

REVISTA GC BRASIL

A Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. nº 09. Fevereiro de 2009

O Perfil do Profissional de
Inteligência Competitiva

Portal corporativo como
diferencial estratégico
para tomada de decisões e
Gestão do Conhecimento

Método de avaliação do
conhecimento organizacional

ESPECIAL



Brasil 2007/2008

PARTE II



SUMÁRIO

PARTE I

Editorial 04

Artigo 01 05

Gestão Do Conhecimento
E Redes Organizacionais
por Sonia Maria Marques de Oliveira,
Ana Cristina Francisco e Vera Lúcia Harcar

Artigo 02 16

Gestão do Conhecimento e
desenvolvimento tecnológico e
econômico na avaliação da
conformidade de válvulas industriais
por Ricardo Nóbrega e Walter Câmara.

Artigo 03 25

Grupos de trabalho
e comunidades virtuais
por Marco Aurélio Ferreira Pinto e
Carlos Cesar Leal Xavier

Artigo 04 31

Compartilhamento do conhecimento por
meio da auto-avaliação da gestão
por João Silva dos Santos e Ricardo José Dória

Artigo 05 44

Gestão do Conhecimento como
Estratégia para a Inovação
na Indústria Farmacêutica
por Ana Matilde Zarif Moukrzel Rached

PARTE II

Artigo 06 05

O Perfil do Profissional
de Inteligência Competitiva
por Alfredo Passos, Telma Gonçalves
Cunha e Luiz Ricardo Cobra

Artigo 07 15

A educação corporativa como
estratégia de Gestão do
Conhecimento
por Pedro Carlos Resende Junior e
Lúcia Helena Rosa Da Costa

Artigo 08 24

Portal corporativo como diferencial
estratégico para tomada de
decisões e Gestão do Conhecimento
por Paulo Roberto Floriano,
Juliana Vale Marques e
Luciano Xavier De Miranda

Artigo 09 28

A Gestão do Conhecimento como
determinante para o desempenho das
estratégias organizacionais
por Ivani Costa, Jailma Araujo dos Santos,
José de Arimatéia A. de Lima, Luciana
Ribeiro Rabay, e João Batista de Freitas

Artigo 10 37

Método de avaliação do conhecimento
organizacional
por Maria De Fátima Peregrino Torres, Ana
Flávia P. M. Da Fonseca,
Cassia Regina Ossipe Martins Botelho e
Luiz Vicente Da Costa Braga

PARTE III

Artigo 11 06

Biblioteca Multimídia em saúde pública
por Ana Cristina Da Matta Furniel, Rosane
Mendes, Maria Elisa Andries Reis e Ana
Paula Mendonça

Artigo 12 14

A gestão estratégica do conhecimento
a partir de hábitos organizacionais
inteligentes
por Jacqueline Sá Ricarte

Artigo 13 21

Índice de Desenvolvimento da Gestão
Pública na Prefeitura Municipal de Curitiba
por Marcia Schlichting

Artigo 14 27

Inteligência Corporativa
por Ana Paula Guzela Bertolin, Adriana
Andréa Rodrigues, Cicemara A. D.
Cordeiro e Felipe De Lameida Rezende

Palavra da SBGC 51

por Heitor Pereira

EXPEDIENTE

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

Integrantes Permanentes do
Conselho Científico da SBGC

Presidente: Prof^a Dr^a Neusa
Maria Bastos F. Santos

Prof. Dr. Alberto Sulaiman Sade Junior
Prof^a Dr^a Aline França de Abreu
Prof. Dr. André Saito
Prof. Dr. Carlos Olavo Quandt
Prof. Dr. Chu Shao Yong
Prof. Dr. Eduardo Moresi
Prof^a Dr^a Faimara do Rocio Strauhs
Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra
Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho
Prof. Dr. Gilson Schwartz
Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski
Prof^a Dr^a Helena Pereira da Silva
Prof^a Dr^a Helena Tonet
Prof. Dr. João Amato Neto
Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves
Prof. Dr. José Ângelo Gregolin
Prof. Dr. José Rodrigues
Prof^a Dr^a Kira Tarapanoff
Prof. Dr. Marcio Kuniyoshi
Prof^a Dr^a Marília M.R. Damiani Costa
Prof. Dr. Moacir de M. Oliveira
Prof^a Dr^a Mônica Erichsen Nassif Borges
Prof^a Dr^a Raquel Balceiro
Prof^a Dr^a Resilda Rodrigues

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr
Prof. Dr. Roberto Pacheco
Prof. Dr. Rodrigo Baroni
Prof. Dr. Serafim Firmo
de Souza Ferraz
Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos
Prof. Dr. Sonisley Machado
Prof. Dr. Walter Felix Cardoso Jr.

REVISTA GC BRASIL

Editora-Chefe:
Elisabeth Gomes

Produção Executiva:
Maria de Lourdes Martins

Jornalista Responsável:
Cristiano Pio MG 09315 JP

Revisão:
Isabella Gomes

Diagramação:
Ana Mambrini

Edição de Imagens:
Maria de Lourdes Martins e
Ana Mambrini

Design:
Quinto Elemento

Tecele conosco:
revistagcbrasil@gmail.com

EDITORIAL



Prezados leitores,

A Gestão de Conhecimento preconiza que todo conhecimento relevante deve ser identificado, registrado e disseminado para uso e criação de novos conhecimentos. Sendo assim, mesmo depois de tanto tempo a SBGC resolveu publicar os conteúdos relativos aos eventos KM Brasil 2007 e KM Brasil 2008. Neste número vocês irão verificar ou lembrar o que aconteceu nos eventos Mas todos, com certeza irão gostar e, usar.

O público presente nos dois eventos foi de aproximadamente mil pessoas de vários segmentos da sociedade, incluindo empresários empreendedores, gestores dos setores privado e público, formuladores de políticas e diretrizes organizacionais nos âmbitos privado e público, consultores empresariais, acadêmicos (professores, pesquisadores e estudantes) e representantes do Terceiro Setor.

Portanto, boa leitura a todos e, qualquer atualização que se faça necessária, enviem para nosso email: revista, que faremos a errata na próxima edição.

KM BRASIL 2007

O Congresso anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC, o KMBRASIL 2007 foi realizado na cidade de São Paulo, nos dias 29 e 30 de novembro de 2007.

Em sua sexta versão, o evento contou com a participação da área acadêmica, da área , do setor privado e com expressiva participação do terceiro setor.

Em 2007 o tema praticado foi – Crescimento Econômico Sustentável: o Papel da Gestão do Conhecimento. No evento se discutiu as práticas relacionadas à informação e ao conhecimento nas organizações, tanto no desenvolvimento de tecnologias, processos, produtos e serviços, como na relação com o ambiente, clientes, fornecedores e parceiros.

Dentro do tema debatido se buscou destacar iniciativas no setor privado e público com relação a práticas de Gestão do Conhecimento, focada em inovações relacionadas a soluções de infra-estrutura do país com visão de longo prazo. Foi um momento para congregar profissionais, gestores e acadêmicos que tem interesse em GC e querem compartilhar informações e trocar experiências voltadas para inovações.

Durante o KM BRASIL 2007 verificamos um ambiente propício para trocas de experiências e geração de novo conhecimento relacionado ao crescimento econômico sustentável do país.

O evento ainda trouxe ao Brasil o ex-diretor do Cynefin Center da IBM, Dave Snowden, grande referências mundial no campo da GC e o indiano Soumodip Sarkar, professor associado e diretor do Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia (CEFAGE-UE) da Universidade de Évora.

KM BRASIL 2008

Realizado em 2008 o já tradicional evento de Gestão do conhecimento promovido pela SBGC aconteceu no período de 27 a 29 de agosto de 2008.

O tema em 2008 foi – O Conhecimento como Recurso Estratégico Agregando Valor à Organização. A proposta foi estabelecer um debate para que os participantes do evento pudessem trocar experiências sobre como formular estratégias de criação, disseminação e aplicação do conhecimento nos processos organizacionais de modo a transformar o conhecimento (tácito) das pessoas em ativos (recursos estratégicos) que agreguem valor à organização como um todo, visando sua sustentabilidade.

Como sabemos o conhecimento é cada vez mais o recurso estratégico para a competitividade e sobrevivência das organizações, portanto construí-lo e disseminá-lo nas organizações é prioritário.

No decorrer do evento os congressistas tiveram a oportunidade de manter contato com os melhores profissionais oriundos das empresas nacionais e internacionais com experiências em práticas de Gestão do Conhecimento. Aconteceu também um encontro com professores e estudantes atuantes em linhas de pesquisa relacionadas à GC e temas correlacionados. Em paralelo pudemos ver uma feira com exposição de empresas fornecedoras de soluções tecnológicas para GC.

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



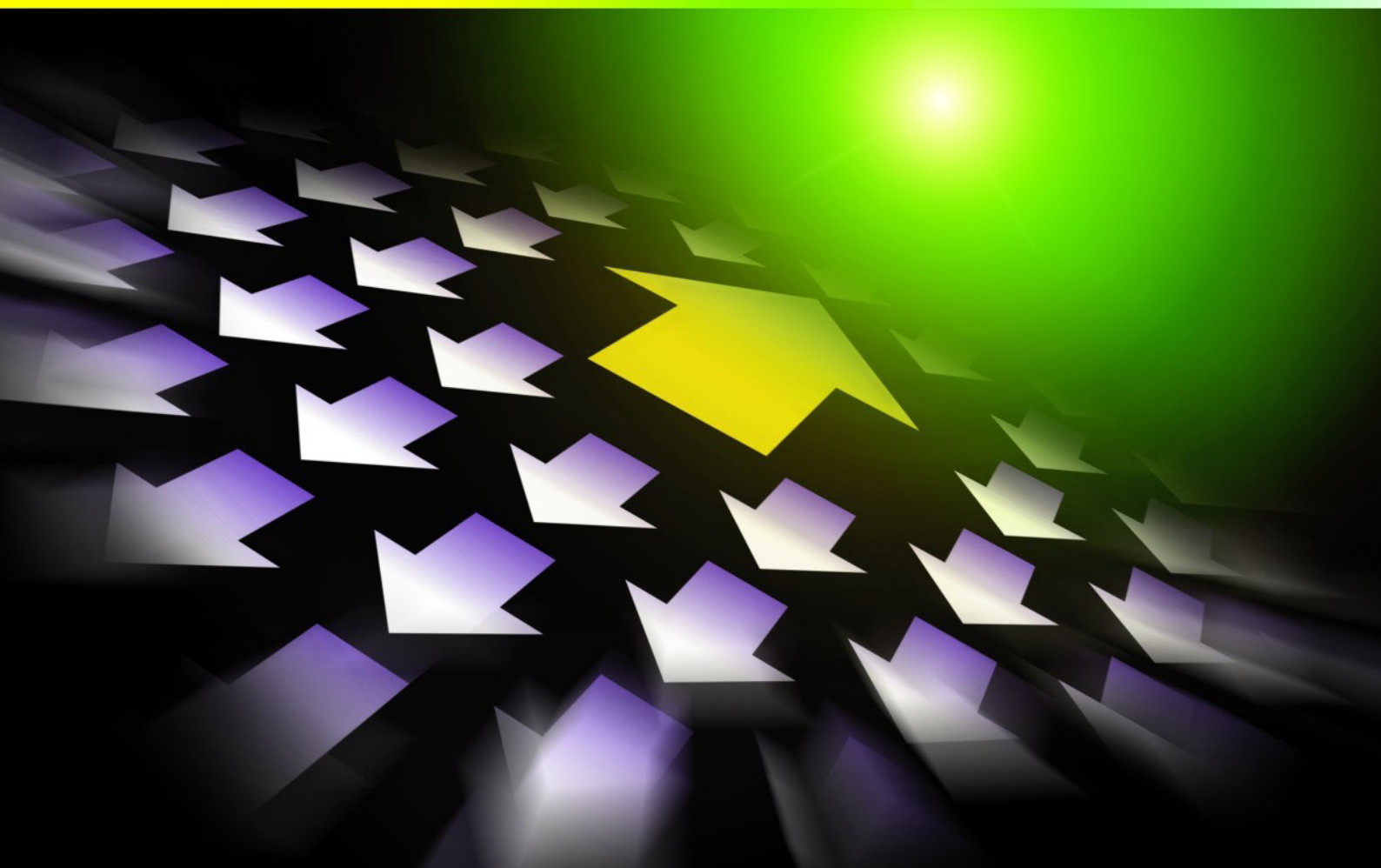
O Perfil do Profissional de
Inteligência Competitiva:

Um Estudo Exploratório

Alfredo Passos
Centro Universitário Nove De Julho

Telma Gonçalves Cunha
Ampla

Luiz Ricardo Cobra
Plugar



Resumo: Este estudo, de caráter exploratório, visou analisar as ações cotidianas utilizadas pelos profissionais de Inteligência Competitiva no Brasil. Foi desenvolvido através de uma amostra aleatória de 79 empresas entre as 500 maiores do Guia das Maiores e Melhores – Exame 2006, por meio de um questionário estruturado fechado e um roteiro de entrevistas semi-estruturado. Procurou-se identificar o lócus funcional, processos e objetivos das organizações. Os principais resultados indicam que a maioria das empresas acompanham diariamente a atuação dos competidores, que a equipe de coleta é interna em sua grande maioria, que o nome da área recebe nomes diversificados e que parte representativa das unidades está subordinada ao departamento de marketing. O artigo apresenta uma pesquisa bibliográfica sobre estratégia, vantagem competitiva, fontes de vantagem competitiva; metodologia; resultados, limitações e recomendações para estudos futuros. Tendo em vista que o país vive o melhor momento econômico em três décadas, combinando estabilidade, aumento do consumo e da renda e investimentos recordes na produção, o presente estudo levanta questões práticas importantes para serem consideradas na formação futura do profissional de Inteligência Competitiva.

Palavras Chave: inteligência competitiva, perfil profissional, competências e habilidades

INTRODUÇÃO

Zuboff (2003) afirma que os indivíduos mudaram mais do que as organizações de negócios das quais dependem. Os últimos cinquenta anos testemunharam o surgimento da nova geração de indivíduos, embora as empresas continuem a operar de acordo com uma lógica inventada na época de

sua origem, há um século. O abismo que hoje separa indivíduos e organizações é marcado por frustrações, des-confiança, decepção e até raiva. Além disso, abriga a possibilidade de um novo capitalismo e uma nova era de geração de riquezas.

Mas retomando às origens, foi em 1986, que um grupo formado por profissionais de marketing, de agências governamentais e professores universitários fundou, nos Estados Unidos da América, uma associação chamada Society of Competitive Intelligence Professionals - SCIP.

Poderia parecer só mais uma associação - em um país com competição acirrada, inovação em produtos e serviços, mas voltado à alta performance empresarial. Após 22 anos, o tempo mostrou que não se tratava apenas de mais uma associação, mas sim daquela que começou a registrar uma das questões empresariais mais desafiantes para qualquer profissional da atualidade: a competição.

Essa sociedade, ou associação, buscou levar, primeiro para os americanos e, mais recentemente, para outros países, a existência de um conjunto de metodologia, técnicas e modelos de análises para os negócios chamada Inteligência Competitiva. Na verdade "*Competitive Intelligence*", em inglês.

A simples tradução não revela todas as idéias que os fundadores e pensadores acadêmicos têm sobre este tema.

E é neste contexto, entre as origens e a atualidade, que o objetivo do estudo foi avaliar, dentro da realidade empresarial brasileira, qual a melhor formação para o profissional de Inteligência Competitiva.

Assim, a pergunta que representa o problema deste estudo é: quais são as competências e habilidades necessárias para o profissional de Inteligência Competitiva, a partir da prática atual nas empresas?

TEORIA

Inteligência Competitiva é Estratégia

Segundo Porter (1989), a estratégia compreende a construção de defesas contra os concorrentes ou a descoberta de posições no setor cujas

forças competitivas sejam menos vulneráveis. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva tem como finalidade básica a definição do modo como a empresa irá competir no mercado. A definição deste posicionamento é bastante afetada pela estrutura da indústria, aqui entendida como o grupo de empresas que fabricam produtos substitutos entre si. A estratégia tem por objetivo definir uma posição, baseada em vantagens competitivas, que seja lucrativa e ao mesmo tempo sustentável, contra o ataque dos concorrentes.

