

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS:
ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS**

João Paulo dos Santos Netto
Orientador: Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos

SÃO PAULO
2005

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isaac Kruglianska
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

JOÃO PAULO DOS SANTOS NETTO

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS:
ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção de título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos

SÃO PAULO

2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Netto, João Paulo dos Santos

Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudos de casos múltiplos / João Paulo dos Santos Netto. -- São Paulo, 2005.
xxx p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2005
Bibliografia.

1. Gestão do conhecimento 2. Gestão do conhecimento – Processos
3. Estudo de caso I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.4038

A

Você, Lourdinha, pelo estímulo contínuo
e por jamais me permitir desistir.

O momento dos agradecimentos num trabalho deste porte representa uma atividade de elevado risco, na medida em que são muitas as pessoas envolvidas: professores, colegas de curso e da luta educacional, alunos, amigos, familiares e demais colaboradores. Desde já, desculpem-me quaisquer eventuais esquecimentos. Um pesquisador dedica anos de sua vida em buscar novos conhecimentos, em tentar dominar ou se aprofundar um pouco mais nos temas emergentes de sua área de investigação e, muitas vezes, de forma autista, esquece-se de compartilhar a vida com aqueles de quem mais gosta.

Algumas pessoas, entretanto, não se pode deixar de destacar, em razão da natureza do projeto: agradeço ao Professor Doutor Silvio Aparecido dos Santos, orientador, cúmplice e incentivador contumaz deste trabalho, o qual inúmeras vezes me compreendeu e ajudou diante de minhas limitações; à Senhora Neide, sua fiel e sempre atenta secretária, que organizou nossas ações conjuntas, considerando a agenda intensa do professor Silvio e ajudando nos prazos e atalhos para chegarmos ao final; aos professores Antônio Amarú Maximiano e Ademir Ferreira, integrantes da banca de qualificação, que com notório saber contribuíram com orientações e sugestões de grande valia para a continuidade da pesquisa; às empresas e seus representantes, que destinaram horas de seu precioso tempo para passar informações inerentes aos objetivos da pesquisa e posterior leitura dos estudos de caso. Peço que continuem colaborando com os colegas pesquisadores, pois, a cada dia que passa, tem sido mais difícil conseguir este intento e obter a colaboração das empresas para as pesquisas. Ao restringir esse espaço estaremos reduzindo o avanço do conhecimento, sendo, portanto, fundamental para a vida das empresas e das instituições de ensino no campo da administração, incrementar esse convívio e troca, apesar das dificuldades de tempo. Não há utilidade social para o conhecimento não compartilhado e que não se possa aplicar.

Finalmente, agradeço à vida por contar com todos vocês, irmãos de sangue e de fé, que me incentivaram ao longo de todos esses anos e parafraseando o saudoso governador Mário Covas, muito obrigado, pois já recebi até aqui muito mais do que mereci.

RESUMO

A gestão do conhecimento é um dos temas emergentes da administração das empresas. Com o tempo, percebe-se que as empresas que dominem as informações e as transformem em conhecimentos para aplicá-los de forma organizada em prol de seus resultados podem levar vantagem sobre os seus concorrentes e, acima de tudo, atender com excelência e qualidade aos seus propósitos. Essa tese dá a oportunidade de conhecer, de forma mais detalhada, o que as empresas que alegam a utilização da gestão do conhecimento têm praticado para a sua concretização. Fica claro que, não se trata de uma tarefa rotineira, mas, ao contrário, é uma ação com características sistêmicas, exigindo de todas as pessoas e níveis das empresas que atuem de forma conjunta, integrada, interligada aos ambientes externo e interno e, considerando os efeitos das variáveis sobre as empresas. É um assunto que abrange e influencia as decisões estratégicas das empresas, passa pelas construções do ambiente e da cultura organizacional, pela criação e organização de ferramentas para a criação, e identificação de conhecimento, pelo seu compartilhamento e pelas atividades de atuação e descarte de seus conteúdos. Essa pesquisa analisa e investiga esses aspectos, o que as empresas têm praticado nesse tema e procura demonstrar os principais fatores propulsores e restritivos para sua aplicação. Além das teorias e pesquisa das atividades relacionadas à gestão do conhecimento, este trabalho desenvolve-se de acordo com a teoria institucional, tomando-a por base para a construção de um modelo teórico, que seja suficientemente amplo para acolher, a visão de processo e de suas etapas. A teoria institucional teve o objetivo de classificar os diferentes graus de implantação e desenvolvimento da gestão do conhecimento, e realizou a função de classificação do grau de implementação da gestão do conhecimento na empresa. Deve-se ressaltar a metodologia de estudos de caso, na modalidade de estudos múltiplos de casos, o que permitiu a análise cruzada entre as várias empresas e a verificação das diferentes práticas adotadas por elas. A pesquisa propiciou o entendimento das principais dificuldades para a institucionalização da gestão do conhecimento, a avaliação da abrangência e significado dessa ação para as empresas e fortaleceu o entendimento de sua influência para os modelos de gestão. A teoria é conceitualmente pródiga em conteúdos, mas a aplicação da gestão do conhecimento necessita de aprofundamentos adicionais e da continuidade das pesquisas, principalmente no que se refere à gestão da cultura organizacional, da estratégia e das pessoas nas empresas. É um novo momento da administração que deve evoluir e reconfigurar a missão para a aprendizagem organizacional e o papel dos responsáveis pela gestão de pessoas nas empresas.

ABSTRACT

Knowledge management is one of the emerging themes of business administration. In the course of time, it becomes clear that enterprises which master information and mold it into knowledge which is systematically applied to favor results may have advantage over their competitors, and above all, reach their targets with excellency and quality. This paper aims at knowing, in detailed form, what the enterprises which claims to use knowledge management have done to make it real. It is clear that this is not a routine task, but a systemic action which demands from every person and from each level of the enterprise a team work which is integrated into the external and the internal environments, and considering the effects of the variables over the enterprises. Knowledge management is a subject which embraces and influences strategic enterprises decisions and is involved with the building of the environment and of organizational culture, with the creation and organization of tools aimed at building and identification of knowledge, with sharing of knowledge, with performance activities and with discarding contents. This paper also aims at analyzing and investigating such aspects, showing what enterprises have already done in this area and pointing out the main propelling and the main restrictive factors for knowledge management implementation. Besides studying theories and performing research on activities related to knowledge management, this paper is developed in accord with the institutional theory, as the basis for the building of a theoretical pattern wide enough to shelter on one hand the vision of the process. The institutional theory had the purpose of classifying the different levels of implementation and development of knowledge management, and performing the classification of the implementation level of the knowledge management in the enterprise. Case study methodology, in the form of multiple cases study, allowed the intersectional analysis among several enterprises and the inspection of the different actions they use. The research allowed the understanding of the main hindrance for the institutionalization of knowledge management, the evaluation of the range and meaning of this action for the enterprises, and invigorated the understanding of its influence for management patterns. The theory is plenty of contents, but the application of knowledge management needs deeper and continuous research, mainly on which it concerns to the management of organizational culture, strategies and people in the enterprises. It is a new age for the administration which must evolve and reconfigure the mission of organizational learning and the role reserved to the responsible ones for the management of people in the enterprises.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	3
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	4
1 PROBLEMA DE PESQUISA	5
1.1 Introdução e final.....	5
1.2 Definição da Situação-Problema	8
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	11
1.4 Questões de Pesquisa.....	11
1.5 Definição Teórica e Operacional dos Termos Relevantes.....	12
1.6 Pressupostos Conceituais.....	17
1.7 Limitações da Pesquisa.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Organização do conteúdo	19
2.2 Principais conceitos e aspectos gerais da teoria	19
2.3 Práticas e processos da gestão do conhecimento.....	26
2.4 Efeitos sobre as práticas gerenciais	37
2.5 Institucionalização de processos.....	42
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	47
3.1 Método de pesquisa	47
3.2 Definição dos critérios de escolha dos casos.....	51
3.3 Modelo teórico preliminar da pesquisa	54
3.4 Estratégia de coleta e tratamento dos dados	57
3.5 Limitações do método de pesquisa.....	58
4 ESTUDOS DE CASO.....	59
4.1 CVRD – Companhia Vale do Rio Doce.....	60
4.1.1 Quadro geral da empresa e da gestão do conhecimento.....	60
4.1.2 Relatos sobre o tema e área específica	65
4.1.3 Conclusões sobre a análise do processo de institucionalização	80
4.2 PricewaterhouseCoopers	83
4.2.1 Introdução.....	83
4.2.2 Quadro geral da empresa e da gestão do conhecimento.....	83
Excelência.....	91
4.2.3 Relatos sobre o tema e área específica	92
4.2.4 Conclusões sobre a análise do processo de institucionalização	105
4.3 SERASA – Centralização de Serviços de Bancos S.A.....	108
4.3.1 Introdução.....	108
4.3.2 Quadro geral da empresa e da gestão do conhecimento.....	108
4.3.3 Relatos sobre o tema e área específica	115
4.3.4 Conclusões sobre a análise do processo de institucionalização	128
4.4 SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados.....	131
4.4.1 Introdução.....	131
4.4.2 Quadro geral da empresa e da gestão do conhecimento.....	131
4.4.3 Relatos sobre o tema e área específica	138

4.4.4	Conclusões sobre a análise do processo de institucionalização.....	155
4.5	Siemens Ltda.....	159
4.5.1	Introdução	159
4.5.2	Quadro geral da empresa e da gestão do conhecimento	160
4.5.3	Relatos sobre o tema e área específica.....	162
4.5.4	Conclusões sobre a análise do processo de institucionalização.....	182
5	ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS	186
5.1	Introdução	186
5.2	Características gerais das empresas pesquisadas	187
5.3	Contexto interno relacionado à gestão do conhecimento.....	188
5.4	Análise cruzada das etapas do processo de institucionalização da gestão do conhecimento	194
5.4.1	Tomada de consciência e decisão para a gestão do conhecimento	194
5.4.2	Planejamento, preparação e capacitação de pessoas para a gestão do conhecimento	197
5.4.3	Instalação da gestão do conhecimento	199
5.4.4	Introdução e operacionalização inicial da gestão do conhecimento	201
5.4.5	Acompanhamento e avaliação da institucionalização da gestão do conhecimento	205
5.5	Análise cruzada dos fatores propulsores e restritivos da gestão do conhecimento	206
5.5.1	Fatores propulsores para a institucionalização da gestão do conhecimento ..	207
5.5.2	Fatores restritivos para a institucionalização da gestão do conhecimento.....	209
6	CONCLUSÕES	212
6.1	Origem e estratégia para a gestão do conhecimento	212
6.2	Práticas e recursos de apoio à institucionalização da gestão do conhecimento	221
6.3	As fases, a operacionalização e o controle da gestão do conhecimento	225
6.4	Conclusões finais	228
7	RECOMENDAÇÕES e SUGESTÕES DE TEMAS PARA REALIZAÇÃO DE OUTRAS PESQUISAS.....	231
	REFERÊNCIAS	232
	APÊNDICES.....	237

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	21
QUADRO 2 - SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA	48
QUADRO 3 - FATORES PROPULSORES E RESTRITIVOS - CVRD.....	80
QUADRO 4 - VARIÁVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	91
QUADRO 5 - FATORES PROPULSORES E RESTRITIVOS - PWC	104
QUADRO 6 - VARIÁVEIS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO - SERASA	115
QUADRO 7 - FATORES PROPULSORES E RESTRITIVOS - SERASA	128
QUADRO 8 - FATORES PROPULSORES E RESTRITIVOS - SERPRO.....	155
QUADRO 9 - PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO - SERPRO	157
QUADRO 10 - FATORES PROPULSORES E RESTRITIVOS - SIEMENS.....	181
QUADRO 11 - QUADRO SINÓPTICO – NÍVEL DE INSTITUCIONALIZAÇÃO.....	210
QUADRO 12 - GRAU DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS PESQUISADAS	211

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 - MODELO PARALELO DE PROCESSO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	26
ILUSTRAÇÃO 2 - PASSAGEM DO CONHECIMENTO TÁCITO PARA O EXPLÍCITO.....	28
ILUSTRAÇÃO 3 - QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	29
ILUSTRAÇÃO 4 - O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO.....	43
ILUSTRAÇÃO 5 – PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS – CICLO INTEGRADO	74
ILUSTRAÇÃO 6 - APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	90
ILUSTRAÇÃO 7 – ESTRUTURA PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	145
ILUSTRAÇÃO 8 - ESTRUTURA MUNDIAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (1).....	170
ILUSTRAÇÃO 9 - ESTRUTURA MUNDIAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (2).....	171
ILUSTRAÇÃO 10 – ESQUEMA GERAL DE COMPARTILHAMENTO	177
ILUSTRAÇÃO 11 - MODELO DE ESTRUTURA MATRICIAL.....	222

1 PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução e final

Nos últimos 100 anos, os trabalhos de pesquisadores e profissionais na busca e sistematização das práticas gerenciais utilizadas nas empresas deram origem às várias abordagens teóricas da administração. Ou seja: a científica, relações humanas, burocrática, sistêmica, contingencial, por objetivos, estratégica, japonesa (qualidade), empreendedora e virtual. Com base nos princípios de uma ou da combinação de algumas destas abordagens pode-se definir e estruturar o modelo de gestão de cada empresa. Cada uma destas abordagens teóricas é fruto da reflexão e das ações humanas empregadas no gerenciamento das organizações em um determinado contexto histórico. Por conseguinte, estas abordagens foram condicionadas pelas realidades: social, econômica, mercadológica e tecnológica predominantes em suas respectivas épocas.

Apesar das abordagens teóricas mencionadas serem resultados da sistematização de conceitos, princípios e técnicas empregadas nas práticas gerenciais diárias do universo das empresas estudadas, nem todas as empresas utilizaram no mesmo tempo e com a mesma intensidade as abordagens idênticas. Isto porque, para serem incorporadas no gerenciamento diário da empresa, estes conceitos, princípios e técnicas gerenciais prescritos por uma ou mais abordagens teóricas, requerem da empresa condições internas específicas que facilitam suas respectivas adoções e uso diário. O fato das empresas utilizarem estes conceitos, princípios e técnicas pertencentes a uma ou várias das abordagens teóricas, nas suas práticas gerenciais diárias, mesmo que em tempos diferentes, caracteriza um processo de institucionalização das mesmas em seus respectivos modelos de gestão.

É comum existirem empresas cujas práticas gerenciais estão alinhadas com as abordagens teóricas contemporâneas ou que se posicionam na fronteira do conhecimento administrativo, enquanto outras empresas adotam ainda práticas gerenciais predominantemente típicas das abordagens científica e burocrática que se situam nos primórdios e fases iniciais da formação do conhecimento administrativo. Os modelos de gestão constituídos e empregados nestas

empresas, para gerenciar seus negócios incorporam e expressam os conceitos, princípios e técnicas oriundos destas abordagens teóricas.

Existe uma relação direta entre as práticas gerenciais e as mudanças que ocorrem no contexto histórico no qual as empresas se inserem. Pereira e Santos (2001, p.9), ao tratarem das mudanças e dos novos modelos de gestão, afirmam que as mudanças nas práticas da gestão dependem das necessidades diárias dos gerentes. Estas necessidades requerem providências e técnicas gerenciais capazes de satisfazer novas demandas provenientes de dentro e de fora das mesmas. Estar continuamente atualizando suas práticas gerenciais é uma das condições para que tais empresas continuem competitivas. Estes autores reforçam a questão da mudança e a importância dela ser reconhecida pelos gestores ao afirmarem que:

“muda a tecnologia, a estrutura social, mudam as necessidades, as pessoas. Concomitantemente, alterações profundas vão sendo verificadas no sistema cultural. A mudança passa a ser sempre valorizada, a estabilidade passa a ser vista como suspeita, e procura-se imaginar novos tipos de estabilidade que atendam às necessidades geradas pelas mudanças.” (ibid, p.28).

Analisando de um prisma mais amplo, Motta e Vasconcelos (2002, p.335-336) destacam as mudanças que resultaram da passagem do modelo industrial para o pós-industrial, também denominado de informacional, e que determinaram o surgimento de nova estrutura social, de modelos de organização e da era da informação.

A era da informação alterou o quadro social dando origem aos novos conhecimentos e à sociedade do conhecimento. Trata-se de uma verdadeira revolução considerando-se fatores como velocidade, abrangência e profundidade das mudanças, caracterizando a economia baseada na capacidade de agregar conhecimento aos produtos e serviços e não na riqueza ou na propriedade (STEWART, 1998, p. 6).

A era da informação, também no Brasil, com a velocidade do tráfego e acesso aos dados, fez com que as empresas, assim como as instituições de ensino e pesquisa realizassem estudos, para melhor aproveitamento das oportunidades e dos benefícios que o uso da informação pode propiciar para as empresas e seus respectivos negócios.

