro Heitor,
Parabéns pela conquista de mais este objetivo. Tenho a certeza que esse novo papel (OSCIP) da SBGC trará grandes resultados para a sociedade envolvida com nosso tema. Sem dúvida a SBGC assumi neste momento novos compromissos que demandarão esforços redobrados de sua direção e seus parceiros, Conte conosco,

Júlio C. Felix
Diretor de Operações
Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP)

Prof. Heitor,
Parabéns pela grande conquista!

Cássia Aparecida Corsatto
Analista - Unidade Gestão do Conhecimento
Sebrae em Goiás



EMPRESAS PARCEIRAS DO CONHECIMENTO