Henderson (1989) confirma o conceito de Porter, quando destaca que a estratégia visa a estabelecer planos de ação que desenvolvam novas vantagens competitivas ou que aumentem o escopo das vantagens competitivas atuais da organização.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a estratégia é ponto alto da atividade dos executivos, razão pela qual tem sido, nas duas últimas décadas, um tema extensamente estudado no meio acadêmico. Para os autores, o conceito de estratégia inclui pelo menos cinco definições: estratégia é plano; estratégia é padrão ou comportamento consistente ao longo do tempo; estratégia é posição escolhida pela empresa para seus produtos em determinado mercado; estratégia é perspectiva, isto é, a maneira como a empresa faz as coisas; e a estratégia é truque ou manobra para enganar os concorrentes.

Vantagem Competitiva: a razão de ser do profissional de Inteligência para a empresa

Ansoff (1990) entende que o sucesso da empresa é função da estratégia que ela adota. A estratégia determina a vantagem competitiva da empresa. O autor destaca quatro estratégias competitivas possíveis: (1) Estratégia de participação de mercado, que consiste na otimização da participação de mercado, que consiste na otimização da participação de mercado através de uma política de vendas agressiva, baseada em preços baixos e sustentada por custos minimizados; (2) Estratégia de crescimento, que se baseia na expansão territorial do mercado, segmentação do mercado, estimulação da demanda por programas de obsolescência programada, dentre outros; (3) Estratégia de

diferenciação do mercado, pela qual a empresa cria uma imagem distinta dos concorrentes e consegue atrair clientes para seus produtos e serviços; (4) Estratégia de diferenciação de produtos e serviços que procura desenvolver produtos diferentes em relação aos da concorrência e que atendam às necessidades específicas de grupos de clientes.

Para Ulrich e Lake (1990), a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa consegue, em segmento específico de mercado, agregar mais valor a seus clientes e fornecedores do que seus concorrentes. A vantagem competitiva se compõe de dois elementos: o valor percebido pelos clientes e a criação de fontes únicas ou singulares através de produtos ou serviços que os concorrentes não conseguem imitar.

Para Ghemawat (1999), a obtenção de uma vantagem competitiva depende de se conseguir grande diferença entre o que o cliente quer pagar e os custos que os competidores conseguem ter.

De acordo com Aaker (2001), a vantagem competitiva será criada, se estiver sustentada por ativos, for adotada em segmentos que a valorizem e for empregada contra concorrentes que não poderão facilmente enfrentá-la. Além disso, precisa ser substancial o bastante para fazer a diferença, ser sustentável perante as mudanças no ambiente e na concorrência e estar alinhada com atributos visíveis dos negócios que irão influenciar os clientes.

Fontes de Vantagem Competitiva: quando o profissional de Inteligência faz a diferença

Porter (1989), afirma que as fontes de vantagem competitiva são o resultado das ações estratégicas das empresas. Assim, procurou-se relacionar as fontes de vantagem competitiva indicadas pelos autores estudados.

- Economias de escala – são ganhos decorrentes do volume, que podem ocorrer na produção, na pesquisa, no marketing e na distribuição (Porter, 1989; Ghemawat, 2000).
- Economias de escopo – são derivadas de mercados inter-relacionados. Ocorrem quando uma vantagem competitiva sustentável que a empresa detém em um mercado pode ser usada em outro segmento. Depende da capacidade de a empresa partilhar recursos entre as unidades sem alterar o custo (Chandler, 1990; Ghemawat, 2000).
- Marca reconhecida – decorre de investimentos feitos na marca, que levam a uma identificação e preferência dos clientes (Ansoff, 1990; Porter, 1989).
- Produto diferenciado – é obtido por meio do lançamento de produtos diferentes daqueles oferecidos pela concorrência, que atendem a demandas específicas de segmentos de clientes (Ansoff, 1990; Barney, 2002; Porter, 1989).
- *Know-how* – tecnologia desenvolvida pela empresa, que pode ser mantida em segredo ou protegida (Ghemawat, 2000; Porter, 1989).
- Competência essencial para inovação – ocorre quando a empresa, através da inovação, desenvolve uma capacidade para embutir nos produtos uma funcionalidade irresistível (Prahalad & Hamel, 1995).
- Competência essencial para criar novos produtos – ocorre quando a empresa desenvolve uma competência para criar produtos de que os clientes necessitam, mas não imaginam (Prahalad & Hamel, 1990).

Inteligência Competitiva

Mas afinal o que é Inteligência Competitiva? Muitos confundem com Inteligência Emocional, outros com Gestão do Conhecimento, outros com

Business Intelligence e ainda outros falam em espionagem.

Uma adaptação da definição de Inteligência Competitiva da Society of Competitive Intelligence Professionals dos Estados Unidos, para a realidade brasileira, pode ser:

“Inteligência competitiva é o processo de monitorar o ambiente competitivo”.

Inteligência Competitiva permite a profissionais de empresas de todos os tamanhos e portes, tomar decisões atualizadas sobre o ambiente externo e interno de uma organização, especialmente quanto aos processos de pesquisa & desenvolvimento e comercialização, para definição da estratégia empresarial a longo prazo.

Inteligência Competitiva é um processo efetivo e contínuo de informação, de forma ética e legal, analisadas e disseminadas para os formadores de opinião.

John E. Prescott e Stephen H. Miller, comentam que “a Inteligência Competitiva nas empresas se beneficiou grandemente de práticas e conhecimentos da inteligência militar e governamental. Muitos dos pioneiros da comunidade de inteligência empresarial são originários de várias organizações governamentais. Eles trouxeram consigo um conjunto de conceitos e visões decantadas ao longo de séculos.”

Prescott e Miller, comentam que o “trabalho de Sun Tzu sobre inteligência militar, continua sendo lido e é considerado o pai da inteligência. Ainda os filmes de James Bond e os romances de John LeCarré, embasados na experiência de seus autores no serviço secreto britânico, prenderam a atenção do público em geral.”

Ainda com definições: para o jornalista Larry Kahaner, inteligência competitiva é um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas da empresa.

Leonard Fuld, um dos pioneiros nesse campo e dos fundadores da SCIP, define inteligência competitiva como a informação analisada sobre concorrentes que tem implicações no processo de tomada de decisão da empresa.

Para Jan Herring, inteligência competitiva é o conhecimento e previsão do mundo que nos cerca - prelúdio para as decisões e ações do presidente da empresa.

Ben Gilard, outro membro da SCIP, define inteligência competitiva como a informação que garante ao tomador de decisão que a empresa ainda é competitiva.

Morais (1999), desdobra o conceito de Inteligência Competitiva a um sistema que contempla o processo de planejamento a priori e a utilização, disseminação e avaliação a posteriori, em relação ao processo de coleta e análise de dados.

Para Coelho et al. (2001), o processo da IC é realizado por meio da coleta ética e do uso da informação pública e disponível sobre tendências, eventos e atores no ambiente externo da organização, sistematizada para ser utilizada dentro da análise de cada organização.

Procedimentos Metodológicos

Para a avaliação dos objetivos propostos realizou-se um estudo exploratório com base em uma amostra composta de 79 empresas entre as 500 maiores do Guia das Maiores e Melhores – Exame 2006, por meio de um questionário estruturado fechado e um roteiro de entrevistas semi-estruturado, ao longo dos dias úteis dos meses de Janeiro, Fevereiro e Março de 2008, distribuídos entre os períodos matutinos e vespertinos, nos escritórios dos entrevistados.

Para a coleta de informações foi utilizado um questionário estruturado. Foram definidas 15 questões relacionadas a 3 abordagens: a prática de Inteligência na empresa; a organização da Inteligência na empresa e os resultados esperados.

As perguntas foram desenvolvidas para serem entendidas pelos entrevistados de forma simples, para evitar dificuldades de comparação com outras organizações ou falta de entendimento por falta do entrevistado.

Resultados e Discussão

As estatísticas descritivas mais importantes indicaram que a idade média dos entrevistados foi de 35,9 anos. Quanto ao sexo dos entrevistados, 80% são homens e 20% mulheres, sendo gestores da área/unidade de Inteligência. Estes, representam 19% de empresas multinacionais e 81% de empresas nacionais.

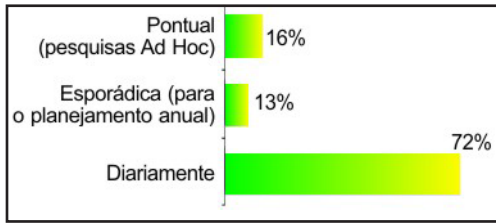
Em relação ao grau de instrução, verificou-se que 100% completaram o ensino superior e que 60% estão terminando ou terminaram um curso de pós-graduação (especialização em sua maioria, 98%, e Strictu senso em sua minoria, cerca de 2% dos entrevistados).

As indústrias (Porter, 1989) ou setores participantes do estudo:

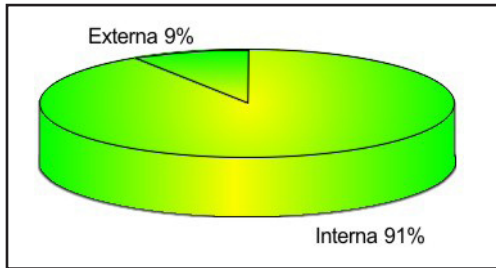
Setores
1. Alimentos
2. Comércio Varejista
3. Comunicação
4. Construção e Engenharia
5. Educação
6. Eletroeletrônica
7. Energia Elétrica
8. Farmacêutica e Cosméticos
9. Metalurgia e Siderurgia
10. Papel e Celulose
11. Química e Petroquímica
12. Serviços Especializados
13. Serviços Médicos
14. Transporte e Logística
15. Veículos e Peças

Destaca-se que 72% dos profissionais fazem um acompanhamento diário para suas respectivas empresas, sobre a atuação dos concorrentes, 16% o fazem de forma “pontual – ad hoc” e 13%, esporádica, ou seja, para o planejamento anual da empresa.

Destaca-se que a coleta de informações



é predominantemente interna, 91%, sendo 9% terceirizados, para empresas prestadoras de serviços de clippings impresso, eletrônico, digital, consultorias, assessorias de imprensa/comunicação e empresas de pesquisas de mercado.



Constatou-se que o nome da área/unidade é variado:

Nomenclatura	%
Inteligência de Mercado	19
Inteligência Competitiva	16
Marketing	6
Pesquisa	6
Análise de Mercado	3
Competitors Intelligence	3
Data Intelligence	3
Divisão de Inteligência Competitiva	3
Apoio a Venda	3
Gerência de Monitoramento Estratégico e Prospecção	3
IC	3
Informações de Marketing	3
Informações de Mercado	3
Inteligência Estratégica	3
Marketing Estratégico	3
Marketing Hyper	3
Marketing Intelligence	3
Núcleo de Inteligência Competitiva	3
Pesquisa e Concorrência	3
Planejamento da Operação	3
Planejamento de Mercado	3

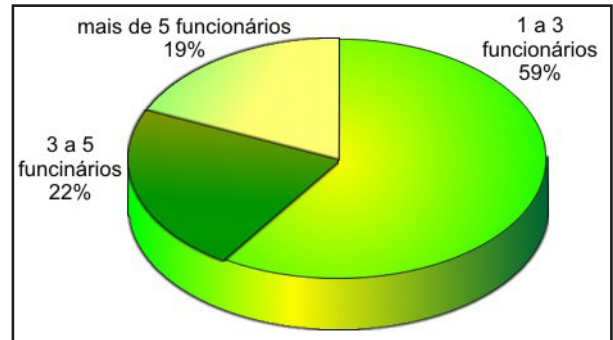
Verificou-se que a área de Inteligência, está em 31% dos casos, subordinada ao Departamento de Marketing da empresa. Mas pode-se encontrar pelo menos 15 outras vinculações.

Departamento	%
Marketing	31
Comercial	9
Planejamento	9
Presidência	9
Diretoria	6
Financeiro	6
Gestão Administrativa e Comercial	3
Atendimento ao cliente	3
Diretoria Comercial	3
Estratégia e Organização	3
Gerência de Desenvolvimento	3
Planejamento & Gestão	3
Planejamento Corporativo	3
Superintendência e Negócios	3
Unidade de Negócio	3

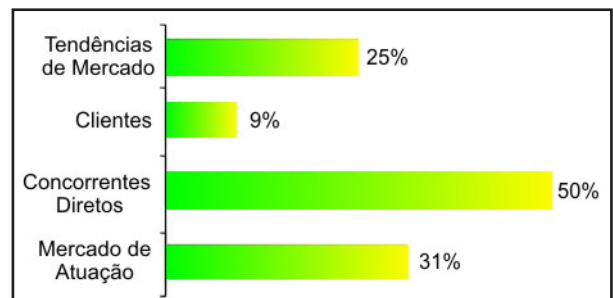
Constatou-se que o tempo de existência da área/unidade de Inteligência, com processos sistematizados, é de 1 e 5 anos em 50% dos casos; e 1 ano ou menos de 38% dos casos. Ou seja, ainda muitas empresas estão fortalecendo suas áreas de Inteligência. Um grupo menor de empresas supera os 10 ou 15 anos.

Tempo	%
1 ano ou menos	38
Entre 1 e 5 anos	50
Entre 10 e 15 anos	6
Mais que 15 anos	6

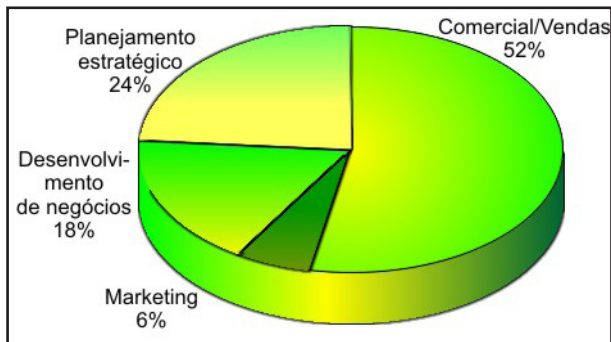
Quanto ao número de profissionais na equipe de Inteligência, de 1 à 3 colaboradores, 59%, indica paridade com os padrões internacionais.



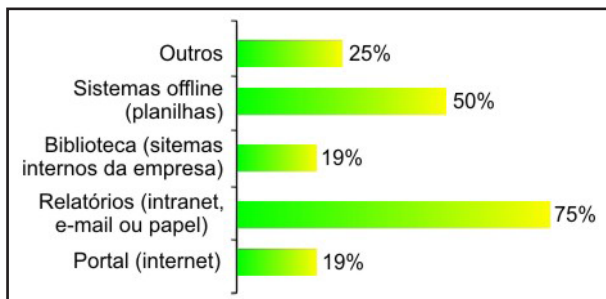
O principal foco ou tema de interesse de acompanhamento das empresas/profissionais de Inteligência são os concorrentes. Muitos citam “concorrentes diretos”.



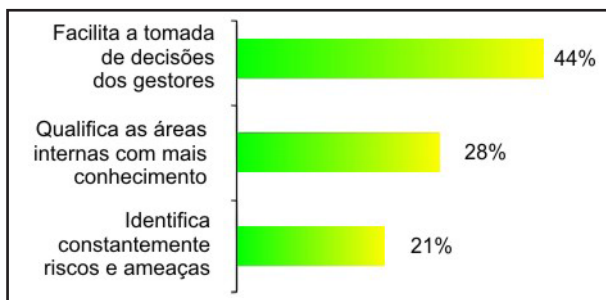
O principal cliente interno, ou seja, para quem o trabalho de Inteligência é voltado, na sua grande maioria, 52%, são os profissionais de vendas, ou seja, a Equipe Comercial/Vendas, seguida da área de Planejamento Estratégico, 24%, e Desenvolvimento de Negócios, 18%.



Quanto à Disseminação, ou seja, à Comunicação, Apresentação do trabalho de Inteligência, 75%, o fazem através de relatórios, posteriormente disponibilizados através da intranet, email ou papel).