Recentemente, a partir dos meados da década de noventa, pesquisadores como Stewart (1998, p.52-55), jornalista e técnico especializado, identificaram que os administradores das empresas começaram a focalizar suas atenções na necessidade de gerenciamento do conhecimento existente nas mesmas. Por tratar-se de um ativo valioso e intangível, este autor denominou-o de capital intelectual como sendo a soma de todos os conhecimentos existentes na empresa. Nonaka e Takeuchi (1997, p.58-59), por sua vez, reconheceram que as empresas não só adquirem e armazenam conhecimentos, como também, são grandes criadoras de conhecimentos.

Atualmente, os estudiosos citados reconhecem a gestão do conhecimento como sendo uma outra abordagem teórica do pensamento gerencial nas empresas, em razão de a economia estar cada vez mais fundamentada e movida pelo conhecimento, centralizando seus esforços no que se refere aos resultados decorrentes da influência desta economia nas empresas, para as novas exigências dos clientes e no surgimento de condições concorrenciais mais agressivas.

O interesse recente das empresas e dos executivos empresariais pela gestão do conhecimento tem estimulado os pesquisadores pela busca, identificação e descrição das experiências das empresas que alegam ter criado e/ou incorporado práticas gerenciais, ainda que de forma incipiente, destinadas ao gerenciamento deste ativo valioso e intangível. Pode-se comprovar este interesse da comunidade de pesquisadores e administradores por este tema, pela constatação do aumento da quantidade de encontros, congressos e outros eventos que se dedicam a discutir e a compartilhar experiências empresariais de gerenciamento de conhecimento. A criação da Sociedade Brasileira para a Gestão do Conhecimento – SBGC que reúne empresas interessadas e que dizem possuir práticas gerenciais de gerenciamento do conhecimento é um dos exemplos do crescimento da importância do tema no contexto brasileiro.

De fato, é sabido que o conhecimento está na origem e na execução do processo de concepção e criação de novos produtos, processos e serviços que precisam ser desenvolvidos para atender às exigências crescentes de clientes corporativos, consumidores finais nos mercados explorados pelas empresas.

Considerando que a preocupação com a gestão do conhecimento nas empresas é recente, observa-se a existência de pelo menos três situações possíveis:

- a) Empresas que recentemente institucionalizaram a gestão do conhecimento, o que significa que utilizam, regularmente um conjunto de práticas gerenciais específicas para gerenciamento contínuo deste ativo.
- b) Empresas que estão em processo de institucionalização desta função gerencial, tendo incorporado pelo menos parte do processo e das técnicas utilizadas no gerenciamento deste ativo, ou com abrangência restrita ou localizada em área específica da empresa;
- c) Empresas ainda não iniciadas e que ainda não institucionalizaram a gestão do conhecimento nem no todo nem em partes, podendo estar ou não interessadas em fazê-lo em futuro próximo.

É, portanto, interesse da pesquisa conhecer a experiência e o processo realizado pelas empresas que dizem ter institucionalizado, no todo ou em parte a gestão do conhecimento. As empresas que tenham institucionalizado a gestão do conhecimento com maior intensidade e abrangência constituem-se prioridade de estudo nessa pesquisa.

Portanto, o problema desta pesquisa consiste em buscar informações que permitam descrever como foi estruturado o processo de institucionalização da gestão do conhecimento nestas empresas, mesmo que tenha sido concluído apenas parcialmente, considerando-se as etapas do processo e a abrangência na empresa pesquisada. De forma secundária, neste estudo pretende-se colher informações sobre as práticas gerenciais que foram utilizadas para institucionalizar o processo de gestão do conhecimento, bem como aquelas práticas que, uma vez incorporadas, estão sendo, efetivamente, utilizadas no gerenciamento diário do conhecimento da empresa. Como se trata de um campo de conhecimento novo e ainda pouco sistematizado, é possível que práticas diferentes e pouco uniformes sejam detectadas entre as empresas. Em seguida, está definida com mais precisão a situação-problema estudada nesta pesquisa.

1.2 Definição da Situação-Problema

No ambiente atual de negócios, a competitividade é alcançada pelos diferenciais oferecidos aos clientes e ou consumidores, e tais diferenciais de produto, processos, serviços e atendimento dependem da capacidade de cada empresa possuir e agregar mais conhecimentos, dispor e utilizar-se de maior volume de informações.

Apesar das práticas já adotadas para proteger patentes, projetos de desenvolvimento de produtos e processos de produção, as empresas necessitam atuar, de maneira organizada e sistemática, na aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, aplicação, renovação e no descarte de conhecimentos.

A questão de gerir o conhecimento é muito ampla e pode alcançar toda a sociedade e não, exclusivamente, um ou outro segmento. Não se constitui em prerrogativas ou obrigações da área educacional, política, da medicina, da engenharia, ou do turismo. Portanto, todas as empresas necessitam reunir e organizar informações relevantes de como se institucionaliza e se pratica a gestão do conhecimento e as implicações desta para a formulação e execução de suas estratégias de negócios.

Alguns autores e estudiosos da gestão do conhecimento adotam esta abordagem teórica, desde o seu surgimento, para a estratégia dos negócios, considerando, por exemplo, a visão e atuação do empreendedor, bem como a interação que ele realiza no início com o ambiente empresarial, um esforço que requer domínio e aplicação do conhecimento de natureza estratégica para a sobrevivência do negócio conforme confirma (FLEURY e OLIVEIRA Jr, 2001, p.121-151).

Eisenhardt e Santos (2002, p.139-140), indaga se o conhecimento seria uma nova estratégia e uma fonte determinante de vantagem competitiva sustentada e do desempenho competitivo da empresa. A autora desenvolve a idéia da visão baseada no conhecimento, afirmando que o conhecimento oferece uma quantidade de idéias e pode ser originado, integrado e transferido nas e entre empresas; que a gestão do conhecimento não é ainda uma teoria organizacional; e quando a visão é baseada no conhecimento com foco estratégico, é conceituado como recurso que pode ser adquirido, transferido e integrado, para alcançar vantagem competitiva. Os autores, ao contrário de outros já citados anteriormente, afirmam que por tratar-se de uma área de conhecimento recente, ainda não se pode considerar que a mesma já se constitua em uma nova abordagem teórica da gestão. Reconhecem, porém, que este novo campo tem potencial e à medida que os estudos avancem poderá se consolidar como uma abordagem gerencial.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83-84) apóiam suas recomendações sobre as práticas da gestão do conhecimento, ressaltando que uma das condições básicas da gestão do conhecimento é a

interligação da visão dos dirigentes da organização com a necessidade de reconhecer e enfrentar as constantes mudanças ambientais.

Outros autores especializados em estratégia e competitividade também têm discutido sobre a intensidade das mudanças dos ambientes interno e externo, alguns defendendo uma visão gradual das transformações e outros, os pontos de vista mais radicais como a reestruturação dos negócios, a reinvenção dos negócios ou novas arquiteturas (DAY e REIBSTEIN, 1999, p 59-60; HAMEL, 2000, p.4-5; MINTZBERG e QUINN, 2001, p.313).

Hamel e Prahalad (1995, p.57-82), por exemplo, convergiram para esta realidade de definição da estratégia dos negócios, ressaltando a importância de se redefinir a arquitetura estratégica e o perfil das empresas e dos trabalhadores neste ambiente competitivo.

Considerando o exposto, deve-se ter em conta que as empresas são afetadas diretamente pelas novas condições da sociedade do conhecimento, exigindo dos seus gestores novas condutas na administração de seus negócios.

Apesar da gestão do conhecimento ser um conjunto de práticas gerenciais que surgiram na última década, é importante verificar como as mesmas estão sendo introduzidas no contexto das empresas. Mais do que isto, é importante pesquisar se a gestão do conhecimento, com seus conceitos, princípios e processos típicos para lidar com este tipo de ativo intangível, está ou não se institucionalizando nas empresas que afirmam ter ou estar incorporando tais práticas gerenciais, mesmo que de forma parcial e localizada.

Assume-se, pois, como premissa básica nesta pesquisa, que a institucionalização da gestão do conhecimento na empresa é caracterizada por múltiplas ações que visam incorporar os conceitos, princípios, práticas e ferramentas gerenciais nos seus respectivos modelos de gestão. Há indícios de que as empresas possam adotar estratégias e comportamentos diferenciados neste processo de institucionalização da gestão do conhecimento. Conhecer como se dá este processo de institucionalização para poder compreendê-lo melhor é ao mesmo tempo o interesse maior e, portanto, a melhor justificativa da realização deste esforço de pesquisa.

Neste contexto, o presente estudo procura entender as fases do processo de institucionalização da gestão do conhecimento, nos níveis estratégico, tático e operacional das empresas e, com base neste entendimento, contribuir para formar o conhecimento sobre como ocorre este processo no ambiente das empresas.

Neste ponto constata-se a existência dos termos processo e institucionalização, os quais estão analisados e terão seus significados teóricos delimitados, na seqüência do projeto, para facilitar o entendimento.

1.3 Objetivos da Pesquisa

Esta pesquisa, considerando o problema de pesquisa, descrito anteriormente, tem os seguintes objetivos:

- 1) Estudar o processo de institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas;
- 2) Verificar como e por que foi estruturado o processo de institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas; quais os princípios, técnicas e mecanismos que foram introduzidos na empresa, para gerir o conhecimento e, se contribuíram de alguma forma para o gerenciamento deste ativo nas mesmas.
- 3) Identificar como os fatores propulsores e os fatores restritivos do processo de institucionalização da gestão do conhecimento contribuíram para impulsionar ou restringir as diferentes etapas percorridas.
- 4) Propor recomendações que possam contribuir com as empresas que estejam interessadas em incorporar a gestão de conhecimento em seus respectivos contextos.

Para orientar o foco desta pesquisa são propostas algumas questões de pesquisa.

1.4 Questões de Pesquisa

As questões de pesquisa, a seguir apresentadas, servem como referência para a investigação do conteúdo proposto neste estudo, ampliando o campo das indagações para aumentar a

profundidade da avaliação e permitir o entendimento das diversas etapas de institucionalização da gestão do conhecimento. Partiu-se, como já foi mencionado, de empresas que afirmavam ter institucionalizado práticas típicas de gestão do conhecimento nos seus respectivos modelos de gestão.

- 1) Como foi estruturado o processo de institucionalização da gestão do conhecimento em termos de escopo de abrangência e localização, da seqüência das etapas executadas, da identificação e dos efeitos relativos aos fatores propulsores e restritivos?
- 2) Como os executivos dirigentes dos escalões estratégico, tático e operacional participaram e/ou contribuíram para a institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas?
- 3) Como os processos de institucionalização da gestão conhecimentos nos casos das empresas estudadas se assemelham ou divergem entre si?

1.5 Definição Teórica e Operacional dos Termos Relevantes

Para tornar comum o entendimento dos principais termos utilizados na pesquisa, são apresentadas definições teóricas e operacionais com base nos principais autores e pesquisadores do assunto.

Conhecimento

Dado a dificuldade de se adotar um único conceito para se definir teoricamente o conceito de conhecimento, utiliza-se definições elaboradas por diversos autores.

Segundo Nonaka e Tacheuchi (1997, p.63), ao diferenciarem informação do conhecimento, afirmam que o conhecimento está relacionado a crenças e compromissos. É função de uma intenção específica ou atitude e está também relacionado à ação para uma finalidade. Os autores, nesse caso, pretendem diferenciar a informação do conhecimento destacando que, para que a informação se transforme em conhecimento, além do significado próprio, deve ser absorvida pelas pessoas e ser aplicada, portanto com finalidade caracterizada, e absorvida pelas pessoas, de acordo com seus valores, crenças, assumindo seus propósitos.

Conhecimento pode ser definido como saber que pode ser criado, absorvido e aplicado pelos seres humanos para modificar o comportamento de pessoas ou do ambiente que as cerca. Nos termos filosóficos de Platão e Sócrates, o conhecimento deve ser entendido como função exclusiva de autoconhecimento. O acúmulo de conhecimento sobre ela mesma e o mundo que a rodeia gera na pessoa, crescimento intelectual moral e espiritual. (DRUCKER, 1999, p 11).

O mundo contemporâneo preocupa-se com a produtividade do conhecimento, entendendo a razão de ser do conhecimento, as suas finalidades específicas e aplicações, que quando não ocorrem, não passam de informações (Ibid, p.183-184).

Eisenhardt e Santos (2002, p.140) ao analisarem o conhecimento nas organizações, interliga-o com os aspectos estratégicos, abordam o desafio da aplicação do conhecimento tácito individualizado de cada empregado e a necessidade de torná-lo explícito para viabilizar a sua transferência para a empresa. Esta explicitação do conhecimento com objetivo de transferi-lo do indivíduo para o acervo da empresa é feito através da formulação de normas, rotinas, softwares, memoriais de projetos, dentre outros registros impressos ou eletrônicos. Através destes meios formais e codificados de registros viabiliza-se a transmissão da posse do conhecimento individual tácito, para o acervo do conhecimento empresarial estruturado na empresa. Assumida a posse do conhecimento, sobre a forma de um novo conceito de negócio, de produto ou de processo operacional, a empresa pode fixar a sua marca e, então, passar a comercializar estes conhecimentos formatados em bens e serviços. Portanto, os autores destacam o conhecimento com um ativo intangível de grande utilidade para as empresas.

Bells, apud Castells (1999, p. 45) define conhecimento como: “um conjunto de declarações organizadas sobre fatos ou idéias, apresentando um julgamento ponderado ou resultado experimental que é transmitido a outros por intermédio de qualquer meio de comunicação, de alguma forma sistemática”

Operacionalmente, para efeito desta pesquisa, foi considerado conhecimento todo o conteúdo disponibilizado por qualquer meio ou mídia, o qual pode ser proveniente do meio externo à empresa ou criado internamente. É preciso que o conteúdo deste conhecimento revele uma crença justificada de que uma determinada ação ou intervenção humana provoca uma reação esperada “a priori” no mundo físico da matéria ou da mente humana. Por conseguinte, restringiu-se aqui ao conhecimento já explicitado de forma codificada por qualquer meio e

através de qualquer mídia disponível. Isto significa que o conhecimento explícito codificado e transferível foi identificado através dos documentos, normas, procedimentos, rotinas, correios eletrônicos, patentes, projetos escritos, estoque disponível de dados ou informações formalizadas, dentre outros.

Embora o roteiro de coleta de dados tenha perguntas sobre aspectos tácitos do conhecimento (atitudes, comportamentos, motivações) o conhecimento tácito por estar dentro das pessoas e não ser passível de ser identificado, a não ser com a convivência mais duradoura com as pessoas detentoras, não é foco central da pesquisa, apesar de sua inevitável influência. De toda a forma, a prioridade da pesquisa é saber como foi desenvolvido o processo de institucionalização da gestão do conhecimento, através de perguntas sobre quais conhecimentos explícitos estão sendo gerenciados depois da consolidação e institucionalização deste processo de gestão e de suas respectivas práticas.

Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: individuais e organizacionais; estratégico e operacional; formais e informais dedicados a lidar com o gerenciamento do ativo intangível conhecimento. Exige o envolvimento e participação de diversos executivos no cumprimento de seus papéis gerenciais, bem como na utilização de diversas práticas gerenciais. Deve-se destacar, o papel da alta administração; o uso de práticas apropriadas de organização do trabalho; desenvolvimento de processos de geração; organização e disseminação do conhecimento; políticas de administração de recursos humanos; tecnologias de informação e comunicação; formas apropriadas para medir resultados empresariais; e formas de aprendizado com o ambiente. (KRUGLIANSKAS e TERRA, 2003, p. XV – XVII)

Nesta pesquisa, em termos teóricos, a gestão do conhecimento foi entendida como um processo sistemático de busca, seleção, organização, caracterização e apresentação da informação transformada em conhecimento, em qualquer nível organizacional, de forma que aumente a compreensão dos funcionários em uma área específica de interesse. A gestão do conhecimento ajuda as pessoas da organização a receber *insights* e a entendê-los a partir das suas próprias experiências no dia a dia da empresa. As atividades de gestão do conhecimento ajudam a focar a organização na aquisição, armazenamento, criação, utilização, atualização e descarte de conhecimento para solução de problemas. Preocupa-se, também, em sustentar um

processo contínuo de aprendizado dinâmico. Os conhecimentos ajudam os executivos dirigentes da empresa no processo tomada de decisão estratégicas e operacionais.

A gestão do conhecimento, nesta pesquisa, é definida operacionalmente pela presença nas empresas pesquisadas dos processos estruturados dedicados a gerir conhecimentos. Estes processos são: identificação, aquisição ou criação endógena, armazenamento, disseminação, compartilhamento, e atualização ou descarte de conhecimentos explícitos, superados ou não, ou que deixem de ser úteis para a empresa. Estes processos devem ter suas atividades e respectivas tarefas gerenciais e operacionais devidamente estabelecidas. Para executar estas atividades e respectivas tarefas de gerenciamento do conhecimento é preciso que a empresa tenha incorporado um conjunto de práticas e de técnicas gerenciais necessárias para gerir este tipo de ativo intangível.

A presença destes elementos: os processos, as atividades, as tarefas típicas de gerenciamento de conhecimento e os seus respectivos responsáveis caracterizam uma institucionalização parcial ou integral da gestão do conhecimento nas empresas. Foram observadas, também, a presença na estrutura organizacional da empresa, de uma função, unidade ou área que execute ações habituais, promova e divulgue o conceito da gestão do conhecimento no plano externo e interno da empresa, implemente e gerencie os procedimentos existentes, propague ações sistemáticas, fomentando o consenso em torno da gestão do conhecimento e seja responsável pela coordenação e continuidade das ações direcionadas para gerir e aumentar o acervo de conhecimentos da empresa. A função, unidade ou área responsável pelo esforço de gerir conhecimento pode ser centralizada em uma única unidade ou descentralizada e distribuída através de várias unidades nas diferentes divisões ou áreas de negócios da empresa.

Processo de Institucionalização da Gestão do Conhecimento.

A institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas é objeto desta pesquisa. Logo, o processo de institucionalização do conhecimento é um dos conceitos relevantes centrais. Observa-se que, a institucionalização, por si só pode ser considerada um processo que abrange várias etapas para ser concretizada. Portanto, a institucionalização da gestão do conhecimento foi observada nas empresas pesquisadas de forma parcial ou integral, dependendo das etapas já realizadas pela empresa em relação ao processo como um todo. Desta forma, esta pesquisa lida com dois processos, sendo o primeiro o processo de institucionalização (com suas etapas

e dinâmicas próprias) e o segundo processo que é o de gestão de conhecimento nas empresas (o qual possui sua dinâmica, atividades, tarefas e técnicas específicas).

A definição teórica do conceito de institucionalização foi estabelecida considerando-se vários aspectos intrínsecos do próprio conceito e do processo que é necessário para implementá-lo. A institucionalização da gestão do conhecimento requer que se implemente um conjunto de princípios, práticas e mecanismos no âmbito interno das empresas, os quais passem a ser utilizados de forma habitual e contínua no tratamento e gerenciamento deste ativo intangível que é o conhecimento.

Em termos teóricos, adotou-se nesta pesquisa como conceito de processo de institucionalização do conhecimento no ambiente interno das empresas pesquisadas como sendo: a adoção, incorporação e utilização das práticas de gerenciamento do conhecimento aos respectivos modelos de gestão das empresas estudadas. Entende-se a institucionalização como um processo que pode ser empreendido em etapas, onde cada etapa implica incorporar um conjunto de atividades e realizar suas respectivas tarefas.

Para realizar estas atividades e suas respectivas tarefas é necessário que sejam utilizadas técnicas e ferramentas apropriadas, as quais garantam o domínio e o emprego das práticas específicas para gerir o ativo conhecimento.

Conforme já foi mencionado anteriormente, este processo pode ser implementado de forma parcial ou total, ampla ou localizada, abrangendo os diferentes níveis diretivos da empresa: estratégico, tático e operacional com a atribuição de responsabilidades e atribuições pré-definidas para cada um destes níveis nas diferentes etapas do processo de institucionalização.

Para a realização desta pesquisa, o autor adotou alguns pressupostos conceituais, considerados imprescindíveis, para construir os fundamentos conceituais do estudo. Estes pressupostos conceituais são descritos no próximo tópico.

1.6 Pressupostos Conceituais

O pressuposto conceitual desta pesquisa é de que as empresas que adotam, ou divulgam que praticam a gestão do conhecimento, fazem-no a partir de princípios de gestão e de processos institucionalizados e incorporados, na totalidade ou parcialmente, por etapas estruturadas, lógicas e interdependentes, ou ainda, com abrangência corporativa ou localizada.

Para o termo processo foi considerado o conjunto de etapas que têm início, meio e fim, e uma seqüência lógica, interligada, para o atendimento aos clientes interno ou externo.

Outro pressuposto assumido é de que a institucionalização pode ser constatada na sua forma parcial ou integral na medida em que se constate a presença de utilização habitual dos princípios, conceitos, técnicas, mecanismos e ferramentas típicas de gestão do conhecimento nas empresas pelos dirigentes, gestores e demais empregados nos diferentes níveis da estrutura de poder das empresas.

1.7 Limitações da Pesquisa

Para delimitar a área do problema de pesquisa, o estudo restringiu-se aos processos de institucionalização da gestão do conhecimento, sem a pretensão de invadir campos teóricos limítrofes como o das abordagens e da seqüência de evolução do pensamento da administração.

A adoção de um conceito operacional de conhecimento visou apenas viabilizar a observação da gestão do tema no âmbito das empresas. Apesar de reconhecer as controvérsias que existem sobre o conceito de conhecimento, não foi objeto aqui alimentar ou discutir a falta de consenso filosófico na definição precisa do que é conhecimento.

Outra limitação da pesquisa, difícil de ser contornada, é o fato de que o conhecimento tácito (talento, postura, atitude, experiências vividas) constitui repositórios de conhecimentos difíceis de se identificar através de entrevistas. Torna-se mais fácil identificar as práticas de gerenciamento do conhecimento explícito, codificado, observável e transmissível existentes

na empresa. Apesar desta pesquisa procurar identificar práticas gerenciais de capacitação, desenvolvimento e gerenciamento de talentos para novas competências, como uma das atividades da institucionalização da gestão do conhecimento, está limitada pela dificuldade de lidar com o conhecimento tácito introspectivo das pessoas.

O resultado da pesquisa é restrito ao rol das empresas participantes, não havendo possibilidade de interpretação das suas conclusões para outras empresas e para o mercado. Isso se deve à escolha da metodologia de estudos de caso múltiplos, nesse caso limitado às cinco empresas e não espelha, necessariamente, a realidade geral do mercado.

Outro ponto a considerar decorre da própria natureza do tema, o qual exigiria maior tempo de permanência nas empresas e convívio com as pessoas, para que se pudesse observar, de forma mais abrangente e com maior profundidade, a dinâmica da institucionalização da gestão do conhecimento em cada uma das empresas pesquisadas.

Apesar da coleta de dados ter ocorrido na dimensão necessária e com posterior confirmação da precisão dos dados registrados junto aos entrevistados, os casos e a conclusão são, de certa forma, estáticos diante da impossibilidade de percepção da dinâmica de atuação da empresa por observações continuadas.

Importa ressaltar que os estudos de caso restringem-se à operação das empresas no Brasil, não sendo possível interpreta-los no âmbito das unidades das empresas no exterior, bem como se deve analisar, com reservas, a extrapolação dos conteúdos dos estudos, em sua plenitude e detalhes, para as unidades operacionais e escritórios localizados fora da sede das empresas, em outras cidades do Brasil.

Entretanto, esta pesquisa atende à proposta central, identificada pelos objetivos e pelas questões de pesquisa, assim como, pelo modelo teórico da pesquisa – Apêndice 1

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Organização do conteúdo

Este módulo tem por função a apresentação das principais linhas teóricas pertinentes ao tema da pesquisa, gestão do conhecimento, direcionada para os objetivos de pesquisa, ou seja, para o estudo do processo de institucionalização desta prática de administração nas empresas pesquisadas.

Está dividido em quatro grandes áreas, sendo a primeira com o objetivo de promover o enquadramento geral dos conceitos e diretrizes teóricas do conhecimento e da gestão do conhecimento. A segunda área é mais específica e tem como propósito o estudo das teorias relacionadas aos processos de gestão do conhecimento. A terceira área aborda temas da função administrativa que podem, eventualmente, sofrer mudanças, ou formar hábitos, em decorrência da adoção da gestão do conhecimento pelas empresas. A quarta área refere-se aos conceitos teóricos relacionados com a institucionalização de processos no âmbito da empresa e que fundamentam o modelo conceitual teórico e preliminar desta pesquisa, aplicados ao processo de institucionalização da gestão do conhecimento.

2.2 Principais conceitos e aspectos gerais da teoria

As empresas acumularam, a partir das últimas fases da revolução industrial, grande quantidade de conhecimentos técnicos, administrativos, sociais, políticos e de outras naturezas, as quais passaram a incorporá-las nas práticas da administração, nas relações com as pessoas e com os mercados e as tecnologias adotadas, agregando às empresas novos modelos de atuação e novos valores (STEWART, 1998, p.6-7).

Todas estas mudanças têm estreita relação com a evolução política, econômica e social, o que se percebe a partir do movimento de produção em massa nos EUA, com diversos atores sociais como Frederick W. Taylor (1856-1915), mecânico, engenheiro e consultor, Henry Ford (1863-1947), fundador da Ford Motor Company, e na Europa com Henry Fayol (1841-

1925), engenheiro francês, e Max Weber (1864 –1920), sociólogo alemão, dentre outros, que se caracterizaram como mentores e participantes das denominadas escolas da administração científica e burocrática. Estas abordagens teóricas da administração reúnem e sistematizam os resultados de vários momentos de pesquisa sobre as práticas de administração, envolvendo a organização do trabalho e dos processos de produção nas primeiras cinco décadas do século passado. Estas práticas, princípios, ferramentas e mecanismos gerenciais foram criadas pelas empresas naqueles momentos e continuam sendo utilizadas ainda, pois, fazem parte dos fundamentos do pensamento gerencial.

Cada período representou um avanço e uma mudança no ambiente de negócios, na forma de conduzir a gestão, nos conceitos e técnicas utilizadas pelos executivos no gerenciamento diário das empresas (MAXIMIANO, 2000, p.53-55; FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997, p.15-35).

Em alguns momentos estas mudanças foram mais suaves e incrementais e, em outros, mais intensas e radicais, com focos de atenção específicos compreendendo diversos temas da administração, como o homem no trabalho, a padronização das atividades nas empresas, as influências do meio externo nos negócios e as mudanças ambientais.

Stewart (1998, p.5) destaca as mudanças como revoluções, transformações radicais, ressaltando o trajeto do período da revolução industrial à revolução da informação, caracterizado pelo avanço do conhecimento e o aumento da velocidade e da capacidade de comunicação entre pessoas e transmissão de dados.

A decorrente conjugação dos novos conhecimentos, das inovações e da transformação social deu origem à era da informação e ao surgimento dos novos conceitos como o da economia do conhecimento, da empresa do conhecimento e do próprio trabalhador do conhecimento.

A era da informação alterou o quadro social dando origem aos novos conhecimentos e à sociedade do conhecimento. Para melhor compreensão entre informação e conhecimento, a seguir são apresentadas algumas condições diferenciadoras, com base em NONAKA e TAKEUCHI (1997 p. 63-64).

Quadro 1 - Diferenças entre informação e conhecimento

Informação	Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> - torna os significados visíveis; - meio para conhecimento; - fluxo de mensagens; - específico ao contexto 	<ul style="list-style-type: none"> - crenças e compromissos; - função de atitudes; - intenções específicas; - relacionado à ação; - específico ao contexto.

FONTE: Quadro elaborado pelo autor a partir dos autores citados.

A economia do conhecimento é impulsionada pelas informações, alterando a concepção dos bens e dos serviços e, por consequência, as novas relações de negócios. Na prática, a competitividade está por trás de todo o processo de ampliação do conhecimento. As empresas, com o passar do tempo, vivenciaram a restrição de recursos, o aparecimento de novas empresas e a redução proporcional dos clientes, ou seja, a competição aumentou. Para terem diferenciais, as empresas descobriram que, agregando conhecimentos aos seus produtos e serviços, obtinham preços melhores e margens de lucro mais elevadas. Desta forma, o conhecimento gera valor e torna as empresas mais competitivas.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.12) argumentam que ter consciência do valor do conhecimento e da necessidade, por si só, não é suficiente, pois formar cultura de valorização do aprendizado, com os processos envolvidos é uma tarefa complexa e de difícil medição, envolvendo participação das pessoas e processos humanos como a criatividade, diálogo, julgamento, ensino e aprendizagem.

Tendo em conta a medição dos processos de gestão do conhecimento e na tentativa de organizar uma pauta de evidências que reúna elementos de análise e atributos para apoiar a constatação de incorporação da gestão do conhecimento, Davenport e Prusak (1998, p.182) recomendam a verificação de evidências como:

- a) crescimento dos recursos vinculados ao projeto, incluindo pessoal e orçamentos;
- b) crescimento no volume de conteúdos e de uso do conhecimento;
- c) probabilidade de que o projeto se sustente na ausência de um ou dois indivíduos específicos, ou seja, o projeto é uma iniciativa organizacional e não um projeto individual;
- d) familiaridade com os conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento em toda a organização; e

e) alguma evidência de retorno financeiro seja com relação à atividade da gestão do conhecimento em si, ou para a organização como um todo.

Importa constatar que, com base nos autores anteriormente citados, a relação de dependência das empresas para com as pessoas aumenta naturalmente, uma vez que as pessoas constituem-se nos elementos principais para lidar com informações, conhecimentos, identificação e avaliação de concorrentes, racionalização dos recursos, exigindo-se, portanto, maior criatividade, iniciativa e capacidade dos mesmos no exercício da função. Em consequência, surge um novo conceito: o do trabalhador do conhecimento.

Drucker (1999, p.111) apresenta o conceito de trabalhador do conhecimento, em relação ao qual deposita-se grande parte das expectativas de sucesso das empresas, assim como os novos modelos da administração, da qualidade e da competência e destaca que “o mais valioso ativo de uma instituição do século XXI, seja empresa ou não, serão seus trabalhadores do conhecimento e sua produtividade.”

O mesmo autor (ibid. p.117) descreve os fatores determinantes para a produtividade do trabalhador do conhecimento, a saber:

- a) a identificação da tarefa adequada e oportuna;
- b) o trabalhador do conhecimento necessita gerenciar a si mesmo, assumindo as responsabilidades pela produtividade;
- c) a inovação continuada é parte da tarefa e das responsabilidades do trabalhador do conhecimento;
- d) o trabalho do conhecimento requer aprendizado contínuo e, também, ensino contínuo;
- e) a qualidade dos resultados assume importância equivalente à quantidade produzida; e
- f) o trabalhador do conhecimento não é custo e sim ativo e, somente visto nesta forma, aumenta a sua produtividade.

Esta seqüência de mudanças na sociedade, nas empresas e na forma de pensar das pessoas traz à tona a necessidade de as empresas encontrarem formas para o gerenciamento das informações e de como transformá-las em conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p.4-5) reforçam o esforço das empresas japonesas para ligarem o conhecimento externo e interno disponível, para alcançarem vantagens competitivas.

Stewart (1998, p.10-11), referindo-se aos campos e influência do conhecimento, destaca que: é óbvio que o setor de conhecimento continua se expandindo: basta que se analise o crescimento dos setores da computação, comunicação e entretenimento. Os países, as empresas e os indivíduos dependem cada vez mais do conhecimento – patentes, processos, habilidades, tecnologias, informações sobre clientes e fornecedores e a velha experiência.

Conhecimento é um conceito de difícil entendimento. As definições mais simplificadas encontram-se nos dicionários e enfatizam o estudo de conteúdos teóricos e a prática. Nas esferas de pesquisas mais avançadas, os estudiosos discutem as origens do conceito na filosofia, interpretando-o como uma crença verdadeira e justificada, e outras correntes têm o conhecimento como um processo mental ideal com origem em conhecimentos anteriores, e que a verdade se instala a partir de argumentações (NONAKA e TAKEUCHI,1997, p.24-25).

Segundo Triviños (1987, p.19), o conhecimento humano deve ser estudado considerando-se que o objeto do conhecimento representa idéias relacionadas às emoções, à operação da mente e à percepção das pessoas.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.14-16) procuram organizar o conceito de conhecimento, evidenciando que:

- a) o conhecimento é crença verdadeira e justificada, pois as pessoas justificam a veracidade de suas crenças com base em observações do mundo, com base na realidade e de forma concreta;
- b) o conhecimento não é algo abstrato;
- c) o conhecimento é explícito e tácito; e
- d) o conhecimento depende de um contexto facilitador da capacitação, que propicie relacionamento e troca de informações.

Segundo Polany, apud Sveiby (1998, p 36-37), o conhecimento é formado em contexto social e individual e não pertence à empresa, e baseia-se em três teses: a primeira de que o conhecimento não surge de forma organizada e sim da prática que reage com o meio social; a segunda que o conhecimento é público e pessoal; e a terceira que todo conhecimento é tácito ou tem raízes tácitas, contribuindo na formação do conhecimento explícito.