Quanto à importância da área/unidade de Inteligência, 84% afirmaram que suas respectivas empresas já consideram-na essencial, em função dos seguintes resultados alcançados:



Conclusões

Dentre os conceitos citados no referencial teórico, foram considerados neste estudo o dia-a-

dia do profissional de Inteligência.

No caso do perfil do profissional de Inteligência, objetivo deste estudo, se faz necessário acompanhar o ritmo imposto pelo novo cenário competitivo. Para exercer e atender aos desafios empresariais, é preciso ter um conjunto de competências e habilidades, que formam o profissional de Inteligência, para assim poder facilitar a tomada de decisão por parte dos gestores, bem como qualificar as áreas internas com mais conhecimento, além de identificar constantemente os riscos e ameaças para empresa, seus produtos, enfim para o negócio.

Por isso, a partir dos fatores indicados na análise, recomenda-se uma série de competências e habilidades para o profissional de Inteligência Competitiva é Estratégia e assim, segundo Porter, a estratégia compreende a definição de um posicionamento para a empresa baseado em vantagens competitivas, que seja lucrativo e ao mesmo tempo sustentável contra o ataque dos concorrentes.

PERFIL PROFISSIONAL EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: um Estudo Exploratório

As competências básicas descrevem as habilidades e outras características necessárias para o desempenho eficaz da função. Estes requisitos representam as competências do profissional de IC e constituem os padrões pelos quais são avaliados. O desenvolvimento profissional e a progressão na carreira, geralmente, são o resultado do aumento dos conhecimentos, das habilidades e da experiência. Estar consciente dos pré-requisitos chave para a função é essencial para o desempenho de sucesso e para o crescimento da carreira.

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES EM IC

DEFINIÇÕES

TECNOLOGIAS DE COLETA DE DADOS

Conhecimento e experiência nos fundamentos de vários materiais de referência, tanto online, como em tecnologia de negócios, para dar suporte aos processos de Inteligência Competitiva. Isto inclui, mas não se limita, a: o conhecimento de publicações específicas, organizações de pesquisa, cobertura dos analistas de mercado, além de uma variedade de bancos de dados.

COLETA DE INTELIGÊNCIA HUMANA

A habilidade de estabelecer networks que proporcionem inteligência, assim como a de criar interfaces with indivíduos, são elementos críticos. Este aspecto inclui a capacidade de estabelecer fontes de informações-chave, tanto internas como externas à organização, ao mesmo tempo em que são mantidos os mais altos padrões de decoro e confidencialidade.

COMPREENSÃO DOS PROCESSOS DE IC

O profissional de IC deve ter conhecimento dos processos de IC dentro da empresa. Deve-se, também, encorajar a aquisição de experiência adicional por meio da participação em atividades de associações de profissionais de IC, assim como em outras oportunidades de treinamento.

HABILIDADES ANALÍTICAS

A habilidade de determinar prioridades, de detalhar, sintetizar, e reconstruir informações de Inteligência Competitiva que sejam pertinentes e acionáveis e que possam afetar as ações daqueles que tomam decisões.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A habilidade gerenciar eficientemente

projetos e tarefas concomitantes, dispondo de recursos limitados, de forma organizada e eficaz.

CONSTRUÇÃO DE RELAÇÕES EFICAZES

Envolve a habilidade do indivíduo de iniciar, construir, e manter relações pessoais eficazes com a maior variedade possível de indivíduos, dentro do processo de IC.

PERSPICÁCIA COMERCIAL

A habilidade de compreender processos orçamentários internos. A habilidade de gerenciar, de forma eficiente, discussões e a resolução de conflitos com outras partes, cujos objetivos e opiniões possam ser diferentes em relação ao resultado pretendido. A habilidade de entender os elementos – chave das bases da economia.

COMUNICAÇÃO VERBAL & ESCRITA

A habilidade de comunicar informações e idéias clara e eficientemente, utilizando-se de meios de comunicação escrita e verbal.

HABILIDADES ADICIONAIS QUE PODEM SER FUNDAMENTAIS PARA O BOM PROFISSIONAL DE IC EM VÁRIOS NÍVEIS

CONHECIMENTO DE MARKETING

A habilidade de entender mercados – chave e seus processos de planejamento. Uma compreensão abrangente dos produtos internos e da estrutura organizacional da empresa também é altamente recomendada.

CONHECIMENTO DO MERCADO

Compreensão de informações – chave e a habilidade de identificar tendências para: produtos, tecnologias, consumidores, mercado, e informações geográficas pertinentes a determinada divisão, grupo ou setor da empresa.

CONHECIMENTO TÉCNICO

Inclui a habilidade de entender fatos técnicos diferenciadores básicos, e de importância chave, que são críticos para o conhecimento sólido de produtos dentro de seu respectivo mercado competitivo.

PESQUISA

A habilidade de construir ou supervisionar

desenhos de pesquisa, assim como a habilidade de analisar e interpretar resultados e conclusões significativas que podem gerar informações de inteligência acionável.

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DO PROFISSIONAL DE IC

Esta seção descreve diversas características pessoais que não são específicas da Inteligência Competitiva, mas são fundamentais à atividade e ao seu gerenciamento. Estas características esboçam o conhecimento, habilidades, competências, a experiência, e aspectos que definem o desempenho geral em IC.

ESTABELECIMENTO DA CONFIABILIDADE

A habilidade de estabelecer a confiabilidade e ganhar a confiança de terceiros. Muitas vezes, isto requer um alto grau de confidencialidade e desempenho exemplar.

ÉTICA

Seguir princípios éticos na coleta de inteligência e promover a natureza ética da por toda a corporação.

CREDIBILIDADE

A habilidade de persuadir terceiros não apenas de que os seus fatos de IC são sólidos ou de que têm origem em fontes confiáveis, mas também que suas análises e julgamento merecem consideração e ação.

OBJETIVIDADE

A habilidade de examinar a informação obtida e discernir fatos pertinentes às questões em pauta, sem viés intencional ou que leve decisões erradas.

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O entendimento das unidades de negócios, objetivos estratégicos, equipe, práticas e história da empresa (Empresa).

PERSPICÁCIA POLÍTICA

A habilidade de ganhar o apoio efetivo dos dirigentes senior e de implementar metas e objetivos, muitas vezes difíceis, dentro da organização.

FORTE AUTO – MOTIVAÇÃO

Não requer que alguém indique quais ações devem ser realizadas para completar um

projeto ou uma tarefa.

LUTADOR /ESPÍRITO/ ATIVISTA

Indivíduos que possuem forte senso de propósito e de realização em suas atividades de IC.

HABILIDADE DE TRABALHAR INDEPENDENTEMENTE

Deve ser capaz de trabalhar nas questões levantadas, tarefas e projetos, com um mínimo de contribuição de outros.

CONFIDENCIALIDADE

A habilidade de manter a discrição e a confidencialidade ao lidar com determinadas informações.

HABILIDADE DE INFLUENCIAR

A habilidade de influenciar dirigentes senior, colegas e subordinados com informações que Você acredite possam causar impacto significativo em seus processos de tomada de decisões.

Esses aspectos podem colaborar para que mais profissionais possam estar preparados para os desafios de suas empresas, e acima de tudo, conscientes da nova profissão que se descortina, também no Brasil.

LIMITAÇÕES, HIPÓTESES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

As conclusões deste estudo se referem a um grupo de empresas que já se decidiram pela implantação de uma área/unidade de Inteligência. Embora sejam representativas quer pelo seu faturamento e contribuição econômica, marcas, número de funcionários e grau de desenvolvimento técnico e intelectual, as conclusões não podem ser generalizadas.

Ainda vale considerar que os profissionais tem níveis diferentes de conhecimento teórico, onde a prática vem sendo precedida da teoria. Com isso, a formação profissional no País, ainda é muito distinta de outros países, notadamente da formação dos

profissionais de Inteligência nos Estados Unidos da América.

Em relação a estudos futuros, recomenda-se a avaliação de empresas do mesmo porte e setores mais representativos da economia brasileira, para verificação de eventuais especificidades setoriais.

Pode ser oportuno, avaliar também, características e influências regionais para a prática e formação profissional em Inteligência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A. Administração estratégica de Mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H.I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – ABRAIC. Sobre a ABRAIC. Disponível em: www.abraic.org.br. Acesso em: 01/06/2008.

BIRKINSHAW Julian; GIBSON, Cristina Building Ambidexterity into an Organization. MIT Sloan Management Review, v.45, no.4, 2004.

CHANDLER, A.K. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. Massachusetts: Library of Congress Cataloguing-in-Publication, 1969.

COELHO, Gilda Massari et al. Inteligência competitiva e tecnológica. Disponível em: www.fgv.br/dg/diti/bib/geral/htm/hpbb15.htm. Acesso em: 10/09/01

CORREIA, C.C. Getting Competitive. Library Journal, v.131, No. 7, p. 52-54, 2006.

CRANE, A. In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage. Business Horizons. Vol.48, no.3, p. 233-239, 2005.

FINDER, J. The Myth of the Corporate Spy. Forbes, v.177, No.12-15, p. 36, 2006.

FRAUMAN, E. Economic espionage: Security missions redefined. Public Administration Review, v.57, No. 4, p. 303 – 309, 1997.

FULD, Leonard M. The New Competitor Intelligence. U.S.A: John Wiley & Sons, Inc.- 1995.

GHEMAWAT, P. Strategy and the business landscape. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

HULNICK, A. Risky Business. Harvard International Review. v.24, No. 3, p. 68 – 73, 2002.

KAHANER, Larry. Competitive Intelligence: how to gather, analyse, and use information to move

your business to the top. New York: Simon & Schuster, 1997.

McGONAGLE, J.; VELLA C. M. Outsmarting the Competition. Naperville (IL): Sourcebooks, 1990.

MINTZBERG, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAIS, E. F. C. (1999). Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas. Brasília: Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico, Universidade de Brasília.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. A dynamic theory of organizationa knowledge creation. In: CHOO, C.W. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. New York: Oxford University Press, 2003.

PAGEL, R. Economic espionage. Database, v.21, no. 4, p. 23- 29, 1998.

PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K.& Hamel, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review 1990, 68(3), 79-92.

PRAHALAD, C.K., & Hamel, G. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Boston (MA): HBR OnPoint Enhanced Edition – PDF, 2001.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. Inteligência competitiva na prática. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

RICCARDI, R.; RODRIGUES, L.C. Inteligencia Competitiva – en los negocios y en las organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2003.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS – SCIP. About SCIP. Disponível em: www.scip.org. Acesso em: 01/06/2008.

SWARTZ, N. Competitive Intelligence underutilized. Information Management Journal, v. 39, no. 3, p. 10, 2005.

TEIXEIRA FILHO, J. O contexto empresarial do analista de informação. Revista eletrônica Insight informal. 2000. Disponível no site: www.informal.com.br. Acesso em 02/06/06.

TYSON, K.W.M. The complete guide to competitive intelligence. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

URICH, D., & lake, D. Organizational capability: competing from the inside out. New York: Wiley, 1990.

WALKER, B.A.; KAPELIANIS, D.; HUTT, M.D. Competitive Cognition. MIT Sloan Management Review. V.46, No.4, p. 10, 2005.

ZUBOFF, Shoshana e MAXMIN, James. O novo jogo dos negócios: como entender o que está acontecendo e conquistar os novos consumidores. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

A Educação Corporativa como estratégia
de Gestão de Conhecimento na

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT

Pedro Carlos Resende Junior
Empresa Brasileira De Correios E Telégrafos

Lúcia Helena Rosa Da Costa
Empresa Brasileira De Correios E Telégrafos.



Resumo: Atuando em um cenário globalizado, a ECT se enquadra na categoria de organizações que têm sido impactadas diretamente pelas profundas transformações de ordem social, estrutural e gerencial que atravessa o ambiente mercadológico, onde consumidores apresentam níveis de serviços cada vez mais exigentes e menos condescendentes em relação à sua prestação, fazendo com regras que regem a competitividade estejam em permanente mutação. Como estratégia para buscar esta perpetuação no mercado, a gestão de todo capital intelectual da organização tem se mostrado como uma estratégia eficaz. Este relato técnico apresenta a fundamentação teórica do modelo de educação corporativa da ECT, demonstrando seu alinhamento com o modelo de gestão estratégica da empresa, bem como sua sustentação por práticas estruturadas e sistematizadas de gestão do conhecimento.

Palavras Chave: Educação Corporativa; Gestão do Conhecimento; Modelo de Gestão.

1. Tema

Conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas ao ensino e aprendizagem.

2. Objetivo

Apresentar relato técnico e a fundamentação teórica do modelo de educação corporativa da ECT, demonstrando seu alinhamento com o modelo de gestão estratégica da empresa, bem como sua sustentação por práticas estruturadas e sistematizadas de gestão do conhecimento.

3. Metodologia

A natureza desta pesquisa, de acordo com a classificação proposta por Gil

(2002) com base no seu objetivo, é do tipo descritiva, apresentando características de identificação, determinação dos modelos de gestão, educação e gestão do conhecimento aplicados na ECT.

Quanto ao método, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa por prever a identificação e o mapeamento de modelos sob uma perspectiva contextual que represente a realidade destes processos no âmbito da ECT.

Quanto ao procedimento, esta pesquisa pode ser classificada como pesquisa bibliográfica e documental devido ao uso de livros, anais de congressos, dissertações defendidas, periódicos e bases de dados do sistema integrado de gestão e pelos documentos oriundos do modelo pedagógico da Universidade Corporativa.

3.1. Contextualização

Neste relato técnico será apresentado além do referencial teórico que baliza as práticas de gestão organizacionais, o modelo de educação da ECT, alinhado à política de Gestão de conhecimento e ao próprio modelo de gestão da empresa pautado nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade.

Herança de um cenário globalizado, as organizações têm sido impactadas diretamente pelas profundas transformações de ordem social, estrutural e gerencial, onde consumidores apresentam níveis de serviços cada vez mais exigentes e menos condescendentes em relação à sua prestação, fazendo com regras que regem a competitividade nos mercados e ambientes competitivos estejam em permanente mutação. Como estratégia para buscar esta perpetuação no mercado, a gestão de todo capital intelectual da organização tem se mostrado como uma estratégia eficaz.

Como visto em Luhmann (2007), uma organização constitui um sistema social inserido em um sistema maior, que age no sentido de diminuir a complexidade interna, filtrando informações do ambiente externo que são do seu interesse e conferindo significado próprio ao seu contexto e cultura.

Uma das principais compreensões que os administradores e dirigentes organizacionais precisam ter é de como a hiperqualificação das pessoas aumenta o valor dos processos e produtos

gerados pela organização. Essa compreensão deve ser percebida como fundamento para a construção de estratégias organizacionais ou de aprendizagem corporativa, constituindo uma estratégia informacional (DAVENPORT, 2002). Por meio da estratégia informacional, trata-se das acepções da coleta seletiva de informação, e dos mecanismos de transmissão da informação para a geração do conhecimento.

3.2. Organizações enquanto sistemas de gestão

Scott (1998) utiliza uma tipologia de paradigmas e classificações para ordenar as organizações como sistemas compostos pelos seguintes elementos: estrutura social, participantes, tecnologia e objetivos. Em sua obra, ele declara que as organizações podem ser vistas como sistemas racionais, naturais e abertos. As características que as delinham enquanto sistemas racionais estão no foco na estrutura formalizada e normatizada, enxergando as pessoas como parte de uma engrenagem na consecução de objetivos específicos voltados à produtividade e eficiência. Enquanto sistemas naturais, a presença da estrutura informal é mais importante e produtiva que a formal, visando o ganho da coletividade, onde os relacionamentos entre indivíduos coexistem com os valores organizacionais. E por fim, as organizações enquanto sistemas abertos, diferentemente das visões anteriores por serem autocontidos (fechados), dispõem dos elementos já citados, acrescentando-se ainda a perspectiva do próprio ambiente que as cercam selando um constante fluxo de interação e troca de recursos e informações, tendo o seu foco nos seus processos. Esta pesquisa adotará o construto desta última classificação, pois o modelo de gestão em questão apóia a idéia central nos sistemas abertos. Entende-se por modelo de gestão o conjunto de conhecimentos técnicos aplicados à situações práticas sustentados por uma ideologia que tem por objetivo estabelecer legitimidade e reforçar a sua credibilidade.