Com base nos ensinamentos apresentados anteriormente, podem ser consolidados os pontos comuns do conceito de conhecimento aplicado às empresas como sendo a assimilação de crenças e verdades, originadas no interior ou exterior das empresas, representado por idéias ou modelos, de conteúdos teóricos ou práticos, objetivos e subjetivos, e que afetam e dependem de emoções e diferenças de percepções das pessoas, e que influencia a competitividade das empresas.

No âmbito das empresas deve-se considerar a origem e as razões da criação do conhecimento, tendo em conta a competitividade entre elas como impulsionadora da busca da formação ou fortalecimento das competências essenciais.

Segundo Oliveira Jr. (Fleury e Oliveira Jr., 2001, p. 122-129), as empresas orientadas para o conhecimento partem das competências essenciais, de forma interligada com a sua visão, fazendo das competências seu ativo mais relevante do ponto de vista estratégico.

O conceito de competências essenciais foi definido por Hamel e Prahalad (1995, p.233-239) como “um conjunto de habilidades e tecnologia, e não de uma única habilidade ou tecnologia isolada”, que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para seus clientes.

Na visão dos autores, estas habilidades deveriam ser tais que:

- a) seu valor seja percebido pelo cliente, através de uma contribuição desproporcional em relação a essa percepção do cliente, representando um benefício fundamental para ele;
- b) que propiciem diferenciação em relação aos concorrentes, o que significa que a competência deve ter predicado concorrencial único, ou seja, uma prerrogativa da empresa que a detém; e
- c) que se caracterize pela dificuldade de ser imitada pela concorrência.

Ainda, segundo Oliveira Jr. (Fleury e Oliveira Jr., 2001, p. 125) tendo em conta a visão da empresa orientada para os recursos, a empresa que acumula recursos, os quais representam dificuldades de imitação pelos concorrentes, concentra competências essenciais. O mesmo

autor destaca que Schoemaker e Amit (1997) caracterizam essas competências como ativos estratégicos, com os seguintes predicados:

- a) são difíceis de negociar ou imitar;
- b) têm durabilidade e ao mesmo tempo são escassos;
- c) configuram recursos que se relacionam com outros recursos da organização, potencializando-se simultaneamente;
- d) têm elevado nível de especialização e apresentam dificuldade de transferência para terceiros;
- e) estão interligados às condições futuras e diferenciadoras da área de negócio; e
- f) agregam valor para os clientes.

Nota-se, pela confrontação dos autores, que não existem divergências pontuais entre eles e, na prática, as afirmações são complementares para a compreensão do significado das competências essenciais.

Pode-se, a partir do exposto, aferir que o conhecimento decorre da conjugação sistemática de esforços na busca de informações, que sejam tratadas pelas pessoas no sentido de interligá-las aos resultados das empresas, diferenciando suas competências em relação aos concorrentes, portanto, representando um esforço conjunto, sob condições facilitadoras e orientadas para as finalidades empresariais.

O conhecimento e a gestão do conhecimento guardam estreito relacionamento com a tecnologia e a inovação. As empresas, na medida em que necessitam de tecnologias mais avançadas e inovam, na prática, estão tratando de conhecimento ou de um conjunto de conhecimento, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas.

Kruglianskas (1996 p. 13) definiu tecnologia como “um conjunto de conhecimentos necessários para se conceber, produzir e distribuir bens e serviços de forma competitiva.”

O mesmo autor também explica que, assim como o conhecimento, a inovação também pode se tornar obsoleta e fazer parte somente da cultura geral da empresa. A inovação e o conhecimento, portanto, estão relacionados às necessidades, às diversas atividades das empresas e devem ter aplicação, conforme se explica na ilustração 1.

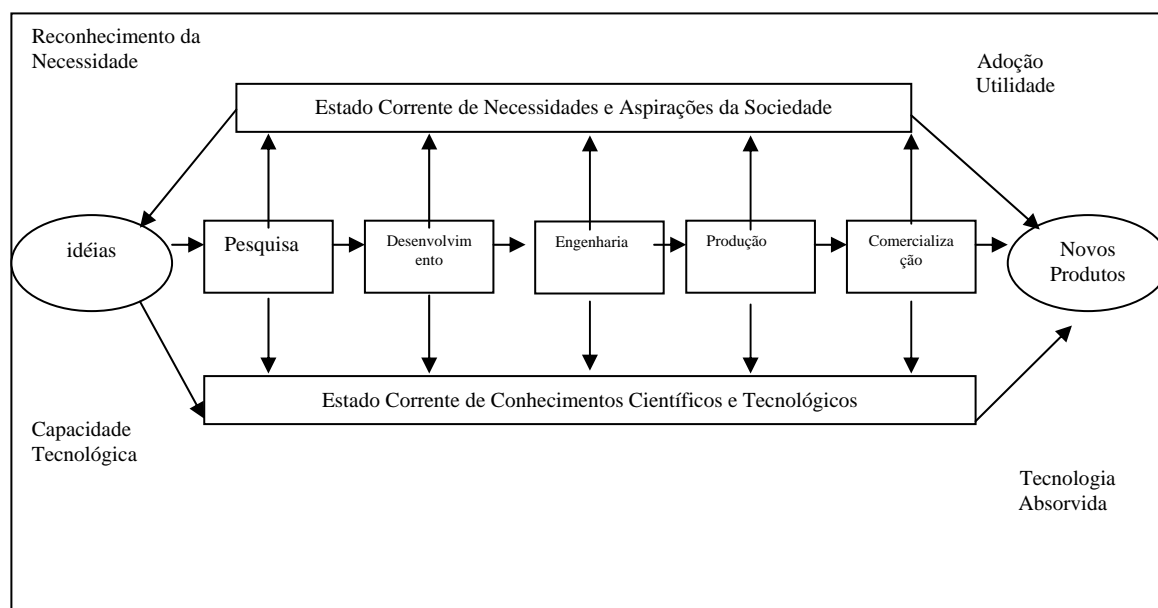


Ilustração 1 - Modelo paralelo de processo de inovação tecnológica.
 FONTE: KRUGLIANSKAS, 1996 p.19.

2.3 Práticas e processos da gestão do conhecimento

Considerando o conceito de conhecimento e as razões das práticas de gestão do conhecimento nas empresas, as quais estão relacionadas à competitividade, torna-se importante discutir as principais etapas do processo de institucionalização da gestão do conhecimento no contexto das empresas.

Na seqüência da fundamentação teórica são abordados os principais conceitos envolvidos na gestão do conhecimento, assim como as etapas de institucionalização do processo de gestão do conhecimento, segundo a ótica dos principais autores do tema.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.61-103) classificam o conhecimento em tácito e explícito e apóiam sua teoria de criação do conhecimento nesses dois conceitos. O tácito é o conhecimento subjetivo não registrado, ou ainda, não transformado para o estado aparente e comum. O explícito caracteriza-se pela sua forma objetiva e formal de apresentação.

Esta classificação é denominada pelos autores de epistemológica e refere-se à transformação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, assumindo etapas de conversão como a socialização, externalização, combinação e internalização, módulos que serão detalhados para melhor entendimento do processo de gestão do conhecimento.

Outro segmento de análise dos autores, denominada ontológica, analisa a origem e propagação do conhecimento, com origem no plano individual, transitando pelos níveis grupal, organizacional e interorganizacional. Estas classificações também serão detalhadas na seqüência deste módulo.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) afirmam que o conhecimento é criado pelos indivíduos e que uma organização não pode criar conhecimentos, a menos que seja a partir das pessoas. Cabe à empresa propiciar as condições para que os indivíduos e os grupos criem e operacionalizem o conhecimento e a inovação. “A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.”

As pessoas são os agentes ativos do processo, conforme é dado entender por parte dos autores, e necessitam de uma condição interna que lhes permitam ousar em relação ao seu conhecimento tácito, o que por vezes, encontra-se inibido, por falta de segurança para exteriorizá-lo e compartilhá-lo com colegas de trabalho e com chefias. Cabe à empresa criar estruturas que possam “animar” seus colaboradores à participar na gestão do conhecimento.

Apesar da proposta deste projeto restringir-se ao processo de institucionalização da gestão do conhecimento, deixando a parte aspectos comportamentais, ou o estudo de instrumentos aplicados pelas empresas na gestão do conhecimento, deve-se destacar que, segundo Nonaka e Takeuchi (ibid., p.66), o conhecimento tácito inclui elementos cognitivos e técnicos que as pessoas criam em suas mentes e demais sentidos. Explicam os autores que são modelos, assim como imagens e percepções, com base na realidade e projeções de futuro, os quais influenciam a conduta pessoal e administrativa nas empresas. É um conhecimento específico do contexto, difícil de ser formulado e comunicado.

O conhecimento explícito, por sua vez, é codificado e transmissível em linguagem formal. É objetivo, racional e se expressa a partir de documentos e outras formas de registros. Nas

empresas o conhecimento explícito é representado pelos manuais, normas, rotinas estruturadas, apostilas técnicas e demais práticas que registrem o conhecimento aplicado. Esta é uma das razões que os conhecimentos desta natureza são mais facilmente suscetíveis à aplicação das práticas gerenciais recomendadas pela gestão do conhecimento e, por conseguinte, tais conhecimentos explícitos serão o foco desta pesquisa.

Conhecimento Tácito



Conhecimento Explícito

Ilustração 2 - Passagem do conhecimento tácito para o explícito.

Os autores defendem que o conhecimento humano é criado e expandido a partir da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, e eles denominam esta interação de “conversão do conhecimento.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.67).

Recuperando as informações, existem diferentes tipos de conversão do conhecimento, resultantes das diferentes combinações entre os conhecimentos tácito e explícito, conforme demonstrado na seqüência:

	Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	Socialização	Externalização
Conhecimento explícito	Internalização	Combinação

Ilustração 3 - Quatro modos de conversão do conhecimento

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.69

A socialização é um tipo de conversão resultante do compartilhamento de conhecimentos tácitos, ou seja, ocorre quando duas ou mais pessoas tornam comuns seus conhecimentos subjetivos e não registrados. Em geral decorre de troca de experiências entre elas.

As empresas realizam a socialização do conhecimento promovendo reuniões de solução de problemas específicos, nas quais são discutidos os diversos pontos de vista e experiências. Estas reuniões constituem-se em formas de compartilhamento de conhecimentos e de sugestões entre os agentes do processo, estimulando a criatividade e ampliando a confiança (NONAKA e TAKEUCHI, 1997 p.70).

Os autores ressaltam que na socialização são construídos campos de interação para compartilhamento de modelos mentais ou habilidades técnicas.(Ibid, p.80-81).

A externalização é o compartilhamento do conhecimento do sentido do tácito para o explícito, ou seja, refere-se à transformação do subjetivo em objetivo, por metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Portanto, compreende o conhecimento escrito ou imagens representativas de certo conhecimento. Quando ocorre, estabelece-se um espaço de diálogo no qual ocorre a predominância do conhecimento conceitual.

Pode-se interligar a externalização, no nível estratégico, à formalização da visão do negócio e da empresa. Nonaka e Takeuchi (1997, p.72-73) citam alguns exemplos, como no caso da Honda com a criação do conceito a “evolução do automóvel”, ou do conceito do carro compacto, ou, mais recentemente, pode-se comparar ao conceito do carro mundial, todos direcionadores da atuação nas empresas.

Para a criação deste conceito, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 73-74) referem-se às metáforas e às analogias e destacam que elas criam novas percepções da experiência e novas formas de interpretar a realidade. Além desta função, elas têm a capacidade de conciliar discrepâncias de significados, ajudam a formar visão de conjunto e propiciam a base para representar o conhecimento explícito de forma organizada e coerente.

A combinação decorre da confrontação entre conhecimentos explícitos e está bastante próxima às práticas mais comuns das empresas, nas quais as pessoas, de forma sistemática, compartilham os conhecimentos objetivos e registrados, por documentos, reuniões, conversas ao telefone, e-mails, ou sistemas de informação. Reuniões de treinamento nas empresas ou cursos de pós-graduação podem ser caracterizados como uma combinação de conhecimentos explícitos, criando, a partir destas atividades, novos conhecimentos, ou compartilhando conhecimentos existentes (Nonaka e Takeuchi, 1997 p.76-77). Os autores (Ibid, p.81) explicam que este espaço é de associação de conhecimentos explícitos e permite a formação de conhecimento sistêmico, favorecendo a criação de novos componentes ou de modelos e protótipos.

“A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no tácito.” (Nonaka e Takeuchi, 1997 p.77). Os autores explicam que esta etapa é representada por situações que colocam uma prática instituída diante das pessoas e elas, gradativamente, vão se envolvendo com a execução das atividades e, quanto mais as realizam, mais acumulam experiências e novos conhecimentos. Esta acumulação de conhecimentos é denominada incorporação de conhecimentos explícitos e reais e, uma vez compartilhados, atuam na criação de novos conhecimentos tácitos e em novas experiências, promovendo alterações nas fontes de conhecimentos explícitos (manuais, fluxos, descrição de processos e outras orientações).

A conjugação do conhecimento explícito com o tácito manifesta-se no campo do conhecimento operacional, portanto, tem formas relacionadas ao uso e aplicação de conceitos, implementação de políticas, processos de produção e gerenciamento de projetos (ibid, p. 81).

Estes modos de conversão do conhecimento são dinâmicos e devem ser observados em movimentos de passagem de um para outro estágio de conversão, ampliando a quantidade de conhecimentos, seguindo a seqüência apresentada, ou seja, iniciando-se pela socialização, passando para a externalização, depois para a combinação, para dar lugar a internalização e, na seqüência, retomar o processo. Esta dinâmica foi intitulada por NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.80) como a espiral do conhecimento.

A espiral do conhecimento se completa com a inserção do enfoque ontológico, ou seja, com a transferência do conhecimento do indivíduo, para o grupo, para a organização, e entre organizações.

Pode-se entender a partir de Nonaka e Takeuchi (1997) que o conhecimento acontece pelos modos de conversão já abordados e em graus ou intensidades mais significativas, na medida em que passa gradativamente do nível individual ao nível de interorganização. Assim, o conhecimento tácito individual atende às habilidades de uma única pessoa e, quando ocorre com as demais pessoas ou mesmo ultrapassa os limites da empresa, cria a socialização interorganizacional, ampliando habilidades técnicas e compartilhando modelos mentais.

No caso do conhecimento explícito com explícito, modo de conversão denominado combinação, quanto mais se consiga difundir o conhecimento sistêmico entre grupos, na empresa ou no setor, em tese, melhores serão os resultados e a capacidade de inovação das empresas.

Os autores defendem que existem determinadas condições capacitadoras para a criação do conhecimento que promovem a espiral do conhecimento. A primeira é a intenção organizacional, definida como a aspiração da empresa e suas metas, atuando como critério de julgamento do valor do conhecimento percebido e como elemento estimulador do compromisso dos funcionários, incorporando-se ao processo estratégico.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.83) [...] “Do ponto de vista da criação do conhecimento organizacional, a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O elemento mais crítico da estratégia da empresa é a conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento em um sistema gerencial de implementação[...].”

Ao fazerem essa afirmação, os autores estão de referindo ao fato da empresa delimitar precisamente as suas competências e a razão de sua existência. Uma empresa de assistência médica pode se orientar, por exemplo, para a prevenção de doenças e a manutenção da saúde com base tecnológica avançada. Outro exemplo seria uma instituição de ensino fazer foco para a inclusão social dos alunos e tecnologia aplicada à educação. Esses exemplos traduzem as condições essenciais das estratégias, e o conhecimento deverá ser desenvolvido e organizado a partir de conhecimentos específicos que devem ser desenvolvidos para atender aos pressupostos estratégicos.

A segunda condição capacitadora é a autonomia, defendendo-se a idéia de que todos os funcionários devem ter autonomia de conduta, com o objetivo de aproveitamento de oportunidades, de motivar as pessoas para o conhecimento e acreditando que as idéias mais originais emanam dos indivíduos.

A terceira condição capacitadora está relacionada à interação da empresa com o meio ambiente e trata-se da flutuação e do caos criativo decorrente do colapso, ou seja, da interrupção ou mudança de rotinas e formas habituais de trabalho ou conduta. Quando isso ocorre, são provocados diálogos e reflexões entre os indivíduos os quais levam à criação de novos conceitos. Ao processo contínuo de questionamento e revisão de premissas os autores denominam “criação da ordem a partir do ruído ou da ordem a partir do caos”. Isto acontece nos momentos em que a empresa enfrenta uma crise, ou ainda, quando seus administradores provocam uma instabilidade decorrente de exigências de resultados desafiadores, o que se denomina “caos criativo” NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.88-90).

A quarta condição é a redundância e significa o compartilhamento de conhecimentos tácitos na empresa, mesmo que não seja de aplicação imediata, propagando conhecimentos entre as diversas áreas da empresa. A redundância tem por objetivo compartilhar conhecimentos

tácitos, ajudando na criação de conceitos e conhecimentos, nos seus entendimentos e tornando comuns as percepções.

Algumas práticas de redundância são apresentadas pelos autores como a formação de equipes concorrentes de desenvolvimento de produtos e o rodízio estratégico de pessoal (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.91-94).

A quinta condição capacitadora é a variedade de requisitos que devem estar relacionados à complexidade do ambiente e da empresa. Quanto maior a variedade, a empresa poderá discuti-las e combinar informações de forma rápida e flexível em todos os níveis da empresa. Após a apresentação dos aspectos teóricos da espiral do conhecimento, os autores (ibid, p. 95-102) explicitam e explicam as cinco fases do processo de criação do conhecimento, tido como um modelo integrado, incorporando a dimensão temporal aos conceitos apresentados.

A primeira fase do processo é o compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos, considerada pelos autores como uma etapa crítica da criação do conhecimento organizacional, no qual as emoções, sentimentos e modelos mentais devem ser compartilhados e devem permitir o desenvolvimento de confiança mútua. A forma tradicional de compartilhamento do conhecimento tácito é a das equipes auto-organizadas, com integrantes de diversos departamentos da empresa, que têm metas comuns para alcançar.

A dinâmica das equipes auto-organizadas se desenvolve com variedade de requisitos dos membros das equipes, com redundância de informações, com a gerência provocando o caos criativo e consentindo na autonomia para os integrantes das equipes, de forma que elas estabeleçam seus limites de atuação e façam a interação com o ambiente externo, na acumulação de conhecimentos.

A segunda fase consiste na criação de conceitos e pressupõe a reflexão coletiva contínua com o objetivo de transformar o conhecimento tácito em explícito. Os métodos de raciocínio envolvidos são a dedução, a indução e a abdução (desenvolvida a partir de linguagem figurativa das metáforas e analogias). O alvo é desenvolver conceitos cooperativamente, com autonomia, tendo a intenção das empresas como pano de fundo e fator de convergência.

Para fazer frente à flutuação do conceito e ao caos criativo aplica-se a redundância, a confirmação da premissa ou das metáforas, como forma de manter, sedimentar e compartilhar os conceitos criados.

A terceira fase do processo é chamada de justificação de conceitos que vai ao encontro da definição do conhecimento como crença verdadeira justificada. As equipes, neste momento, validam a importância do conceito para a empresa e seus negócios, testados em relação à coerência com a intenção organizacional. As análises levam em conta aspectos qualitativos e quantitativos da empresa, como lucro, grau de contribuição de um produto, estética ou imagem.

Os autores destacam o papel da alta gerência e da média gerência na justificação do conceito para que seja compartilhado pela estrutura.

A quarta fase do processo é a da construção de um arquétipo e consiste em transformar o conceito justificado em algo concreto, por exemplo, um protótipo de produto ou uma maquete. Neste momento cresce a importância do projeto e seu instrumental tecnológico e a participação das pessoas da equipe com suas habilidades técnicas, capacidade de auto-organização, disponibilizando conhecimentos explícitos anteriores e novos.

Esta fase prática é considerada complexa e exige o envolvimento de diversos departamentos representando a variedade de requisitos, redundância de informações, e aferindo a coerência com a intenção organizacional.

A quinta fase é denominada pelos autores de difusão interativa do conhecimento e refere-se à repetição do processo após a criação do arquétipo, e deve precipitar um novo ciclo de criação do conhecimento ou uma nova fase da espiral do conhecimento e, ao mesmo tempo, expandindo-se na empresa.

Por outro lado, Terra (2001, p. 103-224) apresenta os grandes núcleos do processo de gestão do conhecimento, denominados pelo autor como dimensões da gestão do conhecimento, a saber:

- a) fatores estratégicos e o papel da alta administração – que têm a obrigação de definir as áreas do conhecimento e as diretrizes de inovação;
- b) cultura e valores organizacionais – representados pelas normas e eventos que permitem interpretações das atitudes;
- c) estrutura organizacional – definindo o grau de flexibilidade das atividades e de atitudes empreendedoras;
- d) administração de recursos humanos – práticas para desenvolvimento de pessoas, criatividade e iniciativa;
- e) sistemas de informação – associados à tecnologia e critérios de compartilhamento e administração da base de dados;
- f) mensuração de resultados – refere-se aos critérios para avaliar os resultados incorporados com a gestão do conhecimento; e
- g) aprendizado com o ambiente – relacionado à integração com fornecedores, clientes e não clientes, unidades de pesquisa e alianças.

O primeiro grande momento da gestão do conhecimento, tendo em vista a competitividade, é a definição de diretrizes pela alta administração.

Os dirigentes da alta cúpula das empresas devem patrocinar todo o processo, mesmo porque já são os principais mentores e condutores do processo estratégico da empresa.

Gordon Petrash, apud Stewart (1998 p. 57-58) apresenta as fases para gerenciamento do conhecimento, conforme segue:

1) Definição do papel do conhecimento em cada negócio ou produto:

Propicia a capacidade de seleção do conhecimento de acordo com sua importância no negócio e facilita sua organização de acordo com o valor adicionado ao mesmo;

2) Avaliação da estratégia e do *portfólio* de patentes dos concorrentes:

Visa constatar até que ponto os concorrentes inovam ou podem surpreender a sua empresa;

3) Classificação do seu próprio *portfólio*:

O que você tem? O que você usa? – Quem deve ser o responsável pelo novo produto / serviço ou patente?

4) Avaliação do custo e o valor do seu conhecimento ou patentes e decisão quanto a mantê-los, vendê-los ou abandoná-los;

5) Decisão em relação aos investimentos:

Onde e como investir?

Estas decisões identificarão os núcleos de P&D e dos ativos baseados no conhecimento que sejam de interesse; e

6) Definição do novo *portfólio* de conhecimentos e repetição exaustiva do processo

Comparando-se as idéias de Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart, (1998) e Terra (2001), percebe-se que existem abordagens distintas entre os autores, particularmente no que tange à seqüência de apresentação dos temas, entretanto, com pontos comuns basilares para a construção da gestão do conhecimento nas empresas.

Destaca-se a preocupação dos autores a respeito da interligação do processo com os aspectos estratégicos, conforme manifesta Nonaka e Takeuchi (1997), nos momentos em que explicitam as idéias de justificação dos conceitos, crenças e validação para os negócios e a coerência com a intenção organizacional, assim como, quando interligam estas idéias às condições capacitadoras de interação com o meio ambiente, promovendo o questionamento de premissas e da ordem constituída.

Justapõem-se ao mesmo cuidado as idéias de Stewart (1998) ao apresentar exemplos que demarcam, como fases iniciais de gestão do conhecimento, variáveis relacionadas ao conhecimento do negócio e à avaliação estratégica.

De forma análoga, Terra (2001) estabelece como primeira etapa da gestão do conhecimento uma dimensão de fatores estratégicos e de definição de conhecimentos, por parte da alta administração.

Encerrando esta etapa, destacam-se as análises de Fleury e Fleury (2001, p. 29-33), a partir das quais só se pode criar ações corretas, desenvolver, disseminar e transferir conhecimentos quando se tem objetivos claros para se criar competências necessárias para a organização.

Nota-se, na seqüência de raciocínio dos autores, a preocupação para com a operacionalização da gestão do conhecimento e com as análises das fases de trabalho relacionadas à incorporação das práticas de gestão do conhecimento, o que se percebe pelas recomendações

que abrangem as dimensões de estrutura de organização e sistemas de informações (TERRA, 2001) e da construção de modelos e arquétipos de NONAKA e TAKEUCHI (1997).

Pode-se ainda observar que as abordagens de Nonaka e Takeuchi (1997) são mais teóricas e conceituais, enquanto Stewart (1998) e Terra (2001) apresentam o tema com características práticas e instrumentais, embora vinculadas aos conceitos orientadores da gestão do conhecimento.

Seria razoável inferir, segundo o exposto, a importância da formação da cultura geral do conhecimento, fazendo com que as pessoas entendam a aplicação do conhecimento, sintam-se entusiasmadas e responsáveis pelas informações, reconheçam quais os tipos de conhecimento desejados e mais importantes para a competitividade das empresas.

Complementando essa etapa da fundamentação teórica, é importante que se analise alguns dos efeitos que a institucionalização da gestão do conhecimento pode vir a provocar nas práticas gerenciais das empresas.

2.4 Efeitos sobre as práticas gerenciais

Qualquer processo de institucionalização de gestão do conhecimento certamente implica em adotar, introduzir e incorporar conceitos, princípios e práticas gerenciais necessárias para poder gerir este ativo. Isto implica em adotar estratégias específicas, criar uma estrutura dedicada a esta função, adquirir tecnologias (programas e equipamentos), implantar processos, treinar e alocar pessoas e implementar mecanismos de controle de resultados. Esta pesquisa procura verificar como processo de institucionalização deu-se em cada um destes aspectos componentes do modelo de gestão. De fato, estratégia, estrutura, processos (atividades e tarefas), equipes de pessoas, recursos e resultados são considerados componentes internos essenciais do modelo de gestão de uma empresa. (Pereira e Santos, 2001, p. 39). Admite-se, portanto, que qualquer processo de institucionalização da gestão do conhecimento ao ser introduzido na empresa altera, modifica e complementa o modelo de gestão até então praticado.

Assim, a distribuição e organização do trabalho, nas empresas que institucionalizaram a gestão do conhecimento, devem ser analisadas considerando-se a forte interferência das pessoas no processo organizacional. Se comparada às estruturas convencionais, a empresa voltada para o conhecimento apresenta características específicas em sua estruturação, tendo em vista a necessidade de geração e disseminação do conhecimento.

Drucker (2000, p. 14), entende que o conhecimento situa-se nas bases operacionais das empresas, com perfil predominantemente especialista e de autogerenciamento. A atividade de assessoria, explica o autor, que hoje em geral aparece na parte superior das estruturas, tenderia a desaparecer. À média gerência caberia o papel de transmissão do conhecimento e das informações.

A organização do futuro irá além da estrutura matricial e talvez seja muito diferente dessa experiência. [...] uma coisa é clara: ela exigirá maior autodisciplina e ênfase ainda mais intensa na responsabilidade individual pelos relacionamentos e pelas comunicações.

Outra discussão que se apresenta é a do fortalecimento da tecnologia nas empresas que incorporaram ou que pretendem institucionalizar a gestão do conhecimento. Pelo que se observa, existe certa convergência entre os autores, no sentido de que a tecnologia, embora necessária, não é a parte principal de institucionalização da gestão do conhecimento e as pessoas influenciam o processo de institucionalização. O desafio estaria na mobilização do trabalhador e no direcionamento do conteúdo alvo.

Conforme se confirma na teoria, apesar da importância da tecnologia da informação, a gestão do conhecimento não depende do instrumental tecnológico instalado. Drucker (2000, p. 11) afirma que “a tecnologia avançada de processamento de dados não é imprescindível para o desenvolvimento da organização baseada no conhecimento.”

Considerando a influência das pessoas, deve-se analisar de que forma elas interferem na institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas. Para não subdividir o projeto em demasia, este ponto de fundamentação teórica será analisado, não só em relação às práticas de gestão de pessoas, como também no que tange às questões relativas à cultura das empresas para a incorporação da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento realiza-se com o foco nas pessoas e, sendo assim, está sujeita a todos os efeitos decorrentes da variação de comportamento dos seres humanos, de seus objetivos e motivações mais imediatas.

Argyris (2000, p. 82), em seu artigo intitulado “Ensinando as pessoas inteligentes a aprender”, destaca que as pessoas têm propostas mais imediatas sobre a aprendizagem nas empresas e se mantêm na superficialidade das questões, voltadas somente para a solução de problemas. Embora esta etapa seja importante, não garante resultados duradouros, pois as pessoas necessitam incorporar conceitos e motivar-se para o desenvolvimento de atitudes e compromissos de aprendizagem, que permitam a ação dimensionada para cada problema, a partir de suas características específicas. O autor denomina o primeiro, mais imediato, de aprendizado de ciclo único e o segundo, de maior profundidade, de aprendizado de ciclo duplo.

A administração de pessoas deve ser realizada de acordo com a cultura da empresa e de forma integrada com o ambiente das empresas. A característica da cultura das empresas incorporadoras da gestão do conhecimento pressupõe que as pessoas absorvam, em todos os níveis organizacionais, a mentalidade do trabalhador do conhecimento, o que significa combinar: domínio de conhecimento técnico altamente especializado com a capacidade de trabalhar com eficácia em equipes, desenvolver relacionamentos construtivos com os clientes e fregueses, e refletir de maneira crítica sobre suas próprias práticas organizacionais, alterando-as quando necessário (ARGYRIS(ibid, p.85).

Pereira e Santos (2001, p.64), ao tratarem de modelos de gestão participativos e interligando-os aos conceitos de conhecimento, afirmam que a participação, por si só, já se constitui em elemento de renovação e que a gestão do conhecimento consolida um ambiente participativo e que também favorece que a gestão do conhecimento seja uma linha de ação orientadora.

O processo de gerenciamento das empresas baseadas no conhecimento pressupõe uma adaptação rápida e contínua por parte das empresas e exige a organização de programas de recompensa e reconhecimento para os colaboradores especialistas, assim como estruturas específicas de carreiras; a garantia de visão global e comum por parte dos especialistas, a partir de ações dirigidas; estruturação de equipes de apoio ou de força-tarefa; e um processo

seletivo que propicie a escolha de profissionais adequados, nos níveis diretivos, para a gestão destas estruturas (DRUCKER, 2000, p. 23).

No que tange à recompensa dos colaboradores pode-se adotar programas de remuneração por competência que, aliadas às demais ações de administração de pessoas, propiciará a retenção dos talentos da empresa.

A remuneração por competência é um sistema através do qual os funcionários recebem pelo tempo disponibilizado, pela jornada de trabalho na empresa, como também recebem valores adicionais, a título de prêmios, quando realizam “entregas”, ou seja, obtêm resultados compatíveis com o valor agregado. É utilizada com frequência para recompensar um desempenho diferenciado. Consiste na identificação, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento de habilidades e conhecimentos que os profissionais devem ter para desempenhar atribuições inerentes as suas posições (HIPÓLITO, 2001, p. 82).

A cultura da empresa, na gestão das pessoas, deve ser organizada de forma a eliminar todas as barreiras eventuais para a detecção, organização e transferência dos conhecimentos entre as pessoas.

Não raro, as empresas esbarram no comportamento de alguns profissionais que, pensando em deter o poder, obstruem as vias do conhecimento e impedem a sua transmissão para outros colegas ou mesmo subordinados, prejudicando a formação de cultura compatível e o desenvolvimento contínuo do conhecimento.

Outro ponto importante diz respeito à resistência às mudanças. Pessoas habituadas a determinadas práticas, tidas e consolidadas como formas únicas ou imutáveis, cristalizadas na forma de pensar e agir reagem aos novos conhecimentos e às inovações.

A gestão do conhecimento deve detectar e esclarecer os pontos de resistência existentes na empresa, analisar suas razões e demais características, a fim de encontrar alternativas para a sua remoção e desimpedir as vias do conhecimento.

O conhecimento está exposto a toda ordem de mudanças advindas do ambiente externo e interno, e, inclusive, pode-se dizer que o próprio conhecimento é parte integrante do processo de mudança.

Há que se ressaltar que essa cultura é dinâmica. Está sujeita às mudanças progressivas, mais intensas, ou mesmo de ruptura, dependendo dos incidentes críticos e crises vividas pelas empresas. Segundo Herzog apud, Wood Jr. et al (2000, p. 21), a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, em resposta às modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

A gestão do conhecimento depende essencialmente do perfil e das ações dos gerentes instalados na estrutura organizacional da empresa.

O princípio está apoiado na necessidade de atuação do gerente como o elo de propagação das idéias, das decisões e pelo envolvimento das pessoas, tornando as causas comuns.

Conseqüentemente, deixa de lado a figura burocrática e centralizadora dos gerentes, para assumir novos comportamentos e, principalmente, para a formação e articulação da equipe.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.181-182) destacam que os gerentes do conhecimento nas empresas são responsáveis pela gerência da incorporação do processo de conhecimento, da definição de caminhos estratégicos e operacionais relacionados à gestão do conhecimento, expressando seus conceitos principais, interligando a visão da empresa com a visão do conhecimento.