Kuhn (1995) reconhece que a mudança de qualquer paradigma é conseqüência de um ativo processo de aprendizado e desaprendizado inerente à necessidade de interpretação de certos fenômenos que não são mais compreendidos pelos modelos existentes.

E a evolução da compreensão das organizações tem passado por este tipo de questionamento e reflexão sobre a mudança de paradigma. As organizações, enquanto sistemas abertos buscam a inserção na cadeia de valor globalizada, tornando-se interdependentes, os modelos que enxergam a organização como um sistema fechado, possuem uma visão cada vez mais independente de seus elementos.

3.3. Organizações enquanto sistemas abertos de gestão

Os sistemas abertos ou vivos apresentam uma dinâmica de crescimento, através da qual elevam ao limite máximo a sua natureza básica, reagindo às mudanças ou as antecipando pela assimilação de novos insumos energéticos.

As organizações têm se deparado com a necessidade de gerir processos cada vez mais adaptativos, seja em quantidade de funções, seja na complexidade de suas relações, tornando impraticável a sua gestão sem um modelo que minimize conscientemente os riscos da tomada de decisão, maximizando as possibilidades de controle. Esta necessidade vai ao encontro da temática de Gonçalves (1998) em que afirma que: “As empresas gastam parcela cada vez maior de sua energia e recursos com a sua própria organização e não com o negócio”.

Gonçalves (2000) relata que “as estruturas organizacionais convencionais têm diversas características operacionais indesejáveis”, quando na verdade a organização orientada por processos pressupõe que as pessoas gerenciem os recursos de forma diferente. As estruturas organizacionais convencionais apresentam algumas características indesejáveis que comprometem o desempenho das empresas, priorizando as funções verticais em detrimento dos

processos essenciais, exagerando na divisão de tarefas e na otimização do funcionamento das áreas funcionais, o que leva a hiperespecialização, fazendo com que as estruturas hierárquicas rígidas e pesadas executem apenas fragmentos de processos de trabalho e transformação.

3.4. Aprendizagem

E a aprendizagem é o mecanismo que promove o fôlego da organização, caracterizando as inovações e melhorias nas práticas de gestão e padrões de trabalho da organização. A época de aprender não é somente quando existem crises, portanto, aprendizagem organizacional deve ser vista como um processo dinâmico e vivo.

A aprendizagem organizacional é uma das estratégias para a prática de disseminação do conhecimento crítico para a organização, uma vez que este se encontra internalizado nas pessoas ou grupos que a constituem. As organizações possuem sistemas cognitivos elaborados internamente, que têm profunda inter-relação com a cultura organizacional, valendo-se de políticas, normas, rotinas e procedimentos para se fixarem.

Alliprandini (1999) assevera que alguns autores fazem distinção entre organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional, contudo, ele sugere que sejam tratados como temas de um mesmo contexto. Diz, ainda, que a aprendizagem organizacional é uma característica da organização de aprendizagem (a organização que aprende). Nesse sentido, estar-se-ia diante de um conceito muito mais próximo da filosofia que das técnicas, pois não seria apenas uma mera ferramenta para as organizações alcançarem seus objetivos. Seria um conceito que não possui um fim em si mesmo, considerando que a ação e a reação advindas das mudanças externas ou internas, ocorridas no ambiente ou no indivíduo, fazem parte do processo de aprendizagem.

Durante a pesquisa, foram estudadas várias referências a Peter Senge, como sendo o autor que popularizou a noção de organização de aprendizagem com a publicação de um livro chamado *A Quinta Disciplina*. Desde então, se tornou um conceito mais difundido e uma proposição que despertou interesse. O seu principal conteúdo invoca a imagem de pessoas e grupos trabalhando para melhorar a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional. Para isso, segundo Senge apud Freire (2007), as organizações devem desenvolver cinco disciplinas para continuamente estarem em processo de aprendizagem: maestria pessoal, relacionada com o autoconhecimento; modelos mentais, que trata de imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo; objetivos comuns, aborda as questões relacionadas à clareza e compartilhamento de objetivos; aprendizado em grupo, relacionada ao desenvolvimento de habilidades coletivas e de ações coordenadas; e pensamento sistêmico, um modelo conceitual formado por um conjunto de conhecimentos e ferramentas, que buscam o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem como um todo. Para as organizações serem capazes de aprender, estas cinco disciplinas deveriam funcionar em conjunto, sendo o raciocínio sistêmico responsável pela integração de todas as demais.

Na era do conhecimento, momento em que vários canais são utilizados para disseminação da informação, tais como a Internet, jornais escritos, televisão, rádio, revistas, entre outros, a velocidade em que o receptor recebe novos influxos é bem maior. Nesse sentido, os dirigentes das organizações devem considerar o aprendizado organizacional para crescimento da organização, o qual não pode prescindir do crescimento pessoal dos seus membros. O desenvolvimento do conhecimento é interessante, tanto na organização quanto no indivíduo. A organização que aprende, aprende porque o indivíduo aprende, e esse aprendizado deve ocorrer em toda a organização.

3.5. Modelo de gestão da ECT com base no Prêmio Nacional da Qualidade

A ECT adota os critérios da FNQ como base de seu modelo gestão. Daí a importância de se apresentar as premissas de tal modelo

antes da descrição das práticas de ensino e aprendizagem.

3.6. Histórico da FNQ

Em 1991 foi instituída a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade que tinha como principal atividade administrar o referido prêmio. A instituição foi fundada por um conjunto de organizações públicas e privadas que delinearão seu modelo de gestão baseado nos fundamentos e critérios do Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA, que por sua vez teve a base precursora do Deming Prize, do Japão.

A seguir são descritos os fundamentos e critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, mas observar-se que o estudo limita-se a referenciar o item que trata da orientação da capacitação e desenvolvimento de pessoas.

3.7. Fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade

FNQ (2008) aponta que os Fundamentos da Excelência expressam conceitos que se traduzem em práticas reconhecidas em organizações de elevado desempenho. Os fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) são:

1. Pensamento Sistêmico: Entendimento das re-lações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

2. Aprendizado organizacional: Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

3. Cultura da Inovação: Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

4. Liderança e constância de propósitos: Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes.

5. Orientação por Processos e Informações: Compreensão e segmentação do conjunto das

atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

6. Visão de futuro: Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização.

7. Geração de valor: Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes integrantes.

8. Valorização das pessoas: Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado: Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

10. Desenvolvimento de Parcerias: Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para as partes.

11. Responsabilidade Social: Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações

futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

3.8. Critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade

O modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade é composto por oito critérios de excelência, divididos em abordagens de enfoque e resultados. Os critérios são:

1. Liderança
2. Estratégias e Planos
3. Clientes
4. Sociedade
5. Informações e Conhecimento
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados

Os sete primeiros têm abordagem de enfoque, isto é, nos métodos, práticas de gestão e padrões, enquanto o último tem foco nos resultados obtidos por cada enfoque. O critério 6 – Pessoas é composto por três itens: 6.1. Sistemas de Trabalho, 6.2. Capacitação e Desenvolvimento, e 6.3. Qualidade de Vida da força de trabalho da organização. A seguir será explorado o escopo do item 6.2 como objeto de estudo deste relato técnico.

3.9. Item 6.2 - Capacitação e Desenvolvimento

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

A palavra “Como” dentro de cada requisito tem a seguinte finalidade: “Solicitação de que a organização

descreva suas práticas de gestão, e os respectivos padrões de trabalho, incluindo os responsáveis e a periodicidade, os métodos de controle das práticas, ou seja, de verificação do cumprimento dos padrões de trabalho, além da aplicação das práticas e padrões, demonstrando a disseminação e a continuidade.”.

Segundo a FNQ (2008), o item 6.2 examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de capacitar e desenvolver as pessoas da organização, contemplando ao atendimento dos seguintes requisitos de:

- identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento, fazendo-se necessária a apresentação das formas de participação neste processo, dos líderes e das próprias pessoas da força de trabalho;
- compatibilização das necessidades das pessoas com as necessidades operacionais e com as estratégias da organização;
- consolidação do aprendizado organizacional pela abordagem da a cultura da excelência;
- concepção de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas;
- avaliação da eficácia dos programas de capacitação em relação ao alcance dos objetivos operacionais e às estratégias da organização; e,
- promoção do desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais.

4. Gestão do Conhecimento na ECT

Na ECT, é visível, em seu modelo de gestão, a combinação do modelo de educação corporativa sustentando as práticas de gestão do conhecimento. Tal sustentação demonstra-se importante, pois busca desenvolver os profissionais que atuam interna e externamente à empresa para a consecução dos objetivos estratégicos, conduzindo a organização a sua sobrevivência e competitividade.

A empresa entende que a GC refere-se a todo o esforço sistemático realizado pela organização para identificar, capturar, compartilhar, obter, criar, organizar, utilizar, melhorar, reter e medir

o seu conhecimento, sempre com o objetivo de agregar valor à empresa. Nesta mesma linha, Clarke apud Naime (2002), afirma que com a GC, a organização aprende, processa e mantém sua cultura, tecnologia e conhecimento, visando criar, organizar e disseminar todo este conhecimento para obter vantagem competitiva.

Tarapanoff (2006), aponta que um dos objetivos da GC é “trabalhar sistematicamente a informação e o conhecimento visando ao aumento da capacidade de resposta da empresa ao meio ambiente com inovação e competência (...)”. Dentre dimensões contempladas pela GC, citam-se: aprendizado individual e organizacional (cultura organizacional); conectividade entre pessoas, diferentes áreas da empresa, diferentes empresas e o ambiente; desenvolvimento de competências individuais e organizacionais; mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional; alavancagem dos avanços em informática e telecomunicações; e, mensuração do capital intelectual da empresa.

As práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento têm um caráter universal, ou seja, fazem sentido tanto para empresas de setores tradicionais, como para empresas em setores de ponta; para empresas em setores primários, como para empresas em setores manufatureiros ou de serviços. E também não se limitam, por exemplo, ao chão de fábrica, departamento de novos produtos ou áreas em contato com os clientes. A difusão do conhecimento tem sido considerada relevante para qualquer tipo de empresa, seja ela grande ou pequena, e para qualquer área da empresa, atingindo, desse modo a todos os que estão envolvidos nos seus processos.

4.1. Conhecimento e Educação Corporativa

Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Desde a sua criação, a ECT tem desenvolvido intenso trabalho de qualificação profissional de seus colaboradores, utilizando programas de capacitação standardizados e/ou customizados, sempre com foco em padrões de qualidade,

além de uma consistente documentação de seus processos operacionais.

4.2. Histórico da educação na ECT

- 1969 – Departamento de Correios e Telégrafos é transformado na Estatal Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. É criada a Divisão de Treinamento, com cinco centros de treinamento: RJ, RS, PE, MG e Bauru.
- 1970/1977 – Departamento de Recursos Humanos – DRH, com representações regionais.
- 1971/1978 - Convênio com a PUC-RJ: forma as primeiras turmas do curso superior de Administradores Postais.
- 1978/1999 - Escola Superior de Administração Postal – ESAP: criada em Brasília para formar pessoal de nível superior.
- 1978/2002 – Departamento de Treinamento e Desenvolvimento, com representações Regionais – DETED – treinamento de pessoal de nível básico, médio e técnico. Migração do Centro de Treinamento de Bauru para São Paulo.
- 2001 - Criação da Universidade Corporativa dos Correios – ÚNICO, atendendo a estratégia de unificar as ações de educação empresarial que vinham sendo desenvolvidas por dois órgãos distintos (DETED / ESAP), direcionando o foco da educação para as estratégias da Empresa.

Comprometida com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores, a implantação do sistema de Educação Corporativa pautado pela gestão de pessoas por competências e vinculado às metas empresariais, promovendo a aplicação do aprendizado à realidade da ECT e melhorando continuamente a sua performance, conforme por Eboli (2004), aconteceu com a criação de sua Universidade Corporativa. Algumas características específicas dos Correios foram determinantes para a criação da UNICO:

- Empresa com demanda intensiva de mão-de-obra – com um efetivo de 110 mil empregados, sendo 48% de carteiros e 11% de profissionais que atuam na triagem de objetos postais e no transbordo de malotes e caixetas, atividades em que o há pouco uso de tecnologias de suporte;
- Qualificação específica, não disponível no mercado – para os cargos de carteiro, atendente de agência, operadores de triagem de correspondências e técnicos nas áreas de vendas e operações logísticas não há profissionais prontos no mercado, demandando o desenvolvimento e a implementação de programas de capacitação;
- Necessidade de padrão nacional de qualidade operacional considerando a capilaridade de atuação – os profissionais citados no item anterior devem atuar em todo o país dentro de padrões comuns de qualidade de atendimento e operações;
- Intensificação do fortalecimento da marca Correios – aprimoramento contínuo da qualidade do atendimento e das operações e disponibilização de novos produtos e serviços que atendam às expectativas dos clientes;
- Suporte educacional para o desenvolvimento das competências organizacionais necessárias ao enfrentamento do mercado concorrencial – desenvolvimento de programas de capacitação voltados para as competências críticas dos Correios, que agreguem valor e contribuam para tornar a empresa mais competitiva, e das competências profissionais técnicas definidas dentro do modelo de competências integradas adotado pela empresa;
- Qualificação da cadeia produtiva da empresa (cadeia de valor) – promoção de programas de capacitação alinhados às estratégias de negócio para os componentes da cadeia de valor envolvidos.

4.3. Práticas de educação corporativa

As ações de educação corporativa estruturadas com foco nas competências e nos objetivos estratégicos propiciam aos empregados condições de aprendizagem, por desenvolverem o compartilhamento do conhecimento técnico e a disseminação da cultura da Organização.

Para Eboli (2004), as práticas de educação corporativa devem favorecer uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador e da postura empreendedora e para o fortalecimento de líderes eficazes. É nessa abordagem de atuação que a Universidade Corporativa dos Correios tem desenvolvido com sucesso as seguintes práticas:

- Modelo Pedagógico adotado pela ECT – modelo que orienta e estrutura todas as ações comentadas anteriormente, visando a construção de um padrão de educação para toda a empresa, tendo como base o desenvolvimento e o domínio de competências e o foco em aprendizagens significativas;
- Cidadania Postal – programa de ambientação pelo qual passam todos os novos empregados e demais colaboradores para disseminação dos valores e processos da empresa, com dinâmicas, palestras e visitas a unidades operacionais e administrativas;
- Comunidades de Prática – ambiente virtual para discussão de assuntos específicos entre profissionais de todo o país, promovendo o compartilhamento de conhecimento e o registro documental;
- Capacitação Básica em Correios – programas de preparação dos novos empregados para o desenvolvimento de suas atividades específicas de Correios, promovidos através de módulos de treinamento em serviço, presenciais e a distância, com base em matrizes de desenvolvimento profissional;
- Gestores Educadores – preparação dos gestores para atuarem como facilitadores de aprendizagem, atuando em sessões de Treinamento no Local de Trabalho – TLT, Treinamento em Serviço – TS e também como instrutores temporários em atividades presenciais;

- Incentivo ao Autodesenvolvimento – programa de incentivo a elevação da escolaridade dos empregados, através do compartilhamento de despesas para cursos de graduação, pós-graduação e idiomas;
- Preparação Gerencial – desenvolvimento dos níveis gerenciais – estratégico, tático e operacional, com foco no negócio da empresa, perpassando as perspectivas do modelo de gestão estratégica, gestão de pessoas, gestão de processos, gestão de conhecimento e comunicação; e,
- Centros de Excelência em Educação – pólos descentralizados de produção de material instrucional, de acordo com o segmento de atuação da empresa em que determinada unidade regional da empresa tem excelência de desempenho.

5. Conclusão

O relato técnico procurou apresentar a conexão existente entre o modelo de gestão, o modelo de educação corporativa e as formas como são praticadas à gestão do conhecimento na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Foi demonstrado a importância de manter o desdobramento das diretrizes estratégicas se sustentando no alinhamento das práticas de gestão de conhecimento e educação corporativa a fim de buscar a sustentabilidade a longo prazo da empresa. Os referenciais teóricos de gestão, de gestão do conhecimento e de educação corporativa fortaleceram a existência das práticas apresentadas pela empresa de modo estruturado e sistematizado.