Considerando-se as características das práticas gerenciais da empresa que tenha incorporado a gestão do conhecimento, pode-se concluir que esta área ou unidade gerencial e seu respectivo responsável precisa:

- a) entender às expectativas dos clientes, dos funcionários e da direção;
- b) estar apto e disposto a buscar a evolução para alcançar seu próprio crescimento e a dos demais membros da equipe da empresa levando-os a busca continuada de novos conhecimentos;

- c) proceder com o objetivo de aumentar o valor para os acionistas;
- d) ter a percepção das variáveis de mercado, dos efeitos diferenciadores da agregação de conhecimento como elemento de competitividade;
- e) esmerar-se na gestão do conteúdo do conhecimento organizacional;
- f) promover o compartilhamento das informações e da aplicação do conhecimento, convencendo as pessoas para a distribuição de seus estoques de conhecimento;
- g) desenvolver e intermediar a criação de mecanismos de retribuição por resultados alcançados e retenção de talentos na empresa;
- h) promover estilo participativo fazendo-se entender e contribuindo para a mais rápida adaptação das pessoas ao ambiente organizacional;
- i) ser empreendedor, com iniciativa de investigação de conhecimentos aplicáveis à organização; e
- j) ser flexível e ter capacidade de harmonizar interesses e mobilizar para a obtenção dos resultados decorrentes do uso e aplicação de novos conhecimentos.

O gerente na empresa do conhecimento, conforme é dado a entender, é uma profissional de visão global. Entende o negócio em que está inserido através da lente mais ampla da avaliação do ambiente externo, tendo noção clara das expectativas do cliente. Está sempre atento para buscar informações sobre os clientes e para organizá-las de forma a repassá-las aos integrantes de sua equipe.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 76) afirmam que os gerentes de nível médio desmembram e operacionalizam a visão do negócio e os conceitos da empresa e de produtos e desempenham importante papel na criação das redes internas de informações e no compartilhamento de conhecimentos explícitos com os demais integrantes da estrutura.

2.5 Institucionalização de processos

Neste ponto da fundamentação teórica, considerando a proposta de pesquisa de investigar se e como as empresas que dizem ter institucionalizado a gestão do conhecimento o fizeram, torna-se importante abordar parte das referências teóricas relacionadas à institucionalização

do processo e, na seqüência, são abordados temas relativos à teoria institucional e de processos empresariais.

Cabe aqui recordar as componentes teóricas e operacionais definidas para esta pesquisa, que preconizam a caracterização do processo de institucionalização com base em ocorrências de etapas e de atividades, as quais sejam habituais, tenham seqüências estabelecidas, ou um modelo utilizado e que envolvam técnicas, instrumentos de apoio e incorporem-se na forma de trabalho e de raciocinar das pessoas.

A teoria institucional encontra suas principais referências nos clássicos desenvolvidos pelos sociólogos organizacionais, na tentativa de entenderem as estruturas das organizações, e eles concluem que as empresas fazem parte de um ambiente institucional elaborado, que atua como um modelo direcionador e que representa padrões para as empresas (CLEGG, HARDY e NORD, 1998, p. 198-201).

Tolbert e Zucker apud (ibid., 204-205) descrevem que a institucionalização é representada pelos conceitos de habitualização, objetivação e sedimentação, que se referem: aos comportamentos padronizados, para alcance de resultados; às práticas socialmente compartilhadas para a transferência de ações para os ambientes ou contextos; à transmissão dos hábitos para os novos membros do grupo social, provocando a sedimentação. Segundo os autores, a objetivação e a exterioridade variam de forma diretamente proporcional, aumentando ou diminuindo a institucionalização.

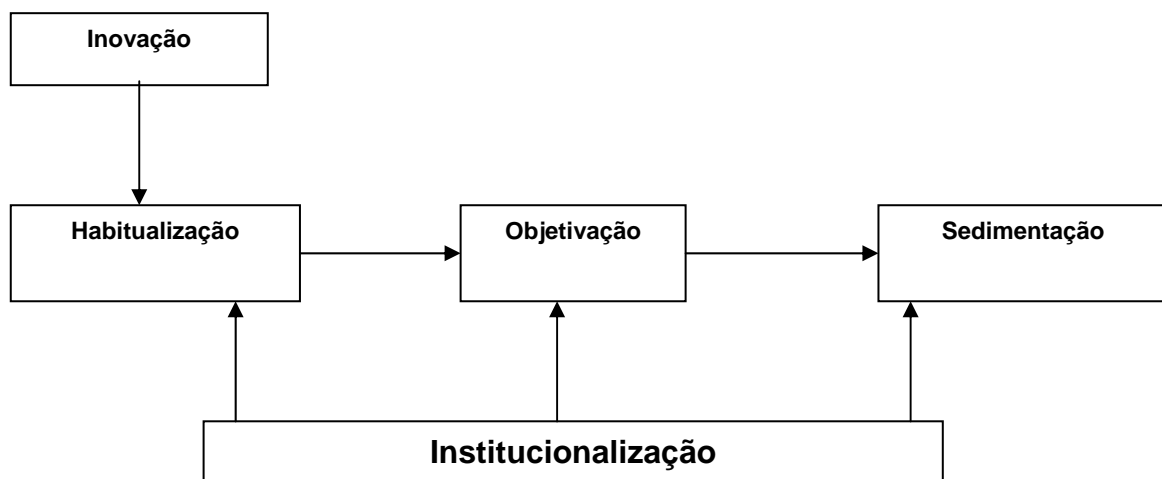


Ilustração 4 - O processo de institucionalização

FONTE: adaptação do autor: CLEGG, HARDY e NORD, 1998, p. 207

A institucionalização pode ser parcial e total. Os autores analisam diversos estágios do processo de institucionalização, denominando-os de estágios pré-institucional, semi-institucional e estágio total de institucionalização, qualificando cada uma destes estágios de acordo com fatores como a situação em que se encontram os processos, as características dos adotantes, o ímpeto para difusão, de atividade para teorização, de variância na implementação e taxa de fracasso estrutural. Pode-se inferir que a institucionalização total alcança o estado de sedimentação, apoiada na história da empresa, nas estruturas tradicionais e afirmam os autores, com a ação de propagação de transmissão para os diferentes grupos e gerações da empresa, assim como apresenta dimensão normativa com estrutura própria e não de imitação, reduzida variabilidade de implementação em oposição à dispersão das práticas e elevada taxa de eficácia ou alcance dos resultados (CLEGG, HARDY e NORD, 1998, p. 210-211).

Conforme se pode perceber, gestão do conhecimento combina a institucionalização do processo e é organizada como processo e, portanto, pode ser entendida como um macro-processo e, os diferentes momentos apresentados como processos, os quais precisam de atividades bem definidas e com seqüência lógica estabelecida. Cada uma das atividades componentes dos respectivos processos componentes do macro-processo gestão do conhecimento precisará ser desmembrada em tarefas gerenciais e operacionais para que executivos e demais empregados da empresa possam executá-las, ou seja, através delas gerenciar o ativo intangível conhecimento existente na empresa.

Em decorrência, esta parte do projeto enseja ainda a análise mais aprofundada os processos empresariais, que envolvem as diversas formas de realização das atividades nas empresas, em suas etapas ou fases iniciais, intermediárias e finais ou de resultados.

Harrington (1993, 10-11) define os processo empresarial como: todos aqueles que geram serviços e os que dão apoio à produção (por exemplo, processos de atendimento de pedidos, de mudança de engenharia, da folha de pagamentos, planejamento de processo de manufatura). Um processo empresarial consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização.

Segundo o autor, os processos empresariais devem ser gerenciados, o que significa ações integradas, com prazos previamente estabelecidos, e submetidos aos controles. Ao gerenciar processos busca-se que os mesmos sejam eficazes, eficientes e que atendam às necessidades da empresa ou da atividade. Portanto, devem alcançar resultados, empregar o mínimo de recursos e se adaptar às necessidades dos clientes.

Tachizawa e Scaico (1997, p.100) alertam para o fato de que a administração de processos deve ter em conta as variáveis estratégicas e determinadas pelo ambiente externo. Em decorrência alertam para a escolha dos processos-chave, relacionados à visão e missão das empresas e que podem ser selecionados com base nos elementos estratégicos genéricos da empresa.

Além do contexto em que os processos estão inseridos, deve-se considerar como pontos importantes para a identificação das necessidades dos clientes, o aperfeiçoamento das relações com os fornecedores, definição clara dos processos e dos seus responsáveis, dos resultados esperados e formas de medição de metas e resultados e os prazos de execução ou ciclos.

Segundo Harrington (1993, p.135), os processos devem ser estudados para aperfeiçoar ou aumentar o conhecimento sobre as atividades empresariais. O autor destaca que para se entender o processo importa considerar o fluxo de entrada e saída, as expectativas dos resultados para os clientes, o melhor aproveitamento dos recursos e as despesas envolvidas.

Pode-se perceber que Harrington (1993) Tachizawa e Scaico (1997) têm pontos de vista convergentes no campo da formulação dos conceitos básicos de processos empresariais, conceitos que serão utilizados neste projeto e foram transpostos para o item 3.3-Modelo Teórico Preliminar da Pesquisa.

A proposta de análise do processo de institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas exige, para atender aos conceitos apresentados, a aplicação de critérios de organização de levantamento e análise dos principais processos e suas respectivas atividades, assim como a seqüência de ocorrência, formas de trabalho, registros, responsáveis e demais atividades.

Nesta pesquisa, com o objetivo de evitar distorções de entendimento, será adotada a terminologia “etapas de análise de processos” e uma seqüência específica para a pesquisa, com etapas adaptadas com base na teoria de gestão de processos, conforme detalhamento apresentado no item 3.3 – Modelo Teórico Preliminar de Pesquisa.

O sentido leigo do termo, institucionalização implica na composição de processos, sustentados por princípios, e evidenciados pela implantação de algo em certo contexto cultural, envolvendo certa organização, Leis e regulamentos.

Ferreira (1972, p. 678) dá como significado sociológico da palavra institucionalizar: “complexo de formas sociais que se cristalizam ou se tornam mais estáveis e tradicionais, e que, tendo função social específica (doméstica, religiosa, econômica, política, etc.), se destinam a assegurar a unidade e a continuidade do grupo.”

Mayer e Rowan, apud Clegg, Hardy e Nord (1998, p. 201-202) apresentaram que o conceito de institucionalização de uma estrutura é aquela “que é considerada pelos membros de um grupo social como eficaz e necessária; ela serve, pois, como uma importante força causal de padrões estáveis de comportamento.”

Para Berger e Luckmann apud (ibid., p. 204), “institucionalização é um processo central na criação e perpetração de grupos sociais duradouros [...] e seu estágio final é definido como uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores.”

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Método de pesquisa

A decisão de realizar uma pesquisa científica deve ter como principal orientação que este tipo de pesquisa tenha como objetivo principal o desenvolvimento da teoria, inventar e descobrir explicações válidas para fenômenos naturais e sociais ao contrário do que se pode pensar, ou seja, de que a finalidade da pesquisa seja o desenvolvimento da sociedade ou de alguma outra prática específica (KERLINGER, 1980, p.18).

O momento seguinte de decisão está atrelado às características do tema de pesquisa e das variáveis integrantes desta, em relação à possibilidade de quantificá-las ou não. Sob este ponto de análise, as pesquisas podem ser classificadas em quantitativas e qualitativas.

Segundo Mattar (1996, p.77), tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente.

Em consequência, também do ponto de vista metodológico, sofrem tratamentos diferentes. Enquanto a pesquisa quantitativa é numérica, tratada por escalas e submetida a tratamentos estatísticos mais intensos, a qualitativa tem perguntas abertas, realizadas por meio de entrevistas em grupos, entrevistas individuais de profundidade, testes projetivos, pesquisa-ação, estudo de casos, análise de conteúdos, dentre outros (ROESCH, 1999, p.130-175).

Esta pesquisa enquadra-se como uma pesquisa qualitativa, considerando a natureza da investigação, na medida em que tanto os objetivos como as questões de pesquisa propõem o entendimento de uma situação não quantificável e preocupam-se em estudar como as empresas institucionalizaram a gestão do conhecimento, suas razões, e como as condições restritivas e propulsoras atuaram sobre este processo de institucionalização.

Considerando a natureza qualitativa da pesquisa é que foram propostas as demais atividades metodológicas, tendo-se em conta a definição da estratégia de pesquisa e os respectivos instrumentos de trabalho.

As estratégias de pesquisa são as definições relativas aos tipos de pesquisa que se pretende empreender e devem ser definidas considerando a forma de questão de pesquisa, o grau de controle sobre os eventos comportamentais e a época da ocorrência dos fenômenos investigados, ou seja, o passado ou o presente (YIN, 2001, p.24).

Quadro 2 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma das questões de Pesquisa	Controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

FONTE: YIN, 2001, p.24

Marconi e Lakatos (1990, p.75 - 78) apresentam uma classificação das pesquisas, de acordo com Tripoli et al. (1975, p. 42-71) como sendo:

descritivas –: aquelas que consistem em investigações de pesquisas empíricas cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características dos fatos ou fenômenos, ou ainda, para o isolamento das variáveis principais ou chave; exploratórias –: que são as investigações de pesquisa empíricas cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com as finalidades de desenvolver hipóteses e aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno;

experimentais –: consistem na investigação de pesquisa empírica para teste da hipótese na busca das relações de causa e efeito.

Existem discussões a respeito destas estratégias de pesquisa, no sentido de serem excludentes em relação aos estudos de caso. Entretanto, segundo YIN (2001, p.23-27), elas podem ser aplicadas de forma combinada, pois afirma: “ deve haver estudos de caso exploratórios, descritivos ou explanatórios.”

Segundo Yin (2001, p.24), deve-se escolher a estratégia de estudos de caso quando se está analisando fenômenos contemporâneos e não se pode manipular ou controlar comportamentos.

Roesch (1999, p.197) argumenta que o estudo de caso analisa os fenômenos com profundidade dentro de seu contexto e explora estes fenômenos de vários ângulos, pois além de ser especialmente recomendado para o estudo de processos, permite flexibilidade para considerarem-se variáveis da pesquisa identificadas ao longo da prática de coleta de dados.

Triviños (1987, p.110-117) considera o estudo de caso como descritivo com o objetivo de aprofundamento de certa realidade, e que só representa aquela realidade, sem a prerrogativa de extrapolação de resultados, com o propósito de aprofundamento de um tema e de formulações teóricas, de natureza qualitativa.

Ao fazer análises da aplicação do estudo de caso sob enfoque da filosofia, Triviños (1987, p.117) esclarece que o estudo de caso enfatiza os aspectos formais do contexto, é altamente dependente de percepções, de processos de conscientização, de compreensão do contexto cultural, da história das empresas e dos significados dos fenômenos.

Eisenhardt (1989, p. 534), ao comentar as possíveis linhas de desenvolvimento de pesquisa de construção de estudo de caso, destaca que ainda existem dificuldades na formulação do método e nos critérios para decisão deste tipo de pesquisa e define o estudo de caso como centrado no entendimento dinâmico do presente, para situações particulares. Ao explicar as etapas do estudo de caso, defende o enquadramento do estudo de caso como qualitativo e quantitativo, embora com maior concentração na primeira condição.

Considerando-se as formulações metodológicas anteriores, pode-se afirmar que esta pesquisa tem momentos de pesquisa descritiva e exploratória, na medida em que apóia a melhoria do entendimento das questões de pesquisa, tem o objetivo de aprofundamento teórico sobre os acontecimentos nas empresas no campo da gestão do conhecimento, investiga situações do passado, não permitindo ao pesquisador o controle das situações comportamentais, mas exigindo-lhe capacidade de interpretação e percepção do contexto, da cultura, dos significados, das fases de trabalho manifestadas nas empresas, e visão sistêmica para interligação das variáveis.

Sendo assim, justifica-se a adoção da pesquisa por estudo de caso, em razão da convergência das condições de pesquisa com as análises teóricas.

Os estudos de casos são classificados em tipos distintos e, por consequência, exigem práticas específicas de seleção de empresas ou instrumentos de coleta de dados. Bogdan, apud Triviños (1987, p. 134-135) classifica os estudos de casos como:

- 1) histórico-organizacionais – que se caracterizam pelo interesse da vida da empresa; parte do que se conhece da mesma, adota pesquisas documentais e práticas de análise de conteúdo e realiza entrevistas para a coleta dos dados;
- 2) observacionais – que implicam em observação participante e se interessam por uma parte específica de uma empresa e não pelo seu todo; e
- 3) histórico de vida do sujeito – que aplica a análise documental e entrevistas estruturadas com sujeito representativo na instituição.

Triviños (1987, p.136), dando seqüência à análise dos tipos de estudos de casos, destaca os estudos comparativos de casos, o que consiste em se estudar dois ou mais sujeitos e estabelecer comparações entre pontos específicos do objeto de estudo, para que se tenha o aprofundamento teórico, e denomina esta prática de estudos multicasos.

Roesch (1999, p. 200) esclarece que os estudos de casos múltiplos têm como objetivo a comparação entre unidades distintas estudadas, para permitir aprofundamento na interpretação dos fatos, explicações inerentes e conclusões envolvendo as unidades pesquisadas.