6. Referências

ALLIPRANDINI, Dário. Aprendizagem Organizacional. Disponível em: <http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/learning_enterprise.html>. Acesso em: 11 de jun. 2007.

DAVENPORT, T.H. Ecologia da Informação.

Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura. 5. ed. São Paulo, 2002.

EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. Critérios de Excelência 2005. São Paulo: FNQ, 2008.

FREIRE, Luís Carlos. Aprendizagem Organizacional. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/pub/Fasciculo.jsp>>. Acesso em: 11 jun. 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 2, abr./jun. 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processo. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.

KUHN, T. S. A Estrutura das Revoluções Científicas. São Paulo: Perspectiva, 1995.

NAIME, A.G.G. Gestão do Conhecimento: Proposta de um modelo aplicável às agências de Correios. Tese (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

SCOTT, W. Richard. Organizations: rational, natural and open systems. 4. ed. Upper Saddle River: NJ. Prentice Hall, 1998.

TARAPANOFF, Kira. Métodos e Técnicas para a Tomada de Decisão nos Sistemas de Informação. Brasília: Thesaurus, 1995.

Portal Corporativo Como Diferencial Estratégico
Para Tomada De Decisões E Gestão Do Conhecimento:

O Caso Do HSBC Brasil

Paulo Roberto Floriano
Terraforum

Juliana Vale Marques
HSBC

Luciano Xavier De Miranda
HSBC.

HSBC



Resumo: O projeto Portal Intranet Brasil tem o objetivo de transformar a intranet do HSBC em um portal avançado e com forte alinhamento à estratégia corporativa e de negócios da empresa. Este relato técnico visa apresentar o processo de diagnóstico, definição da estratégia e resultados obtidos nas frentes do projeto: arquitetura de informação, conteúdo e gestão de mudanças.

Palavras Chave: gestão do conhecimento, portal corporativo, estratégia, HSBC

1. INTRODUÇÃO

As iniciativas de ferramentas digitais para comunicação corporativa e instrumento de trabalho - intranets e portais corporativos, em seu estágio mais avançado – devem ser desenvolvidas e gerenciadas de maneira totalmente interligada aos objetivos dos negócios e das necessidades organizacionais. Um portal deve gerar ganhos para a organização tornando-se uma ferramenta indispensável para o trabalho diário dos colaboradores.

O projeto Portal Intranet Brasil do HSBC, elaborado pela área de e-business e executado em conjunto com a TerraForum Consultores, visa transformar a intranet do HSBC em um portal avançado e com forte alinhamento em relação à estratégia corporativa e de negócios da empresa.

O projeto teve início com a definição dos objetivos da intranet, descritos a seguir:

Ser a melhor ferramenta de trabalho diário para o colaborador;

Estar acessível a partir de qualquer local e dispositivo (celular, palm, notebook, etc);

Estimular o compartilhamento do conhecimento e a produção da inteligência corporativa;

Melhorar a comunicação interna.

O processo de definição dos objetivos do portal esteve intimamente ligado à estratégia da organização. Todos os objetivos listados acima possuem impacto direto nos objetivos de negócio do HSBC:

- Aumentar satisfação dos colaboradores em trabalhar no HSBC Brasil;
- Reduzir custos;

- Aumentar produtividade;
- Melhorar relacionamento com clientes;
- Aumentar vendas.

Antes de se iniciar o planejamento necessário para que a iniciativa atinja o alto grau de maturidade desejado, foram feitas diversas atividades de diagnóstico para que fosse descoberto o “ponto de partida” do processo – ou seja, foi constatado qual o estágio atual de evolução da intranet para saber quantos e quais passos devem ser dados até que o objetivo final seja cumprido.

Além do diagnóstico da ferramenta, também foi feito um diagnóstico de negócio, que serviu de subsídio para determinar as guias de evolução da intranet para permitir o alinhamento com a estratégia organizacional, e para mapear os problemas enfrentados hoje pelos colaboradores que podem ser atendidos pela intranet, que serão priorizados através de ações de planejamento de iniciativas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Contexto

A HSBC Holdings plc atende mais de 128 milhões de clientes ao redor do mundo, por meio de 10 mil agências em 83 países e territórios. Com ativos de cerca de US\$ 2,3 bilhões (2007), o HSBC é uma das maiores organizações mundiais de serviços bancários e financeiros. O HSBC Bank Brasil é uma subsidiária integral do grupo. Com sede em Curitiba, PR, conta com 2,3 mil pontos de atendimento em 565 municípios do país. Em 2007, obteve lucro líquido de R\$ 1,24 bilhão, o maior resultado desde o início de suas operações no país, em 26 de março de 1997.

A intranet do HSBC possui 30 mil usuários, distribuídos por todas as regiões do Brasil – incluindo terceiros. O projeto teve início em 2007, com a

fase de diagnóstico e planejamento.

2.2 Metodologia

O processo de reformulação da intranet do HSBC envolveu um diagnóstico amplo, realizado em quatro dimensões: usuários, estratégia, especialistas e mercado.

Com relação aos usuários, mais de 3500 colaboradores de todas as regiões do país foram ouvidos para identificação dos principais itens de melhoria e definição da arquitetura de informação. Foram realizados testes de usabilidade com mais de 40 usuários e workshops de cardsorting para modelagem da taxonomia do portal, envolvendo mais de 300 colaboradores.

Na dimensão estratégica, os 200 principais executivos da empresa foram entrevistados com o objetivo de identificar oportunidades de negócio.

Na perspectiva dos especialistas, a empresa TerraForum realizou análises heurísticas para identificar os principais issues da intranet relacionadas ao conteúdo, tecnologia, experiência do usuário e layout. Além disso, foi realizada uma análise de maturidade do portal e seus processos de gestão para identificar oportunidades sensíveis de melhoria.

Também foi realizado um processo de coleta de melhores práticas de mercado, através do benchmarking de 20 intranets no Brasil – cinco do setor financeiro –, intranets do grupo HSBC e análise de relatórios das principais intranets do mundo.

2.3. Diagnóstico

A partir dos pontos identificados no diagnóstico, foram definidas ações de melhoria e agrupadas em quatro grandes fases, precedidas necessariamente pela concretização de ações consideradas fundamentais e estruturantes do projeto como um todo. Estas ações envolveram principalmente:

- Revisão dos conteúdos

- Arquitetura de Informação, taxonomia e layout
- Governança
- Criação de ambientes de colaboração

2.4 Resultados

2.4.1 Conteúdo

Um dos fatores que mais influenciam na credibilidade que uma intranet transmite é a qualidade do conteúdo que ela oferece. Assim como um conteúdo confiável e de qualidade pode contribuir para transformar a intranet em uma ferramenta legítima dos colaboradores, o inverso compromete fortemente o seu reconhecimento, tornando-a uma fonte secundária de

informação, preterida em relação a outros meios como telefone, help-desk, etc.

Este projeto previu o levantamento, a redação e a publicação de conteúdos de áreas consideradas estrategicamente críticas para o sucesso da nova versão do portal. Os conteúdos foram divididos em quatro tipos:

- Conteúdos críticos
- Conteúdo de Recursos Humanos
- Conteúdos administrativos
- Conteúdos de produto

Ao todo, foram criadas 600 novas páginas (equivalente a 1.500 laudas). O processo de elaboração e validação foi realizado a partir de uma ferramenta Wiki, que possibilita a criação de conteúdos de forma colaborativa.

Além disso, foram elaborados um grupo de políticas que incluem definições editoriais e de ciclo de vida com o objetivo de garantir a qualidade e relevância do conteúdo publicado.

2.4.2 Arquitetura de informação e taxonomia

O trabalho de Arquitetura de Navegação teve como objetivo a estruturação de uma nova lógica de navegação e ordenação de conteúdo e serviços centrada na forma como os colaboradores procuram a informação, aumentando sua produtividade e alinhando suas necessidades à forma como são estruturadas as informações para seu dia-a-dia. Além disso, com a definição de uma taxonomia corporativa cria-se um vocabulário uniforme e comum para a organização, potencializando mecanismos

de busca, compartilhamento de documentos e informações e outras melhoras futuras.

2.4.3 Colaboração – sites departamentais

Esta frente de trabalho teve como objetivo revisar e reelaborar a estrutura, função e escopo de uso dos atuais sites de departamento existentes na empresa, integrando-os à estrutura de navegação da intranet, ao invés de atuarem como mini-intranets isoladas. Eles foram reestruturados para servirem como ferramentas de compartilhamento de informações para o trabalho específico de cada área, e também para atuarem como uma vitrine para informações e documentos de interesse de outras áreas do HSBC, assim como para apresentar a estrutura organizacional e informação institucional relevante do departamento.

2.4.4 Colaboração - Comunidades

Comunidades são um dos meios mais eficientes de fomentar a inovação organizacional e potencializam muito o compartilhamento de informações através de focos de interesse que extrapolam as fronteiras departamentais. Além de afetar positivamente a produtividade e o resultado do trabalho do colaborador das equipes como um todo, os ambientes de colaboração bem estruturados permitem uma maior satisfação do colaborador em se trabalhar na organização.

A escolha das comunidades do piloto passou por um processo minucioso de priorização e as funcionalidades e a arquitetura da comunidade foi definida em conjunto com os usuários.

3. CONCLUSÃO

Todas as ações implementadas na reformulação do portal corporativo do HSBC tiveram o seguinte impacto nos processos da empresa:

Informações negociais: usuários possuem acesso às informações mais relevantes sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa (características, argumentos de venda, taxas, etc.).

Serviços de Recursos Humanos: a maior parte dos serviços disponíveis pelo RH estão disponíveis na intranet com a implementação do projeto. Hoje, todos os 27 mil colaboradores são fortemente encorajados a utilizarem estes serviços de forma online, aumentando produtividade.

Serviços Administrativos: hoje cerca de 50 serviços estão disponíveis na intranet, para uso online.

Comunicação: a intranet possui uma série de veículos que possuem o objetivo de agilizar a comunicação entre direção e colaboradores, característica particularmente devido à capilaridade das unidades da empresa:

TV online: programação semanal e mais de 100 programas disponíveis para qualquer colaborador assistir a qualquer hora.

- Notícias publicadas diariamente;
- Informativos operacionais;
- Agenda corporativa;
- Blog do CEO;
- Clipping interno e externo.

Normas e procedimentos: 4.000 páginas de normas globais e 60.000 páginas locais disponíveis na intranet.

Comunicação e produtividade das equipes: cada diretoria da empresa possui um site para armazenamento e disseminação de informações específicas de sua área, que visa agilizar a comunicação com seus colaboradores. Este site possui bibliotecas de documentos, uma área de comunicados, notícias e um blog, no qual os heads da área escrevem para seus colaboradores e lêem comentários.

Melhoria de processos e compartilhamento de conhecimento: espaços criados para que as pessoas possam compartilhar informação e criar conhecimento nos processos da empresa em temas específicos. Hoje o HSBC conta com um piloto de duas comunidades: carreira e qualidade em processos.

Atualmente o projeto está em sua segunda fase de implementação. Nas próximas fases, previstas para implementação até 2010, estão previstos itens de evolução para o portal, como customização, personalização, acessibilidade e inteligência competitiva.

A Gestão do Conhecimento
como determinante para
o desempenho das
estratégias organizacionais

Baixak

SEBRAE

Ivani Costa
Sebrae/PB

Jailma Araujo dos Santos
Sebrae/PB

José de Arimatéia A. de Lima
IESP/PB

Luciana Ribeiro Rabay
Butcher, IESP/PB

João Batista de Freitas
UERN

Estudo de caso
SEBRAE/PB

Resumo: Atualmente a Gestão do Conhecimento (GC) vem emergindo como um desafio estratégico, especialmente por ser crescente nas organizações a implementação de um grande número de iniciativas baseadas na tecnologia e na disposição de Capital Intelectual, as quais tratam a gestão do conhecimento como um esforço estratégico. Tais iniciativas contribuem para a consolidação do conhecimento como ferramenta para o desenvolvimento das atividades organizacionais. Com o propósito de compreender melhor o panorama atual nas organizações, este artigo, através de um estudo de caso, permite a apreciação do cenário no SEBRAE-PB, onde o tema é abordado como instrumento para orientar a tomada de decisão da política de gestão organizacional. Para o alcance do objetivo proposto foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, o levantamento de informações através de visitas técnicas à instituição envolvida, bem como, a aplicação do Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC) para analisar a situação atual do conhecimento organizacional. Observou-se que: a não integração da aprendizagem ao modo como as pessoas realizam suas rotinas de trabalho possivelmente implica em aumento dos custos e do tempo de execução dos processos, por redundância de operações e informações divergentes, comprometendo assim o alcance das diretrizes estratégicas da instituição.

Palavras Chave: Gestão do conhecimento; Tomada de decisão; Estratégia organizacional.

1. Introdução

A evolução da atividade empresarial tem imposto às organizações uma nova maneira de gerenciar seus recursos produtivos – máquinas, matérias-primas, tecnologias e pessoas. É necessário encontrar, cada uma a seu estilo, um modo próprio de utilizar com eficácia estes recursos. Porém a criação de riqueza no século XXI tem dependido muito mais de dois recursos, intrinsecamente ligados entre si, cujo desafio de gestão é ainda maior e mais complexo – as pessoas e o conhecimento. Sem elas a organização não existe e sem este elas não sobrevive e não há como isolá-los. A riqueza acontece quando uma organização utiliza

pessoas e conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos.

Para ajudar as organizações a determinar se estão desempenhando bem os vários aspectos do processo de gestão do conhecimento existe o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), que nada mais é do que um instrumento de avaliação qualitativa, que pretende provocar nas pessoas a reflexão sobre os elementos que são combinados para criar uma abordagem adequada da gestão do conhecimento, que no âmbito deste relatório é entendida como o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

O tema tem sido discutido de diferentes formas por profissionais de mercado e acadêmicos e atende a demandas diversas. Para as criadoras do modelo diagnóstico ora adotado, o que corroboramos inteiramente, é primordial a compreensão de que a Gestão do Conhecimento (GC) extrapola os limites da inserção de conteúdos organizacionais em depósitos tecnológicos, com mecanismos de busca facilitada. Exigindo da organização uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Para a criação desta cultura e conseqüentemente uma abordagem adequada a GC é relevante considerar o estilo de gestão adotado e o papel da liderança como fomentador da criação e promoção do conhecimento.

Na imensa maioria das organizações brasileiras o assunto ainda é um ilustre desconhecido e mesmo quando figura na pauta de discussão seu entendimento limita-se ao senso comum poucos gestores compreendem a natureza primordial do conhecimento e seu impacto na criação de riqueza. Tal realidade impõe aos gestores brasileiros uma postura de aceitação da mudança e o necessário investimento a ser feito para por em marcha a tal mudança.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho avaliar a Gestão do Conhecimento no Sebrae-PB a partir do modelo criado pelas consultoras WENDI BUKOWITZ e RUTH WILLIAMS, e publicado no Brasil pela Artmed Editora. O proponente é permitir o mapeamento das condições atuais que alavancam ou empatam a gestão do conhecimento e orientar a tomada de decisão da política de gestão do Sebrae-PB para este tema.

Para tanto, o modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Bukowitz & Williams (2002), permite a apreciação do cenário da GC no SEBRAE-PB.

Além desta parte introdutória, o artigo aborda os procedimentos metodológicos. No item seguinte está explicitado o seu referencial teórico e, logo em seguida é feita apresentação dos resultados da pesquisa. Por último, a seção seguinte apresenta a conclusão do estudo feito.

2. Procedimentos Metodológicos

A referida pesquisa pode ser classificada como qualitativa e o método utilizado foi o estudo de caso. No que concerne às técnicas de pesquisa adotadas foram: entrevista semi-estruturada, análise documental e a aplicação do Modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Bukowitz & Williams (2002), o qual consta de um questionário padrão com sete seções contendo cada uma delas 20 questões específicas. As seções destacadas se relacionam a obtenção, utilização, aprendizagem, contribuição, avaliação, construção e manutenção e descarte de ativos de conhecimento.