Em prosseguimento ao objetivo de investigação teórica, propósito maior das pesquisas científicas, Roesch (1999, p.201-203) analisa os estudos de casos múltiplos segundo a lógica da replicação e da extensão. No primeiro caso, significa que os casos individuais são utilizados para confirmar proposições específicas, e ajudam a perceber padrões e a eliminar associações indevidas. No segundo, os casos múltiplos pretendem o aprofundamento teórico mais completo.

Com base nos ensinamentos de Yin (2001, p.67-75), esta pesquisa foi classificada como estudo de caso múltiplo, por envolver diversas empresas que alegam aplicar a gestão do conhecimento, promovendo, em decorrência, a confrontação das etapas de trabalho utilizadas pelas empresas, para realizar o processo de institucionalização das práticas gerenciais de gestão do conhecimento incorporadas.

3.2 Definição dos critérios de escolha dos casos

A escolha das empresas pesquisadas, para qualquer dos possíveis métodos de estudo, é essencial para maior confiabilidade, entendimento dos leitores e, principalmente, para a aplicação dos resultados da pesquisa.

Eisenhardt (1989, p.537) argumenta que os casos devem ser escolhidos por razões teóricas e não estatísticas. Ao pronunciar-se desta forma, quer confrontar as práticas de pesquisa quantitativas, por exemplo, de amostragem aleatória, com a escolha dirigida de unidades de pesquisa, considerando as finalidades de replicação de casos, de extensão de teorias emergentes, para atender às necessidades pontuais teóricas eventualmente inexistentes, para dar exemplos de extremos ou, simplesmente, para aproveitar a oportunidade de observação de um fenômeno.

Yin (2001, p.67-69) destaca que quando se trabalha com mais de um caso, ou seja, casos múltiplos, aplica-se a lógica da replicação para situações semelhantes entre os casos estudados, denominada, pelo autor, replicação literal ou, ao inverso, para resultados contrastantes, denominada replicação teórica.

Mesmo nas pesquisas quantitativas, a seleção do universo de pesquisa e os critérios de amostragem têm certa subjetividade. Segundo Martins e Fonseca (1994, p.175), “o conceito de população é intuitivo; trata-se do conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam, em comum, determinadas características definidas para o estudo. Amostra é um subconjunto da população.”

Yin (2001, p.71) destaca que: qualquer aplicação da lógica de amostragem em estudos de casos estaria mal direcionada. Primeiro, os estudos de casos, em geral, não devem ser utilizados para avaliar a incidência de fenômenos. Segundo, um estudo de caso teria que tratar tanto do fenômeno de interesse quanto de seu contexto, produzindo um grande número de variáveis potencialmente relevantes. Terceiro, se uma lógica de amostragem tivesse de ser aplicada a todos os tipos de pesquisa, muitos tópicos poderiam não ser empiricamente investigados.

Esta pesquisa restringe-se àquelas empresas que informam ter institucionalizado a gestão do conhecimento, no todo ou parcialmente, constituindo-se, portanto, em foco único de interesse. Portanto, trata-se de uma amostra intencional que permitiu analisar a gestão do conhecimento em suas variáveis mais significativas.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa documental, tendo por fontes de pesquisa livros, revistas técnicas, grupos ou sociedades especializadas na gestão do conhecimento, e *sites* de empresas e universidades para delimitar as possíveis empresas a pesquisar.

Esta primeira avaliação ocorreu por telefone, e-mail, ou pessoalmente, para confirmar junto aos responsáveis pelas informações se, de fato, as empresas institucionalizaram a gestão do conhecimento e quais são as pessoas indicadas para a etapa principal da pesquisa.

Foram relacionadas preliminarmente as empresas constantes do apêndice 5 – Empresas identificadas preliminarmente como praticantes de Gestão do Conhecimento, base inicial de trabalho para a ação explicada anteriormente. Esta identificação ocorreu a partir de documentos como artigos, citações em livros e pesquisa junto à SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

A pesquisa resultante da avaliação preliminar serviu de base para a escolha das empresas que incluídas nos estudos de casos, considerando as características da incorporação da gestão do conhecimento, parcial ou integral, de modo que se possa responder às indagações relacionadas aos objetivos e questões de pesquisa.

As empresas que fizeram uma institucionalização parcial foram aquelas que adotaram e utilizam regularmente parte das práticas específicas da gestão do conhecimento ou a tenha implantado em setor específico e localizado, mesmo não abrangendo toda a empresa. Estas práticas são características de determinadas etapas do processo de gestão tais como: integração de conceitos, capacitação de pessoal, estruturas organizacionais específicas, orçamentos, tecnologias, sistemas de recompensa, além da confirmação das etapas de internalização, socialização, externalização e combinação do conhecimento. Foram avaliados os níveis de institucionalização considerando os padrões habitualização, objetivação e sedimentação, de acordo com as etapas adotadas como referência e demonstradas no Modelo Teórico Preliminar de Pesquisa. Ao contrário, as empresas que apresentarem muitas ou todas as evidências destes diversos elementos e abrangência plena foram consideradas de institucionalização integral.

Estes padrões foram adotados para evitar situações de ausência de informações ou de fragilidade dos processos das empresas pesquisadas, para garantia dos objetivos da pesquisa, qual seja, de conhecer como as empresas institucionalizaram a gestão do conhecimento.

Yin (2001, p.69) defende a escolha de seis a dez casos para a realização de estudos de casos múltiplos.

Considerando que nesta pesquisa não se pretende analisar situações de opostos ou de resultados divergentes e extremos, ou ainda, efeitos de mudança, e sim, a análise de processo com suas etapas, ferramentas aplicadas, semelhanças, restrições e aspectos propulsores, e, principalmente o processo de institucionalização da gestão do conhecimento, foram selecionadas cinco empresas para o estudo de caso múltiplo.

3.3 Modelo teórico preliminar da pesquisa

Considerando que o objetivo desta pesquisa é estudar como se deu o processo de institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas estudadas e tendo por base a teoria dos autores que fundamentam esta pesquisa, foi possível elaborar um modelo teórico preliminar que descreve as etapas, que pela lógica natural, são percorridas em um processo de institucionalização desta natureza.

A intenção é que este modelo teórico preliminar pudesse ser confrontado com o processo real de institucionalização da gestão do conhecimento que foi vivenciado pelas empresas. Com base nos dados levantados nas empresas pesquisadas foi possível confirmar convergência da realidade empresarial com as etapas descritas neste modelo teórico, complementar o modelo com informações das empresas e nele não previstas ou, mesmo, rejeitá-lo parcial ou totalmente de forma a substituí-lo pelo modelo que descreve o modelo real institucionalizado e utilizado nas empresas estudadas.

A gestão do conhecimento é aqui entendida como um processo, que apresenta etapas específicas para a sua institucionalização e, interliga as teorias institucionais com suas etapas principais (habitualização, objetivação e sedimentação ou exterioridade) com as etapas de gerenciamento de processos empresariais, apresentadas na fundamentação teórica. Em decorrência, foi organizado um perfil de processo específico, o qual a seguir é apresentado e que orientará o modelo teórico preliminar da pesquisa.

Este perfil de processo de institucionalização está proposto e representado pelas seguintes etapas:

Etapa 1. – Tomada de consciência e decisão da gestão do conhecimento

Esta etapa analisa o despertar dos executivos da empresa e incorporação inicial dos conceitos de gestão do conhecimento. Abrange, ainda, interligação com a fase inicial de identificação das necessidades da empresa, da avaliação de potenciais e expectativas para com o retorno que a empresa possa esperar com a institucionalização da gestão do conhecimento. Esta etapa

constitui o processo consciente de tomada de decisão para instalação da gestão do conhecimento;

Etapa 2. - Planejamento, preparação e capacitação de pessoas para a gestão do conhecimento

Em continuidade, esta segunda etapa parte do princípio de que, após a decisão desencadeada pela identificação de necessidades, apoiada pelas informações e devidamente avaliada, deve-se elaborar propostas que se caracterizem pelos objetivos, prazos, projetos e pelas diretrizes. Está ainda contida nesta etapa a designação de pessoas que respondem pela organização maior do processo de institucionalização da gestão do conhecimento, no âmbito do planejamento;

Etapa 3. – Instalação da gestão do conhecimento

A terceira etapa, aqui denominada de instalação, analisa as estruturas organizacionais e a alocação de pessoas responsáveis pelos programas, a identificação e o suporte de recursos tecnológicos – *hardware* e *software*, a base de dados, os sistemas de controles e as unidades de capacitação de pessoas;

Etapa 4. – Introdução e operacionalização inicial da gestão do conhecimento

Esta etapa abrange a introdução dos processos de gestão do conhecimento tais como: a identificação e a busca do conhecimento, sua seleção e aquisição, a criação interna do conhecimento, definição das práticas e meios para sua armazenagem, as ações e instrumentos para o compartilhamento do conhecimento, as evidências de uso ou aplicação da gestão do conhecimento, atualização do acervo, assim como as atividades de encerramento da aplicação, atualização ou descarte do conhecimento; e

Etapa 5. – Acompanhamento e avaliação da institucionalização da gestão do conhecimento

A etapa de avaliação foi constante em todas as etapas do processo e de suas respectivas atividades, com o objetivo de analisar como as empresas controlam a efetividade do macro processo de gestão do conhecimento. Apesar da dificuldade para a realização de medições objetivas, uma vez que as empresas ainda não encontraram critérios eficazes de avaliação das práticas de gestão do conhecimento, o acompanhamento foi pesquisado principalmente de forma qualitativa, considerando que as empresas devem controlar e avaliar as práticas inerentes às diversas etapas da gestão do conhecimento.

Estas etapas do processo de gestão do conhecimento foram estruturadas de forma combinada com as fases características do processo de institucionalização: habitualização, objetivação e sedimentação, destacando-se as ações típicas dos executivos integrantes da estrutura do poder gerencial nas empresas, ou seja, àqueles que atuam no nível estratégico, o tático e o operacional das empresas. Estas ações foram incorporadas no modelo teórico de estudo, tendo por base as recomendações da teoria de gerenciamento de processos empresariais.

Decidiu-se dedicar durante a pesquisa uma atenção particular na identificação dos fatores propulsores e restritivos inerente a cada etapa observada no processo de institucionalização estudado.

A estrutura descrita considera ainda as etapas teóricas do processo de gestão do conhecimento, conforme apresentado na fundamentação teórica.

A figura do Modelo Teórico Preliminar da Pesquisa tem o objetivo de condensar e demonstrar estas propostas teóricas que fundamentam e permitem delinear este modelo teórico preliminar que serviu como guia orientador dos esforços de pesquisa junto às empresas estudadas – Apêndice 1.-Modelo Teórico da Pesquisa.

3.4 Estratégia de coleta e tratamento dos dados

A coleta dos dados foi realizada, inicialmente, em fontes secundárias, *sites* das empresas e referências sobre o trabalho das mesmas, assim como outros materiais e relatórios encontrados sobre as empresas em fase de pré-análise.

Após esta prévia foram escolhidas as empresas, de acordo com o item 3.2 - Definição dos Critérios de Escolha dos Casos. Foram realizados contatos telefônicos, e após a aceitação preliminar dos executivos responsáveis pela gestão do conhecimento, foram realizadas entrevistas, com base no Roteiro Estruturado de Apoio às Entrevistas – Apêndice 3 e com o suporte da Planilha de Síntese de Levantamento de Dados – Apêndice 4. Foram entrevistados outros executivos e especialistas responsáveis pelas atividades relacionadas à gestão do conhecimento, de acordo com a indicação do executivo responsável entrevistado inicialmente.

Posteriormente à análise das informações, a descrição dos casos foram submetidas à apreciação do executivo responsável, para confirmação da precisão de entendimento das informações coletadas.

O roteiro estruturado de entrevista caracterizou-se como um direcionador da fase de levantamento dos dados, e foi organizado de acordo com as etapas do processo e da institucionalização, mantendo a flexibilidade necessária metodologicamente para esse tipo de pesquisa qualitativa. Não se trata de um questionário e os itens propostos para investigação dos dados foram ajustados, inclusive no momento dos levantamentos, seguindo o critério de melhor oportunidade para acesso a determinadas informações, respeitando-se os limites da pesquisa.

A coleta dos dados foi realizada do próprio pesquisador e não houve delegação para a coleta dos dados.

Finalmente, deve-se salientar que o tratamento dos dados foi qualitativo, descritivo, considerando a metodologia de estudo de caso múltiplo, conforme já apresentado no item 3.1. – Método de Pesquisa.

3.5 Limitações do método de pesquisa

O fato de a pesquisa basear-se em estudos de casos, sob a ótica da administração, incorpora todas as limitações impeditivas que este método possui, como, por exemplo, a impossibilidade de generalização dos resultados, seja para o setor das empresas estudadas, seja para as demais empresas que adotam a gestão do conhecimento.

4 ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo são apresentados os estudos de caso realizados nas empresas, as quais serviram de referência para o entendimento da institucionalização da gestão do conhecimento. São cinco estudos de caso, envolvendo a CVRD, Companhia Vale do Rio Doce, a PricewaterhouseCoopers, a SERASA, Centralização de Serviços de Bancos S.A, o SERPRO, Serviço Federal de Processamento de Dados, e a Siemens Lda.

Trata-se de empresas que se dedicaram à implantação da gestão do conhecimento, cada uma com motivos e propósitos específicos, considerando seus contextos culturais e de mercado.

Os casos, nessa fase do projeto, se constituem nos relatos das etapas do processo de institucionalização da gestão do conhecimento, ficando reservada para o capítulo 5 a análise cruzada abrangendo os diversos casos.

4.1 CVRD – Companhia Vale do Rio Doce

Introdução

Este estudo de caso foi desenvolvido na CVRD, Companhia Vale do Rio Doce, sociedade anônima, com predominância Bradespar, fundo de participação do Bradesco e dos fundos de pensão liderados pela PREVI, Fundo de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil. A empresa atua no segmento da extração de minérios e logística para processamento e exportação.

Para a coleta dos dados foram realizadas reuniões na sede da empresa, no Rio de Janeiro, com seis funcionários especialistas e gestores das áreas de treinamento e desenvolvimento, da tecnologia de informação, de comunicação interna e em administração de recursos humanos no campo da gestão de mudanças.

Com o objetivo de facilitar a descrição do caso, a Companhia Vale do Rio Doce será identificada, na seqüência do trabalho, pela sigla CVRD.

4.1.1 Quadro geral da empresa e da gestão do conhecimento

A CVRD foi criada em 1942, como empresa pública federal, e privatizada em 1997, com a aquisição de 41,73% de suas ações ordinárias pelo Consórcio Brasil, no valor de 3,338 bilhões de dólares.

É a maior empresa de mineração diversificada das Américas, líder mundial de minério de ferro e pelotas, a segunda maior produtora mundial de manganês e ferro-liga, além de atuar na exploração de cobre, bauxita e caulim, e é a maior empresa de logística do Brasil. Atualmente, está entre as três principais empresas mundiais no segmento. O grupo está composto por 20 empresas do setor.

Sua atuação em logística é parte da carteira de prestação de serviços, com a expectativa de que a logística passe a representar 20% da receita até 2010.

“Há cerca de quatro anos, os executivos da Vale, então recém privatizada, olharam para o lado e descobriram, com o perdão do trocadilho, uma mina pouco explorada: a logística. Ao longo das últimas décadas, a empresa teve de construir uma enorme infra-estrutura de portos, ferrovias e estradas e aprender como levar, da melhor forma possível, seu produto até a casa do cliente, que poderia estar na Ásia, na Europa ou nos Estados Unidos. Por que não utilizar o conhecimento e a estrutura para criar um novo negócio? Hoje, a Vale é a maior empresa de logística do país. Cerca de 20% de seu faturamento, algo como R\$ 800 milhões, vem do transporte de cargas para terceiros.”(TERRA, 2005 p.107).

Trata-se de multinacional brasileira, presente em 15 países na América do Sul, Europa, África e, no momento, com fortes interesses no mercado asiático, particularmente, da China. Em 2003 a CVRD tinha a pretensão de aumentar seu valor de 11 bilhões de dólares para 25 bilhões em 2010. Entretanto, devido à agressividade de sua gestão, aumentou esse valor para 40 bilhões de dólares já em 2004 (EXAME, 2005).

A empresa informa a realização de receita de 11,5 bilhões de dólares em 2004 e crescimento de 25% em relação a 2003. É a maior exportadora do país, com 5,5 bilhões de dólares. Proporcionou aos seus investidores 46% de retorno no mesmo período.

A empresa mantém quadro de pessoal flutuante em torno de 20.000 colaboradores diretos, perfazendo o total aproximado de 30.000, considerando a mão de obra indireta, para contribuir com o objetivo de ser uma empresa: “mineradora global, com braços fortes em energia e logística”.