A pesquisa foi desenvolvida entre os meses de Janeiro a Abril de 2008; O universo considerado é formado por 130 funcionários do Sebrae-PB, das quais a Unidade de Gestão Estratégica (UGE) selecionou por conveniência uma amostra de 39 pessoas (Ver Quadro 1);

ESCALA	FREQUENCIA	PERCENTUAL
Diretor	3	8
Assessor	1	3
Gerente	19	49
Consultor	8	21
Analista	7	18
Assistente	1	3
TOTAL	39	100

Quadro 1: Funções dos respondentes

Fonte: Pesquisa direta, 2008

Uma informação relevante é que a imensa maioria possui curso superior e apenas uma pessoa não concluiu a graduação. Muitos possuem ainda pós-graduação e outros cursos de aperfeiçoamento profissional, donde se pode supor se tratar de um grupo de pessoas bastante qualificado.

Outra informação de suma importância é o tempo de serviço na empresa, a maioria tem mais de 20 anos, isto é, são 42% nesta situação, enquanto 26% têm de 11 a 15 anos, 21% tem de seis a 10 anos e apenas 13% têm menos de cinco anos de empresa.

Para subsidiar o melhor entendimento do assunto exposto, logo a seguir, a fundamentação teórica está apresentada na forma dos seguintes pontos: compreensão do conceito de conhecimento e gestão do conhecimento organizacional.

3. Referencial Teórico

3.1. Compreensão do conceito de conhecimento

O desenvolvimento das idéias ou conhecimento parte do princípio que, o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros, de modo que assim nascem novos conhecimentos em meio à ambigüidade e redundância (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a informação é um meio material necessário para extrair e construir o conhecimento, constituindo-se em fluxo de mensagens. Portanto, o conhecimento é criado por um fluxo de informações, porém amarrado nas crenças e compromissos de seu detentor e está diretamente relacionada à ação humana: é sempre conhecimento com algum fim.

As idéias ou conhecimento individuais passam a configurar-se como conhecimento organizacional no momento em que toma forma e significado

externo, explícito, onde a interação já se fez.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado dentro da empresa para torná-la mais bem sucedida e mantê-la no mercado, competitiva e, à frente de suas concorrentes, na medida do possível.

No momento em que as empresas compartilham o conhecimento pode promover a sustentabilidade da empresa, onde as competências essenciais são geradas na forma de aprendizagem coletiva dentro da organização e leva em conta as capacidades individuais que podem ser integradas à equipe e reverterem-se em benefício coletivo interno. Desse modo, as competências das empresas residem na capacidade de empregar os recursos, combinando-os para atingir um objetivo específico, criando assim a vantagem competitiva no mercado (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

Audi, Becker e Freitas (2000), consideram o aprendizado organizacional uma solução para muitos problemas internos à organização, em especial quando se referem à competitividade e às mudanças causadas pela introdução de novas tecnologias. O provimento do conhecimento resulta no desenvolvimento de competências que representa a eficiência no universo da competitividade e nos ambientes envolvidos com novas tecnologias, representando assim novos desafios organizacionais.

O cenário mundial há algum tempo vive em constantes mudanças, uma delas é representado pela era do conhecimento, onde provoca a consciência organizacional de que a matéria deve ceder seu lugar para a atividade humana, que deve ser priorizada e valorizada como a ferramenta principal da organização.

Logo, o conhecimento passou a ser o principal ativo da empresa “tornou-se o fator mais importante da vida econômica”, uma vez que o conhecimento será a principal vantagem competitiva das empresas por muitos anos do século XXI. A criação e gestão do conhecimento em organizações configuram-se em um novo contexto que apresentam uma dependência de fatores que, ao longo do tempo, fornecem um diagnóstico de suas reais possibilidades garantindo assim uma posição competitiva no mercado.

A organização da aprendizagem na área administrativa é algo que vem sendo apontado na literatura mais contemporânea, (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2001; SPITZER E EVANS, 2000; O'DELL E GRAYSON JR., 2000) justamente porque existe uma preocupação crescente pela forma de realização do trabalho no ambiente empresarial.

Diante desta realidade, a empresa, sob ponto de vista administrativo, não pode ser considerada apenas como aquela organização cujo objetivo único seja o capital econômico. O conhecimento humano, que afinal move a organização para o alcance do maior capital econômico, deve ser considerado como parte essencial nas relações de trabalho.

3.2. Gestão do Conhecimento Organizacional

O conhecimento Organizacional representa a transição do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Essa transição é complexa e nem sempre é rápida, pois depende de um contexto repleto de variáveis, ou seja, os componentes internos e externos da empresa (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Desta forma para Leite e Silva (2004), a gestão do conhecimento é um processo contínuo e cíclico por sua própria natureza. Desta forma a visão, a missão, os objetivos e a estratégia da organização são as forças direcionadoras da rede de valor de conhecimento.

Para Terra (2001) as empresas que focam sua gestão na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento têm maiores possibilidades de alcançar bons resultados. Para o autor gestão do conhecimento não é meramente uma coletânea de projetos, mas uma nova forma de entender os desafios empresariais das organizações.

A consequência disto é o crescimento financeiro como resultado da ação intangível que a empresa valorizou frente a suas equipes de trabalho, priorizando as pessoas em relação às máquinas, por meio do desempenho individual, e em equipe, no compartilhamento interno.

Neste sentido, é importante que a Gestão do Conhecimento Organizacional se constitua num processo contínuo. Processo este, que envolva as ações que determinem os conhecimentos de acordo com a estratégia, que identifiquem os conhecimentos disponíveis, que desenvolvam e compartilhem conhecimento e que apliquem e avalie o valor deste conhecimento ao negócio (LEITE; SILVA, 2004).

Além dessa parte teórica, o artigo aborda nos itens seguintes: o Diagnóstico da gestão do conhecimento (DGC) e a Análise dos Resultados. Em seguida, são feitas as considerações finais, no qual são reforçadas as necessidades de estudos posteriores para acompanhar o gerenciamento do conhecimento.

4. Diagnóstico da gestão do conhecimento (DGC)

O DGC tem por objetivo levantar as condições atuais que permitem a organização potencializar a GC, pois entende que no processo decisório é imprescindível o suporte informacional sob pena do mesmo limitar-se ao exercício intuitivo de escolhas que não se complementam ou suportam mutuamente. Inúmeros estudos (HAMMOND; KEENEY & RAIFFA, 1999) apontam que decidir nas organizações, comumente, é fruto de um conjunto de práticas carregado de equívocos não sendo incomum a tomada de decisão pela ausência de escolha – “deixa estar para ver como é que fica”.

O DGC tem como meta o levantamento da percepção dos líderes do Sebrae-

PB quanto ao GC agrupando didaticamente as atividades realizadas em sete categorias. O lado tático do processo de avaliação envolve quatro das sete categorias, ou seja, as pessoas reúnem a informação necessária ao seu trabalho cotidiano, utilizam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criaram, e então, devolvem esse conhecimento para o sistema gerando ganhos de aprendizagem.

O lado estratégico, por sua vez, procura identificar o grau de alinhamento da estratégia de conhecimento com a estratégia geral do negócio. Seu foco sai da atuação dos subgrupos específicos responsáveis pelo fornecimento e consumo de informação para subgrupos que compõem a média gerência ou de linha de frente que tem o desafio de avaliar, preservar ou descartar conhecimento. Desdobrando:

a) OBTENHA – As pessoas buscam informações e as utilizam para realizar seu trabalho independente do que este seja, porém as novas tecnologias aumentaram assustadoramente a disponibilidade de informações gerando um processo curioso de excesso de opções. A questão que se propõe aqui passa a ser como ocorre o processo de obtenção de conhecimento atualmente no Sebrae-PB e como ele pode ser mais eficaz?

b) UTILIZE – A informação disponível não se auto-gerencia por isso mesmo a questão – como os membros da organização combinam as informações de maneira nova e interessante para solucionar problemas? Ou, ainda, o ambiente corporativo tem encorajado a criatividade, a experimentação e a receptividade a novas idéias?

c) APRENDA – A empresa que foge à mentalidade da crise - viver fazendo as coisas emergenciais – tenta encontrar formas de integrar a aprendizagem ao modo como as pessoas realizam suas rotinas de trabalho. A mentalidade da oportunidade coloca as necessidades do curto prazo em segundo plano e favorece a reflexão estruturada com potencial para gerar ganhos de longo prazo. A questão aqui é como colocar mais inteligência nos processos corporativos?

d) CONTRIBUA – Pode representar significativos ganhos de produtividade transferir conhecimento das melhores práticas

para situações outras situações contextos. O desafio aqui é como convencer as pessoas que dividir conhecimento é uma forma de multiplicá-lo? Como demonstrar o retorno da contribuição pessoal?

e) **AVALIE** – A avaliação exige que a organização defina com clareza quais os conhecimentos necessários a consecução de sua missão, para isso precisa identificar o capital intelectual necessário hoje diferenciando do que é necessário em situações futuras. O desafio é desenvolver uma medida que aponte se a organização gera riqueza com o que tem, se o que tem de conhecimento permite criar riqueza e se o conhecimento hoje oferece suporte aos ganhos no futuro?

f) **CONSTRUA e MANTENHA** – Cada vez mais as organizações precisarão contar com todos de sua rede de relacionamento para construir e preservar o conhecimento que lhe permitirá ser viável e competitiva. A rede de colaboração impede que até os concorrentes sejam percebidos de modo tradicional. A tarefa da gestão desloca-se, forçosamente, do comando e controle direto de pessoas para a gestão de competências e ambientes facilitadores. Como deslocar parte do tempo das pessoas hoje para construir o que nos manterá vivo amanhã enquanto organização?

g) **DESCARTE** – Apegar-se aos ativos físicos ou intangíveis quando eles não geram mais valor é pura perda de tempo. Algumas vezes quando obsoleto para si a transferência de conhecimento para fora da organização seja a única opção legítima para a empresa. As organizações podem ter ganhos significativos despojando-se do conhecimento que não satisfaz mais seus objetivos estratégicos. Desafio: como identificar aquele conhecimento que não gera mais valor e descartar de modo a gerar algum tipo de ganho secundário.

5. Análise dos Resultados

Os resultados obtidos com a realização da pesquisa apontam de forma sucinta segundo a percepção de seus líderes a fase na qual se encontra a organização no tocante ao modelo, processos e resultados da GC, como pode ser observado logo em seguida, (Ver Quadro 2):

ASPECTO AVALIADO	RESULTADO
Processo Tático	
Seção 1 – Obtenção	1132 – 61 %
Seção 2 – Utilização	1162 – 62 %
Seção 3 – Aprendizagem	1101 – 59 %
Seção 4 – Contribuição	1143 – 57 %
Processo Estratégico	
Seção 5 – Avaliação	1000 – 54 %
Seção 6 – Construção e Manutenção	1175 – 63 %
Seção 7 – Descarte	1145 – 62 %
Total	7858 pontos – 60 %

Quadro 2: Tabela de resultados por seção

Fonte: Pesquisa direta, 2008

O quadro demonstra que:

- A situação geral do SEBRAE-PB, 60%, é de equivalência com as empresas em que o modelo já foi aplicado, as quais alcançaram em média 55% (BUKOWITZ & WILLIAMS, 2002);

- Quanto aos aspectos que envolvem a eficiência na obtenção de informações e conhecimentos necessários ao trabalho a empresa alcançou o percentual de 61%, significando que a maioria das pessoas avaliaram como forte ou moderado. Observa-se que, a organização não aloca recursos suficiente ou igualmente para os diferentes setores que desejem gerenciar conhecimento; e, finalmente, as pessoas não coletam, classificam, ou disseminam o conhecimento organizacional como deveriam fazer. As conseqüências possíveis são: aumento dos custos e do tempo de processo por redundância de operações e informações divergentes por uso de fontes diversas.

- Quanto aos aspectos que envolvem a eficiência na utilização do conhecimento alcançou-se percentual 62%, igualmente a situação anterior uma parte significativa das pessoas avaliaram como forte ou moderado as questões. No entanto, as pessoas nem sempre falam se têm uma idéia para oferecer; as reuniões são sempre estruturadas o que pode desestimular o pensamento criativo na hora da resolução de problemas. De fato, este

distanciamento, ao menos em tese, não impede de que as pessoas melhorem seu trabalho livremente a partir das informações que elas obtêm.

- Na seção aprenda observa-se que a empresa obtém o percentual de 59%. Significa que os modelos de tomada de decisão nem sempre permitem entender as relações de causa e efeito entre os fatos; as equipes têm poucas oportunidades de se engajarem em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho; não se utiliza de jogos ou simulações como modelo para solução de problemas; as lições advindas das experiências de trabalho não são alvo de reflexão e feedback; em geral, quando as pessoas terminam algum projeto, elas não se reúnem para analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor, some-se a isso o fato de que nem sempre as pessoas as pessoas admitem quando falham. As conseqüências possíveis são: como as pessoas, apenas isoladamente, aplicam o que aprenderam em uma experiência a novos projetos, não fazendo em grupo, logo, não havendo compartilhamento, existe então uma propensão à se repetir erros que poderiam ser evitados; tomada de decisão pouco eficaz; dificuldade para se avaliar os resultados dos projetos com base em critérios qualitativos; ganho de aprendizagem inferior ao que se poderia ter; problemas para os quais não se assume responsabilidade.

- Para os processos de contribuição o percentual cai outra vez ficando em 57%. Nenhuma questão foi avaliada como forte por um número significativo de pessoas. A avaliação revela que não há uma definição clara quanto às funções exclusivas de GC (gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento); falta clareza no tocante ao que é essencial para se compartilhar; as pessoas se fecham em seus setores, havendo pouca interação, tornando mais difícil difundir conhecimento para a organização in-

teira; não existem profissionais internos que funcionem como moderadores ou facilitadores ajudando as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender; as pessoas têm pouca voz ativa no que acontece com as idéias e experiências que compartilham com as outras; o compartilhamento de informações não está incorporado ao sistema de avaliação de desempenho; as rotinas de trabalho não contemplam os processos para contribuir com conhecimento; e o compartilhamento de conhecimento não é reconhecido publicamente.

- Para os processos de avaliação o resultado cai para o mais baixo percentual 54%. Onde se pode identificar que não existem processos que mensurem a GC, logo não pode haver balanço que contemple a GC; não há atividades de GC vinculadas a resultados mensuráveis; ainda, não existe uma discussão interna de como se devem mensurar os resultados da GC; falta clareza quanto ao que seja GC e sua importância para a efetividade da empresa bem como para o alcance de resultados estratégicos; existem ações isoladas de GC, mas ainda não formam um conjunto coerente e integrado; os gestores, quando aprovam os projetos, não levam em consideração explicitamente a necessidade de capital intelectual.

- Para os processos de construção e manutenção o percentual sobe para 63%. Observou-se que, o grupo acredita que a GC é um assunto de todos na organização; em geral eles confiam na informação que encontram nos sistemas de Tecnologia de Informação – TI; pensam que cada vez mais, estão se aliando a outras organizações em redes estratégicas ou parcerias para levar produtos inovadores ao mercado; percebem a TI como um instrumento para ajudá-los na realização dos trabalhos; e, finalmente, acreditam que quanto mais conhecimento estiver envolvido naquilo que fazem maior valor agregado terão os produtos e serviços que prestam.

- Para os processos de descarte o percentual foi de 62% encerrando dentro da média geral da avaliação. Para os respondentes a decisão de adquirir novos conhecimentos é baseada na possibilidade de utilizá-lo; para superar as limitações internas a empresa faz

parcerias estratégicas, pois têm consciência de que não há como fazer tudo com base apenas nas competências internas; são terceirizadas as funções que não reforçam as competências essenciais. No entanto, para o grupo avaliado ainda não há uma preocupação de se entender o impacto das interações humanas na produtividade antes de se automatizar tarefas e substituir o contato pessoa-a-pessoa pelo contato pessoa-computador; é preciso antes de se aceitar projetos ou pedidos novos avaliar melhor se o conhecimento resultante pode ser usado de outras maneiras e em outros projetos; é preciso haver mais participação em grupos de estudo/pesquisa sobre o ramo de negócio da empresa como forma de se ter mais subsídios para a decisão de se adquirir conhecimento novo; deve-se rever as práticas de promoção para evitar a perda de pessoas com conhecimento estrategicamente importante; quando necessário, realizar benchmarking, ou seja, colocar os colaboradores como aprendizes em outras organizações para determinar com maior clareza a necessidade de novos conhecimentos; quando houver despojo de ativos tangíveis, é necessário melhor avaliação dos componentes de conhecimento que eles contêm.

6. Considerações Finais

O presente estudo buscou compreender melhor o cenário contemporâneo da gestão do conhecimento organizacional através da apreciação de um estudo de caso onde foi aplicada uma ferramenta para o mapeamento das condições atuais da empresa estudada, tendo como escopo as tomadas de decisões organizacionais. Para tanto, fez-se um levantamento sobre o contexto teórico, a qual, o tema aborda.

Inicialmente, verificou-se que, o que as pessoas não são encorajadas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização; falta alinhamento entre os valores formais e os valores informais; a GC não é devidamente considerada pelos gestores em seus planos e projetos; falta definição quanto as pessoas para liderar os esforços de GC; não há lançamento no mercado de produtos que venham dos interesses não-funcionais dos colaboradores;

a empresa não possui uma política adequada para manter na empresa as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão organizacional, falta empresabilidade; falta uma política formal que assegure o compartilhamento de tecnologias e idéias entre as unidades e grupos de trabalho. A consequência principal é a perda de talentos humanos estratégicos, mesmo que em pequena escala, pois o turn over é baixo, baixo aproveitamento do capital intelectual, valores apregoados na comunicação de marketing não encontra eco no interior da empresa. Apesar destas fragilidades a empresa, segundo percepção de seus colaboradores é boa em fazer parcerias estratégicas.

Outro aspecto interessante, é que a não integração da aprendizagem ao modo como as pessoas realizam suas rotinas de trabalho possivelmente implica em aumento dos custos e do tempo de processo por redundância de operações e informações divergentes por uso de fontes diversas.

Observou-se ainda que, as atividades quanto feitas por pessoas isoladas implicam em experiências onde não ocorre o compartilhamento do conhecimento, ou seja, não havendo compartilhamento, existe então uma propensão à se repetir erros que poderiam ser evitados; tomada de decisão pouco eficaz; dificuldade para se avaliar os resultados dos projetos com base em critérios qualitativos; ganho de aprendizagem inferior ao que se poderia ter; problemas para os quais não se assume responsabilidade.

O que ocorre, na realidade, é que o compartilhamento de conhecimento torna-se um benefício revertido em favor da empresa (não somente dos profissionais envolvidos) através de uma economia mais racional e conectado com a proposta de eficiência dos recursos.

Dentro das perspectivas da gestão do

conhecimento organizacional, e após analisar a organização estudada, pode-se a necessidade de:

- Desenvolvimento de um plano tático para GC pela UGE;
- Determinação de um gestor de conhecimento, ou se o mesmo já existe no SEBRAE PB, que esse cargo seja comunicado aos membros da instituição.
- Fomento a cultura do compartilhamento do conhecimento e colaboração estratégica, com reuniões internas para a propagação do conhecimento (Happy Hours, Treinamentos, etc).
- Criação de um sistema de avaliação de desempenho em que se contemplem aspectos da GC.
- Aperfeiçoamento das ferramentas de TI para suporte a GC.
- Atrair ganhos de remuneração ao desempenho em GC e não apenas aos resultados finais. Possível adaptação do sistema GEOR para que seja mensurado a GC como um dos resultados esperados de cada projeto.

Certamente, a aplicação do Diagnóstico da gestão do conhecimento (DGC) para analisar o conhecimento organizacional é um instrumento para difusão e implementação de conhecimento no âmbito da melhoria dos recursos organizacionais, ou seja, o fruto desse Diagnóstico pode representar uma melhoria significativa na eficiência dos recursos e conseqüentemente na eficácia da empresa. Porém fazem-se necessários estudos posteriores para verificar o real impacto gerado pelas informações provindas do Diagnóstico no que diz respeito da gestão do conhecimento.

Por fim, verificou-se satisfação e orgulho dos entrevistados por fazerem

parte do processo, juntamente com sentimento pró-ativo em relação à empresa, que é justificado pela capacidade de criar e manter um ambiente de interação agradável entre os colaboradores e a empresa.

7. Referências Bibliográficas

AUDY, J.L.; BECKER, J.L.; FREITAS, H. Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informações: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/AE18.html>. 2000.

BUKIWTZ, Wendi R. WILLIAMS, Ruth L. Manual de gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2002.

HAMMOND; KEENEY & RAIFFA. Somos movidos a Decisões inteligentes [...]. RJ: Campus, 1999.

LEITE, Eliane; SILVA, Jorge Ferreira da. Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras e impacto no desempenho do negócio. Revista Inteligência Empresarial, Rio de Janeiro, n. 18, p. 24-30, jan/fev/mar. 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, C.; GRAYSON JR., C.J. Ah ... se soubéssemos antes o que sabemos agora – as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SPITZER, Q.; EVANS, R. Conquistando cabeças. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. 3 ed. São Paulo: Negócio, 2001.

Método De Avaliação Do Conhecimento Organizacional Aplicação Na Câmara Federal



María De Fátima Peregrino Torres
SBGC / UNIPE - Centro Universitário De João Pessoa

Ana Flávia P. M. Da Fonseca
Centennial Group / Umuc (USA)

Cassia Regina Ossipe Martins Botelho
Câmara Dos Deputados

Luiz Vicente Da Costa Braga
Câmara Dos Deputados

INTRODUÇÃO

Gestão do Conhecimento (GC) é um princípio gerencial que permite ampliar informação, conhecimento, experiência e intuição nas organizações a fim de gerar valor. A importância da GC é decorrente do fortalecimento do conhecimento como base para uma vantagem competitiva e sustentável nas organizações. Isto é verdade tanto para as indústrias de serviço, totalmente baseadas na gestão eficiente de seus empregados e seus valores intelectuais, quanto para as indústrias tradicionais que devem continuamente adaptar-se e inovar. Governos e organizações não lucrativas são essencialmente orientados para serviços e devem enfrentar os mesmos critérios de aumento de eficiência, produtividade e inovação que o setor privado.

Informação, conhecimento, experiência e intuição compõem os ativos intelectuais fundamentais que permitem as organizações atingirem uma competitividade contínua. A grande dificuldade enfrentada pela disciplina GC é que estes ativos são na maior parte deles, implícitos e alocados na mente dos empregados. Consequentemente, a maneira de ampliar estes ativos é difícil e vem sendo aprendida na prática.

Como princípio organizacional aplicado nas empresas, a GC pode fundamentalmente impactar em três pilares presentes em todas as organizações: Pessoas, Processos e Sistemas. Para a aplicação com sucesso da GC nas organizações, os gerentes devem modificar e ajustar cada um destes três pilares de forma a favorecer a ampliação dos ativos intelectuais. Estes elementos são reconhecidos como essenciais para a perfeita operacionalização das organizações. Contudo, isto constitui uma simplificação da estrutura de uma organização, pois encapsula os altos níveis, onde as práticas gerenciais podem influenciar diretamente no sucesso das mesmas.

Apesar disso, esta representação é largamente utilizada e reconhecida pela literatura gerencial.

Uma avaliação do nível de GC em uma organização deve fundamentalmente buscar quantificar ou qualificar a capacidade da organização em gerir informação, conhecimento, experiência e intuição entre suas pessoas, processos e sistemas a fim de atingir seus objetivos e gerar valor. Os parâmetros utilizados nessa avaliação necessitam cobrir os principais aspectos através dos quais seus executivos podem interferir nas pessoas, processos e sistemas a fim de efetivamente conduzir os ativos intelectuais para a geração de valor real para a organização.

MÉTODO OKA – ESTRUTURA BÁSICA

O método de Avaliação do Conhecimento Organizacional (Organizational Knowledge Assessment - OKA), aplicado na Câmara dos Deputados, foi concebido para avaliar a capacidade e o nível de preparação de uma Organização na utilização adequada de seus ativos intelectuais, fornecendo um diagnóstico da sua situação em relação aos principais organismos internacionais na área da GC.

O método OKA foi desenvolvido pelo World Bank Institute (WBI), do Banco Mundial, com a colaboração de organizações internacionais e de universidades. Foi planejado por consultoria específica como parte de treinamento nos países atendidos pelo WBI. A necessidade de uma avaliação financeira e organizacional iniciou a busca de método com parâmetros quantitativos que mensurassem aspectos qualitativos da preparação das empresas com relação ao conhecimento. O método faz parte do programa de treinamentos em GC do WBI e contou com a colaboração de organizações internacionais, em seu teste melhoria geral e no estabelecimento de uma massa crítica de dados que servissem como base para definição de parâmetros de comparação. No Brasil, referência especial deve ser feita ao Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) que está envidando esforços para testar e referendar sua aplicação específica nas organizações públicas brasileiras, adotando-o

como ferramenta a ser utilizada por estas organizações no diagnóstico da situação da Gestão do Conhecimento e para o fornecimento de subsídios na elaboração de um plano de GC para estas organizações.

Em síntese, o método busca uma maneira de coletar e estudar informações relevantes sobre GC, estabelecendo parâmetros para definição de ações voltadas ao conhecimento. A identificação do nível de preparação a GC faz com que possam ser identificados pontos fortes e pontos fracos permitindo o estabelecimento

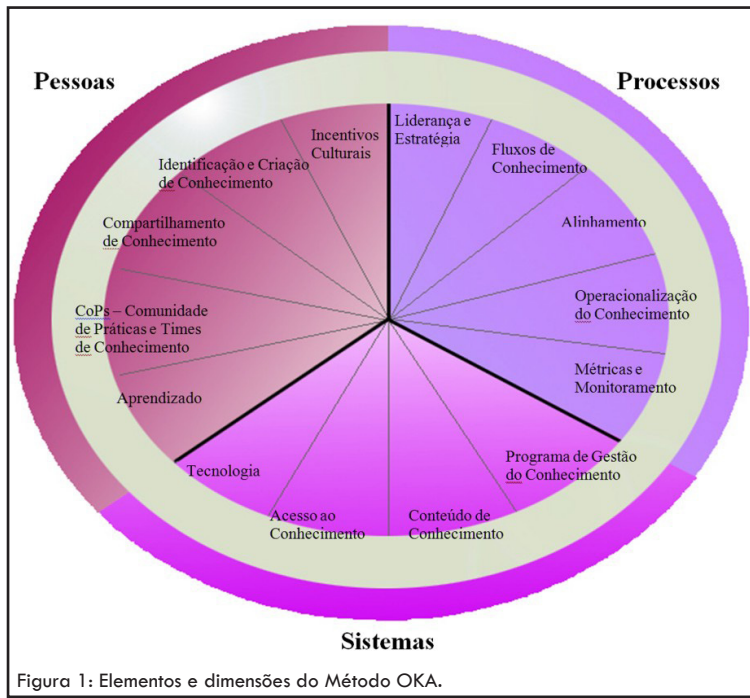


Figura 1: Elementos e dimensões do Método OKA.

de ações pró-ativas de forma a promover ativos intelectuais, e a fortalecer produtos e serviços intensivos em conhecimento. Apresenta-se como um poderoso instrumento de acompanhamento na definição de investimentos em conhecimento, no estabelecimento de ações de um plano de GC e na melhor compreensão da complexa natureza da GC e de seus impactos na organização.

A figura 1 mostra a estrutura básica do método, apoiado em três elementos: Pessoas, Processos e Sistemas, com cada um deles caracterizado por uma série de “Dimensões do Conhecimento”. Estas dimensões estão respaldadas por uma extensa revisão de literatura sobre Gestão do Conhecimento e buscam refletir quais das três áreas mais fortemente impactam nas mudanças. Além disso, as 14 “Dimensões do Conhecimento” do método OKA incorporam uma série de métricas, escolhidas como resultado de entrevistas e pesquisa na área de “Gestão do Conhecimento” e da experiência derivada do Banco Mundial. Inicialmente, setenta (70) métricas foram escolhidas para o teste da ferramenta, levando a um posterior acréscimo de métricas demográficas, decorrentes de sua aplicação em diversos países do mundo, incluindo o Brasil. Ao final, a ferramenta está sendo viabilizada com um questionário composto por cerca de 200 questões com uma pontuação associada a cada questão.

Complementando a estrutura do método, os parâmetros comparativos foram esta-

belecidos pela aplicação deste em 159 organizações internacionais, governamentais e privadas, que são considerados como referência para o estabelecimento do nível de adequação da organização a GC.

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

Para que o processo obtenha resultados consistentes com a realidade de cada organização avaliada é fundamental o engajamento de toda a equipe envolvida, de forma a compreender todas as suas etapas. Por outro lado, a realização de um diagnóstico do porte do método OKA necessita estar fortemente atrelado a uma necessidade específica, o que na maioria dos casos, refere-se à elaboração de um futuro plano de GC.

Diante disso, como primeira etapa do processo está o planejamento adequado de todos os passos com ênfase na identificação dos principais objetivos de um futuro programa de GC, buscando priorizar as principais questões que a organização deseja resolver. Além disso, nesta etapa surge a necessidade de definição dos participantes, com foco nos macro-processos existentes na organização.

A representatividade de cada macro-processo é necessária para validar o diagnóstico que será iniciado.

A seguir, um treinamento sobre o método é necessário para o entendimento das métricas e dimensões adotadas, seguido de uma breve explicação sobre o uso da ferramenta. Complementando esta etapa, a aplicação do método é feita. Adota-se o critério de respostas individuais e isoladas, a fim de obter visões específicas e desvinculadas de cada dimensão avaliada.

A próxima etapa refere-se à validação dos objetivos iniciais, feita através de entrevistas semi-estruturadas, que deverá referendar os principais problemas existentes na organização. É importante alertar para a necessidade de adequado controle e acompanhamento de todas as etapas do processo.

Na etapa seguinte é feita uma análise preliminar dos resultados encontrados, pelo estudo de cada questão apresentada aos participantes considerando a média de suas respostas, desvio padrão e variância.

Por fim, faz-se necessária a realização de *workshop* de avaliação dos resultados, com a explicação de cada conclusão feita na análise prévia. Neste encontro, procura-se identificar prioridades de ação de modo a subsidiar o planejamento inicial de um futuro plano de GC. Por fim, a análise deve ser complementada, pela inserção de elementos comparativos com outras organizações do mesmo segmento de atuação.

Na Câmara dos Deputados a metodologia foi aplicada em um período de uma semana, seguindo os passos acima programados, e cujo relato encontra-se descrito e contextualizada nos próximos itens.

A CÂMARA FEDERAL

A Câmara dos Deputados é uma das duas casas legislativas que compõem

o Parlamento brasileiro. Possui o poder de elaborar as leis e proceder à fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta do governo federal. É o local em que tem início o trâmite da maioria das proposições legislativas.

A fim de assegurar que a Câmara cumpra sua missão e para dar suporte aos trabalhos legislativos, a estrutura funcional da Câmara dos Deputados é composta pela Secretaria-Geral da mesa e pela Diretoria Geral, que cuida do planejamento, da coordenação e do controle das atividades administrativas da casa. Também integram a estrutura administrativa da instituição outras três diretorias, nove departamentos, três centros, três assessorias, duas secretarias e duas consultorias.

Inserida em um setor de mudança tradicionalmente lenta, a Câmara atua com um quadro funcional de alto nível de instrução, com cerca de 50% de seu efetivo constituído por pessoas com formação universitária, a maior parte delas ligadas a funções intensivas em conhecimento. É um órgão grande com escopo de atividades e ações amplas, necessitando de constante interação com informações externas.

A aplicação do método OKA envolveu segmentos representativos da estrutura administrativa da organização, com a participação de 12 setores e 14 respondentes que buscaram refletir sua visão institucional sobre os itens pesquisados. As respostas obtidas nas questões apresentadas foram analisadas e compiladas em documento detalhado em relatório específico.

DESCRIÇÃO DO EVENTO

Este é um relato da aplicação da metodologia de Avaliação do Conhecimento organizacional – OKA na Câmara dos Deputados, referenciado como Método OKA. Estão apresentadas a seguir, de forma condensada, as etapas adotadas:

1. Entrevista inicial com equipe da Câmara dos Deputados para detalhamento do projeto.
2. Identificação inicial dos objetivos do futuro plano de GC.
3. Preparação e distribuição de material a equipe envolvida no projeto.
4. Treinamento sobre o Método OKA.

5. Aplicação do questionário eletrônico.
6. Validação dos objetivos iniciais.
7. Análise dos resultados provenientes do questionário eletrônico.
8. Workshop para análise dos resultados e definição de prioridades de ação.

1ª. ETAPA – Detalhamento do Método OKA na Câmara dos Deputados:

Foi feita reunião inicial com os responsáveis pelo “Projeto OKA” na Câmara dos Deputados, para nivelamento dos objetivos do método e definição do plano geral de atividades. Nesta etapa foi apresentado o organograma da casa, enfatizando seus macro-processos e toda a estrutura existente e prevista para o gerenciamento das ações de conhecimento na organização. Ficou definido nesta etapa: os órgãos que deveriam estar representados no projeto; a participação de funcionários do nível tático e estratégico; o material a ser distribuído previamente a equipe envolvida; a infra-estrutura logística interna necessária (tais como: equipamentos de informática, salas para treinamento, etc.) e o cronograma de atividades. Um elemento importante foi a identificação do nível de conhecimento dos gerentes da organização quanto ao tema Gestão do Conhecimento, que serviu de balizador do treinamento. Cabe salientar, a colaboração e engajamento da equipe da Câmara dos Deputados além do conhecimento prévio sobre o tema, o que facilitou a montagem de todo o projeto. A representatividade da amostra é o principal ponto a ser reforçado, pois é a base para o alcance dos objetivos do projeto.

2ª. ETAPA – Identificação dos principais objetivos do programa de GC:

Os contatos iniciais com a Câmara dos Deputados evidenciaram problemas existentes na casa, na visão de algumas pessoas. A questão em foco foi: Que questões a Câmara quer resolver com este projeto? A resposta a esta pergunta foi nivelada internamente, servindo como subsídio inicial ao projeto. Esta etapa mostrou-se muito importante para definição dos parâmetros de aplicação e análise da metodologia, uma vez que o Método OKA pretende ser uma introdução a elaboração de um futuro Plano de Gestão do Conhecimento para a organização.

3ª. ETAPA – Preparação e distribuição de

material direcionado a equipe envolvida no projeto:

Todos os participantes receberam, pelo menos uma semana antes da capacitação, material didático contendo: Objetivos e programação do treinamento, base teórica e conceitos de GC, descrição do método com as dimensões e métricas associadas, além do arquivo contendo todos os itens do questionário eletrônico, traduzidos para o português. A escolha dos respondentes do questionário eletrônico mostrou-se fundamental no sucesso do projeto. O grupo envolvido mostrou-se comprometido e engajado, além de indicar possuir um aprofundado conhecimento sobre o seu segmento organizacional. A representatividade da amostra foi o elemento principal para o sucesso do projeto com a participação de servidores tanto da área administrativa quanto da área legislativa.

4ª. ETAPA – Capacitação da equipe:

Foram capacitadas cerca de 20 pessoas, que estiveram em sala de aula durante dois dias. Foram apresentados conceitos básicos de GC e as dimensões e métricas do Método OKA. Além disso, exemplos de resultados obtidos foram discutidos, bem como casos de sucesso do uso da GC em organizações nacionais e internacionais. Durante todo o processo, anotações foram feitas sobre os principais problemas da organização, citados pelos participantes. Todas as questões e problemáticas registradas fazem parte do relatório final de avaliação do projeto, já entregue a Câmara dos Deputados.

5ª. ETAPA – Aplicação de questionário eletrônico:

Os questionários foram encaminhados a todos os participantes dos treinamentos através de e-mail, e que permitiu o acesso, através de senha individual, ao ambiente definido especificamente para isso pelo

Banco Mundial. Foram apresentadas 203 questões, respondidas por 14 pessoas, em única intervenção, durante um período máximo de duas horas. Nesta etapa, cabe salientar o caráter individual de cada resposta de forma a ser obtida uma visão abrangente da organização. O acompanhamento desta etapa fez com que os prazos inicialmente previstos fossem ampliados de forma a garantir o recebimento da resposta de todos.

6ª. ETAPA – Validação dos objetivos do Plano de GC:

Na tarde do primeiro dia do treinamento foi feita palestra de sensibilização para os diretores da Câmara Federal, passo importante para referendar o apoio institucional ao projeto. Estavam presentes os diretores responsáveis pelos principais processos da organização. Foi explicado o objetivo do trabalho realizado, utilizando resumo do material apresentado nos treinamentos (histórico do método, objetivos do treinamento, resumo da filosofia da ferramenta, forma de aplicação e resultados). Os diretores fizeram questionamentos e foram esclarecidas dúvidas. As principais questões levantadas foram registradas e detalhadas em planilhas de relato de entrevistas constantes do relatório final do projeto.

Em seguida, aconteceram entrevistas individuais com os diretores, cujas principais questões levantadas foram registradas e detalhadas nas planilhas de relato das entrevistas. Os principais pontos observados foram: a identificação de problemas específicos considerados prioritários pela área; a identificação das ações definidas pela área para resolução do(s) problema(s); o suporte gerencial existente para resolução do(s) problema(s); e a forma como o entrevistado vê o relacionamento de sua área com um Programa de GC. Ficaram também estabelecidos nesta etapa os princípios norteadores

de um Plano de GC, através da captação de sugestões do grupo em todos os encontros. Na Câmara Federal o principal critério norteador sugerido foi: Colocar o conhecimento nos processos prioritários em desenvolvimento na casa.

7ª. ETAPA – Análise dos resultados provenientes do questionário eletrônico:

Após a compilação eletrônica dos dados, feita em ambiente sob responsabilidade de equipe ligada ao Banco Mundial, a análise detalhada dos resultados foi feita questão a questão, avaliando-se a pontuação de cada item, sua variância e desvio padrão. Um documento com esta análise detalhada foi gerado e faz parte do relatório final. A seguir nova rodada de avaliação foi feita, selecionando os pontos mais significativos, que foram sintetizados e reunidos de forma a evidenciar as convergências e divergências da avaliação. Nesta etapa, comparação com os organismos internacionais já avaliados pelo Banco Mundial torna-se necessária, para que os percentuais encontrados possuam parâmetros comparativos que lhes dê significado. Também foi feita correlação com os problemas e objetivos captados durante as entrevistas e encontros.

8ª. ETAPA – Workshop para análise dos resultados e definição de prioridades de ação:

Foram apresentados os resultados encontrados e os indicadores utilizados para comparação. Alguns pontos foram questionados pelo grupo e foram revistos e considerados na análise final.

RESULTADOS ENCONTRADOS

Após a aplicação do método e compilação dos dados de todos os respondentes do questionário OKA na Câmara dos Deputados, os resultados encontrados foram comparados com aqueles referentes à média de 159 organizações internacionais já avaliadas pelo método.

Os resultados encontrados estão excepcionalmente próximos daqueles obtidos das organizações internacionais já estudadas. Desta forma, a fim de obter uma avaliação mais precisa do ambiente no qual está inserida a Câmara dos Deputados, quatro organizações do Congresso Americano foram selecionadas, com o seu sigilo devidamente preservado,

e a média de seus índices utilizada de forma a possibilitar uma melhor compreensão do posicionamento da organização dentro de seu universo. Na análise foram utilizados aspectos comparativos na tentativa de entender esta proximidade tão pouco usual.

Os resultados encontrados na Câmara dos Deputados relativos ao elemento PESSOAS está inteiramente compatível com a média das organizações internacionais, sejam elas privadas ou governamentais. Quando comparada com as organizações parlamentares selecionadas, em todas as dimensões do elemento a organização apresenta índices acima da média e apenas para a dimensão “Comunidades de Prática” está abaixo. Destaque especial necessita ser dado a dimensão “Cultura & Incentivos” acima da média das organizações parlamentares selecionadas. Apesar de existir uma preocupação com a formação de uma cultura voltada para o conhecimento, a análise não mostra sérios obstáculos a um Programa de Gestão do Conhecimento. Se existirem lideranças ativas e engajadas a cultura não impedirá as mudanças e as novas iniciativas.

Com relação ao elemento PROCESSOS a organização, apesar de superior a média das 159 organizações internacionais, está com um índice 18% abaixo da média das organizações do Parlamento Americano selecionadas para comparação. A Câmara dos Deputados tem uma liderança ativa, com uma postura aberta a novas idéias superior a média de outros organismos internacionais. É premente a necessidade de conexão do programa de GC com os objetivos e estratégias da organização a fim de engajar essas lideranças no projeto. O principal valor ligado ao programa de GC é o fato de existirem patrocinadores e defensores em diversas áreas.

O elemento SISTEMAS apresenta índice 7,6% abaixo daqueles referentes às organizações parlamentares americanas selecionadas para comparação, apesar de compatível com a média das organizações internacionais estudadas. Os indicadores mais baixos referem-se a gerência da informação em suporte ao programa de GC e a gestão de conteúdos.

A aplicação do método ocorreu de acordo com as etapas previamente programadas, contando

com o engajamento de todo o grupo envolvido. A equipe de respondentes do questionário participou ativamente de todas as etapas, apresentando um alto nível de conhecimento sobre a organização e sobre o tema Gestão do Conhecimento. No entanto, a principal adequação a ser feita refere-se ao tempo necessário para cada uma das etapas. A etapa de compilação e análise dos dados necessita de tempo suficiente para atender a seu caráter sistemático e cuidadoso quanto ao tratamento de números, sem envolver grande complexidade para sua conclusão. Cada questão necessita ser compreendida para que possam ser referenciados os maiores ou os menores percentuais encontrados, de acordo com seu contexto. No caso da Câmara, a análise foi intercalada com as entrevistas e visitas aos diversos órgãos, o que provocou um grande esforço para o atendimento do cronograma.

Outro aspecto a ser considerado refere-se ao engajamento de cada respondente, aspecto positivo na Câmara dos Deputados, e que garante a sua participação integral no processo, principalmente na resposta ao questionário eletrônico, fazendo com que a amostra escolhida mantenha sua relevância e representatividade. Na Câmara, os resultados confirmam esta representatividade e garantem a relevância do grupo escolhido.

CONCLUSÕES

Quanto aos resultados específicos da organização, a Câmara dos Deputados apresenta uma avaliação inteiramente compatível com a média das organizações internacionais. Além disso, possui uma situação privilegiada com relação a elas, pois se encontra em um momento especial, uma vez que estão sendo desenvolvidos projetos importantes, o que constitui uma oportunidade propícia à implantação

de um Programa de Gestão do Conhecimento. A convergência de interesses das lideranças também facilita a aceitação de novas iniciativas. A análise revela aspectos positivos em diversos segmentos e aponta para a necessidade de atenção para pontos detalhados em documento específico que se espera possam contribuir para a composição de soluções concretas para os problemas da organização relacionados a conhecimento.

O principal ganho deste processo foi a perspectiva de desenvolvimento de uma metodologia de aplicação do Método OKA aos organismos governamentais brasileiros, servindo como profícua experiência na otimização e padronização de futuras execuções. A maior expectativa é que as etapas estabelecidas na Câmara possam ser utilizadas e mesmo em um processo de baixa complexidade, espera-se que sirvam como guia para que pessoas que nunca aplicaram o método possam fazê-lo de forma sistematizada, obtendo o mesmo sucesso alcançado na Câmara dos Deputados.

A principal dificuldade está ligada ao tempo necessário para a resposta ao questionário, uma vez que, quando se deseja o envolvimento da alta direção, faz-se necessário o estabelecimento de oportunidade para a resposta de todos. Registro especial cabe quanto ao caráter sistemático da análise das questões, mesmo sem envolver grande complexidade para sua conclusão. A experiência do analista em processos anteriores é fundamental para o sucesso de um projeto deste tipo, de forma a identificar aspectos comparativos com outras organizações.

A principal preocupação a ser registrada está relacionada ao controle e acompanhamento de todos os passos da aplicação do método, que sugerimos esteja sob a responsabilidade de equipe da organização, de forma a garantir resultados positivos em todas as etapas.

REFERÊNCIAS

Este texto foi composto baseado em dissertações de mestrado e teses de doutorado dos autores, bem como em relatórios internos do Banco Mundial e da Câmara dos Deputados, de circulação restrita.

Caros Leitores e Associados da SBGC

Estamos entregando para vocês mais uma edição especial da Revista GC BRASIL, que sintetiza os principais momentos dos KMs Brasil 2007 e 2008. Esperamos que vocês aproveitem bem o seu conteúdo e, brevemente teremos uma biblioteca organizada em nosso portal, no qual todos os conteúdos destes dois eventos estarão disponibilizados. O KM Brasil 2007 teve por tema principal “O Conhecimento como Recurso Estratégico Agregando Valor à Organização”. O foco deste tema era demonstrar para nossas organizações privadas e públicas a importância de tratar o conhecimento como um (novo) ativo, de caráter intangível, que se manifesta através da gestão de ambientes colaborativos nos quais as pessoas podem criar e interagir conhecimento pessoal, transformando assim o trabalho num processo de aprendizado coletivo.

Portanto, o resultado final agrega um valor que o cliente sabe apreciar, através da inovação, e valorar o produto/serviço, atingindo assim a competitividade no mercado (empresa privada) ou cumprindo a sua razão de ser (empresa pública). Neste sentido, tivemos algumas palestras que trouxeram muitas luzes sobre este tema, como a abordagem de Redes Sociais (Ana Neves) de Portugal, que demonstrou como a utilização dos ambientes 2.0 da Internet podem ser ferramentas essenciais para construir redes de conhecimento nas organizações. Esta abordagem foi complementada pelo segundo palestrante internacional, que mostrou uma nova visão da gestão do conhecimento, a partir da postura de seus dirigentes e gestores como mobilizadores do conhecimento. Outros palestrantes e autores de trabalhos científicos, bem como moderadores e painelistas de diversas mesas de debate aprofundaram estes temas e trouxeram excelente resultado em termos de disseminação de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.

Já o KM Brasil 2008, realizado em Salvador, teve inspiração no tema “O Brasil no Contexto da Gestão

do Conhecimento para a Inovação”, cujo objetivo era alinhar os temas Gestão do Conhecimento & Inovação, que frequentemente ainda são abordados como conceitos desconectados, tanto no âmbito empresarial como acadêmico. É preciso entender que não há inovação sem criação e aplicação do conhecimento, e da mesma forma, de nada adianta um enorme esforço organizacional para gerenciar conhecimento, se no final isto tudo não resultar em inovação, esta sim percebida pelo cliente, que não entende o que é gestão do conhecimento, por ser um processo mais endógeno.

Destacaram-se as palestras internacionais de Soumodip Sarkar sobre inovação; de Kent Greenes sobre compartilhamento de conhecimento nos ambientes de trabalhos; e de Pierre Fayard sobre um modelo de Gestão do Conhecimento baseado na cultura japonesa. Deve-se destacar também as dezenas de autores que contribuíram com trabalhos científicos e as mesas de debate que focalizaram temas pertinentes ao foco principal do congresso.

Portanto, nesta revista vocês terão a recuperação e memória de várias propostas e idéias que evoluíram nos dois últimos anos e que evidenciam o grau de maturidade com que nossas organizações e profissionais vão evoluindo nos conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento, hoje uma das áreas de gestão consideradas prioritárias pelos executivos das grandes corporações mundiais e nacionais.

Boa leitura e aplicação prática das idéias para todos!

Heitor J. Pereira

Presidente da SBGC - Gestão
2007-2009



empresas parceiras do conhecimento



PETROBRAS



**Operador Nacional
do Sistema Elétrico**



**ITAIPU
BINACIONAL**



COPEL
Companhia Paranaense de Energia



VALE



Gestão do conhecimento



GOMES&BRAGA
sistemas inteligentes de gestão

ATENTO:



sabesp



SOLUÇÕES E INFORMAÇÕES



conceito
Intelligence
a knowledge management company



SANT'ANNA · KAFROUNI
EDUCAÇÃO · APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



Fundap
Fundação do
Desenvolvimento
Administrativo

PRICEWATERHOUSECOOPERS