Para o orçamento de 2005, a CVRD destinou 3,332 bilhões de dólares para investimentos, desse total, 77,9% para novos projetos e 375 milhões de dólares para pesquisa e desenvolvimento, com diversos projetos e parcerias com centros de estudos e pesquisa em atendimento à estratégia de crescimento da empresa, a partir do emprego de alta tecnologia em suas atividades extrativas. Nesse aspecto, mantém estudos aprofundados sobre o futuro de suas jazidas, considerando a possibilidade de queda do potencial de extração e seu efeito sobre as vendas e participação de mercado, com o objetivo de identificar materiais substitutivos, que garantam o desempenho contínuo da empresa.

A CVRD enfrenta competição mundial e está pronta para competir em igualdade de condições com as principais empresas do mercado, inclusive em razão das reestruturações realizadas após a privatização, com a venda de empresas do grupo não alinhadas à extração, como a Bahia Sul, na área de papel e celulose, e implantação de práticas modernas de administração, além de sua maneira ousada e agressiva de gestão, sob o comando do executivo Roger Agnelli, seu atual presidente. Para tanto, no período 2001/2003 investiu 5,3 bilhões de dólares para incorporação de 13 outras empresas do segmento.

Em seu processo de crescimento, realizou investimentos da ordem de 330 milhões de dólares na mina de Sossego no Pará, para abertura de novos mercados com produtos de maior valor agregado, fazendo sinergia com a infra-estrutura existente em Carajás no Pará. Em decorrência, ampliou a produção da Alunorte, duplicando sua capacidade produtiva. No exterior, para promover sua internacionalização, adquiriu a empresa Norueguesa Rana, fabricante de ferro – liga e promoveu abertura de mercados na África do Sul e na China, conforme exposto anteriormente.

Para atender às exigências de qualidade de seus produtos, a empresa possui certificação ISO 9001 e ISO 14001 no campo da certificação ambiental em empresas do grupo. Nessa última, desenvolve programas de proteção do meio ambiente, abrangendo prevenção à poluição, proteção florestal, preservação de espécies e plantas tropicais, para o que canaliza investimentos da ordem de 50 milhões de dólares anuais. Participa regularmente de projetos culturais, patrocinando a conservação de patrimônios históricos como, por exemplo, a Catedral da Sé em São Paulo, e apoiando grupos culturais, dentre vários outros projetos.

Essa área de atuação caracteriza-se pela elevada complexidade e variações dos preços internacionais, exigindo de seus dirigentes ações e decisões ágeis, compatíveis com a variabilidade do mercado.

As definições estratégicas ocorrem no comitê integrado pelos diretores executivos e de área, para análise das necessidades e atividades exigidas. A empresa mantém esse grupo de trabalho atuando continuamente na gestão estratégica.

Um dos pontos estratégicos é a produção, a qual está direcionada para o aumento de valor agregado dos minerais, investindo em materiais com maior preço por tonelada extraída como

o cobre e o alumínio que custam, respectivamente, 1.600 e 300 dólares por tonelada, enquanto o ferro custa 16 dólares por tonelada.

Percebe-se que a CVRD tem adotado estratégia de conglomerados de empresas de produtos de mineração, e tem por objetivo de longo prazo alcançar a liderança mundial em seu mercado, a partir do domínio e crescimento no mercado brasileiro.

Tem também como foco estratégico a especialização em logística, o que lhe permite expressiva melhoria de produtividade. Para isso investe em transporte por ferrovia, equipamentos de primeira geração e estrutura de manutenção e geração de energia elétrica, tendo em vista o escoamento de sua produção. Mantém, também, o porto de Mangaratiba, no Rio de Janeiro, ponto de saída de sua produção. Outro aspecto determinante do foco estratégico é a internacionalização dos negócios, prática essencial para este segmento.

A estratégia visa ainda à expansão da empresa, com aumento de produção e avanços em novos mercados, inclusive com a inserção de novos produtos e inovação em seus processos extrativos e escoamento da produção.

Suas principais concorrentes são a anglo-australiana Rio Tinto e a australiana BHP, além da Anglo-American, empresa da África do Sul.

A CVRD tem em sua história momentos que marcaram sua trajetória. Apesar de ser uma empresa antiga, deve-se ressaltar a sua privatização, ocorrida em 1997, data a partir da qual a empresa ganha novos contornos administrativos e características competitivas, conforme relatado anteriormente: a redefinição estratégica, que se constitui em fato marcante de sua história recente, a partir das definições de crescimento decorrente da aquisição de outras empresas mineradoras e da venda de negócios não alinhados à extração e sua internacionalização; a definição de atuação por projetos, particularmente de integração de processos e sistemas operacionais; a abertura do capital da empresa nas bolsas internacionais- Nova Iorque -, colocando-a definitivamente no rol das mais expressivas empresas do segmento de extração mineral, no mundo; e, finalmente, a definição da predominância da Bradespar no conselho de administração, o que garante a continuidade do modelo de gestão e das diretrizes estratégicas (PORTAL EXAME, 2005).

A estrutura da CVRD é do tipo matricial, combinada com modelo funcional. No nível mais elevado da estrutura encontra-se o conselho de administração, que é o responsável pela definição das diretrizes da empresa e avaliação dos planos, projetos e dos resultados alcançados. Ao conselho encontra-se subordinada a presidência da empresa e a unidade de assessoria de auditoria interna. No terceiro nível estão as diretorias executivas, organizadas por áreas de negócios como: materiais ferrosos, não ferrosos e logística, e desenvolvimento de negócios e de serviços, compreendendo recursos humanos, tecnologia de informação e suprimentos, assim como o planejamento e as finanças (<<http://www.cvrld/>> acesso em: 22/06/2005).

A diretoria executiva de recursos humanos e serviços corporativos é a responsável pelo desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas e tem forte influência nas questões relativas à gestão do conhecimento a partir da unidade de desenvolvimento organizacional e das atividades de treinamento e desenvolvimento, a cargo da universidade corporativa denominada VALER. Complementam a diretoria as unidades de tecnologia e de comunicação, também, envolvidas com a gestão do conhecimento.

No âmbito dos princípios e valores, a CVRD se pauta pela clareza de papéis, transparência e estabilidade empresarial. É cultura da empresa atuar com a composição de comitês de assessoramento para formulação e proposição dos planos e dos projetos, os quais permitem a participação dos diversos integrantes da direção e alinhamento com os objetivos e estratégias de forma harmonizada entre as diversas unidades. O desenvolvimento humano é um dos objetivos estratégicos da empresa (<<http://www.cvrld/>> acesso em: 22/06/2005).

Segundo a analista de recursos humanos, especialista em gestão de mudanças, do ponto de vista cultural, a empresa já teria superado a fase de empresa pública e hoje há liberdade para atuar e inovar. As pessoas e os gerentes estão em fase de transformação dos processos de gestão.

A empresa cultiva o comprometimento das pessoas com a organização, os aspectos sociais e representativos de sua política de responsabilidade social, com reflexos sobre sua imagem, e prioriza o atendimento das necessidades dos clientes, mantendo-os como foco principal de atuação.

Para a CVRD, as lideranças são agentes de transformação da empresa e devem atuar diretamente no desenvolvimento das pessoas, e observar a velocidade de crescimento e reformulações da CVRD, o que se constitui em fator compulsório e direcionador das formações e da aprendizagem.

Trata-se de uma empresa inovadora, com pessoas motivadas, e mesmo sua origem de empresa pública, não constitui fator impeditivo para sua evolução, em decorrência da quantidade e qualidade das mudanças ocorridas após a privatização, assim como em razão do modelo agressivo de gestão.

4.1.2 Relatos sobre o tema e área específica

Segundo a profissional da universidade corporativa, a CVRD está em fase intermediária de institucionalização da gestão do conhecimento, considerando que as ações da média gerência, a saber: da direção de desenvolvimento organizacional, da unidade de tecnologia de informações e da própria universidade corporativa, a VALER, dos núcleos organizacionais de comunicação empresarial e projetos para o desenvolvimento de integração de sistemas, representam, no momento, os principais agentes de viabilização da gestão do conhecimento.

A nomenclatura, gestão do conhecimento, apesar de utilizada pelas unidades que têm desenvolvido seus primeiros instrumentos, ainda não se constitui domínio das diversas unidades organizacionais da empresa. Entretanto, segundo a mesma profissional, é prioridade do desenvolvimento organizacional, a evolução da gestão do conhecimento, embora, na prática, não exista a universalização interna do conceito.

Tais iniciativas ocorrem de forma isolada, a partir de projetos como a educação corporativa e o desenvolvimento organizacional, dos planos da tecnologia de informações e dos projetos de integração de processos de gestão, tal como o projeto ELO, que busca o desenvolvimento de sistemas integrados com os processos de negócios, com a aplicação de *ERP – Enterprise Resources Planning*, e são geradores de conteúdo de aprendizagem e capacitação junto à VALER. O projeto ELO existe há um ano e já implantou novos processos em finanças,

suprimentos, orçamento, controle e comercial e, deverá ter continuidade para as atividades de manutenção, considerada prioridade estratégica da empresa.

O *ERP* é a técnica utilizada para a integração de serviços e processos, com forte envolvimento da tecnologia da informação, e está permitindo às áreas entenderem melhor os diversos processos de trabalho. Com o *ERP* a empresa está racionalizando os processos operacionais e promovendo a integração das atividades e áreas, além de propiciar a geração de novos conhecimentos. Há no momento grupo de trabalho responsável pela implantação do *ERP*, que atua em conjunto com as áreas de desenvolvimento organizacionais. São equipes multifuncionais atuando na integração dos processos.

Pode-se inferir que, no momento, a empresa está se empenhando para a integração desses módulos de trabalho e já há percepção da alta administração em relação à institucionalização da gestão do conhecimento e sua importância para o desempenho e competitividade da empresa.

Segundo a analista de recursos humanos especializada em gestão de mudanças, o conceito de gestão do conhecimento é claro em relação às suas necessidades, mas há ainda predominância da gestão da informação em detrimento da gestão do conhecimento.

Existem planos da empresa, das diversas áreas de negócios da empresa, para evoluir do sistema de informação específico de cada área para a gestão do conhecimento. As pessoas percebem a carência de integração entre áreas, como forma de evolução do conhecimento e se empenham para integrar projetos e pessoas, a partir de ações para recuperar documentos e o conhecimento que está na mente das pessoas, na base de dados, nas ferramentas de gestão, nos conteúdos de treinamento.

A gestão do conhecimento na CVRD já inicia, segundo a mesma analista, a sensibilização do nível tático para o estratégico, promovendo integração e maior envolvimento da alta administração, considerando, como tal, as diretorias executivas e presidência.

A VALER, segundo a profissional responsável pelas atividades de treinamento e desenvolvimento, prepara as pessoas tendo em vista o futuro da empresa, nos atuais ou novos negócios. É reconhecida como integradora dos diversos processos de gestão do conhecimento,

atuando com base nos mapas de competência, conhecimento e desempenho, para além das funções e atividades executadas.

Universidade corporativa tem:

“o propósito de criar um processo de aprendizagem, capaz de oferecer ações de desenvolvimento associadas às competências definidas como estratégicas para a empresa. É o vínculo entre a estratégia de educação e a estratégia de negócio da empresa.” (<[http:// www.cvrld](http://www.cvrld) > acesso em: 22/06/2005).

Sua estrutura está centralizada no Rio de Janeiro, e os conteúdos produzidos são repassados para serem aplicados pelos profissionais das áreas descentralizadas pelo país e pelas diversas áreas de negócios, as quais recorrem à estrutura central, sempre que necessário, formando uma rede de atuação. Sua estrutura física está composta por quinze centros de aprendizagem e, com o suporte de *e-learning*, alcança pessoas nos mais afastados pontos de extração de minério.

Há completo apoio da direção para a realização das atividades de gestão do conhecimento e envolvimento das pessoas, o que se comprova pelo volume dos investimentos destinados ao desenvolvimento das pessoas, o qual foi triplicado no último ano.

A empresa adota programas de melhoria e qualidade, e estimula a formação de grupos de trabalho para a inovação, os quais analisam problemas e buscam soluções. Essa é uma forma de gerar conhecimento e transferir para as diversas áreas o conhecimento obtido, promovendo o compartilhamento.

Essa política de qualidade e certificações obtidas pela CVRD, segundo a profissional responsável pelas atividades de treinamento e desenvolvimento, é um fator impulsionador da gestão do conhecimento, elevando o potencial competitivo da empresa e seu reconhecimento institucional.

Há dois projetos corporativos de excelência operacional em andamento. O primeiro refere-se à excelência da manutenção, denominado Pró-Ativo, que visa estruturar a manutenção e colocá-la no mais alto nível. Outro, o segundo, é o projeto em excelência chamado “TEOR” e

voltado para a operação de minas. Para atuar nesses projetos existem equipes multidisciplinares com a participação de especialistas da VALER, de desenvolvimento organizacional e gestão de mudanças.

No campo da comunicação interna, a CVRD procura adequar sua atuação, considerando as culturas específicas de cada área descentralizada, considerando os aspectos regionais das diversas unidades de trabalho.

Mantém como premissas de comunicação institucional o alinhamento às estratégias da empresa, práticas que permitam a universalização interna dos conteúdos informados, fazendo com que os empregados tenham pleno entendimento dos negócios e do posicionamento estratégico da empresa.

Em relação à gestão do conhecimento, a conclusão da especialista em tecnologia da informação é que estão diante de algo maior, em natureza e profundidade, que necessita de maior atenção e desenvolvimento integrado.

ETAPA 1. Tomada de consciência e decisão da gestão do conhecimento

A tomada de decisões relativa à gestão do conhecimento ainda não incorpora, na plenitude, as expectativas da alta administração e abordagem sistêmica do tema, de forma a fazer com que esse processo seja expressivo para o atendimento dos objetivos estratégicos da empresa. Conforme relatado, o desenvolvimento está concentrado na alta gerência, a partir da atuação da VALER, de especialistas da tecnologia de informações, do desenvolvimento organizacional e das providências no campo da comunicação empresarial, assim como dos projetos de integração de sistemas.

Algumas das iniciativas relacionadas às diretrizes de institucionalização do conhecimento e resultados, segundo a profissional responsável pela VALER estão, entretanto, definidas a partir dos objetivos, prazos, e programas, como ocorre nos projetos TEOR e o pró-ativo. A área de tecnologia da informação, no campo da gestão do conhecimento, também atua de forma planejada e parte dos objetivos estabelecidos com base na visão futura do negócio. Essa ação é prática sistemática e desenvolvida, anualmente, considerando o horizonte de resultados

da empresa e os objetivos definidos. Assim, são construídos os planos de ação, definidas as novas tecnologias e as mudanças exigidas, sempre com foco em processos, considerando o planejamento anual e a análise das demandas futuras dos diversos segmentos. Com base nessas informações são construídos os planos de ação, a busca de novas tecnologias e de mudanças.

No último ano a unidade de tecnologia de informação desenvolveu projetos de gestão de documentos e de informações para as diversas áreas e, na seqüência, procurou discutir as ferramentas utilizáveis. Isso resultou na verificação de diversas outras ações para a consolidação dos conteúdos corporativos: documentos, *WEB*, imagens e vídeos, dentre outros.

A partir dessa afirmação da especialista em tecnologia de informações, pode-se confirmar a origem das práticas nas áreas de especialistas, sem ação direta da alta administração da empresa, considerando a necessidade de desenvolvimento e implementação da gestão do conhecimento e, em decorrência, estimulando a rede de relacionamentos interna e externa, para aprenderem e disseminarem a gestão do conhecimento. Deve-se ressaltar que a dinâmica de trabalho na CVRD é intensa e exige que os colaboradores e áreas atuem de forma criativa e ágil, acompanhando a rápida evolução técnica e competitiva da empresa.

Ao mesmo tempo, outras áreas da empresa iniciaram movimento semelhante. Passaram a discutir a respeito da gestão do conhecimento e a partir desses encontros de forma não deliberada e em cursos externos e específicos sobre o tema, iniciaram a primeira etapa de harmonização das diversas práticas e do processo de gestão do conhecimento. As capacitações, realizadas de forma contínua, ganharam o reforço de melhor estruturação dos portais e a unidade de desenvolvimento organizacional se alinha ao planejamento estratégico, por exemplo.

Para melhor definição do cronograma das atividades da tecnologia de informação voltadas para a gestão do conhecimento, conforme já detalhado, ocorre o planejamento contínuo e realizam ações de prospecção de necessidades das unidades e da empresa, ou seja, existem ações precedentes para a identificação das necessidades futuras e construção de uma rede de atividades, suficientemente ordenadas de acordo com as prioridades e relações de dependência para elaboração dos programas e práticas, considerando as exigências futuras.

Procuram fazer que essas práticas alinhem-se à estratégia da empresa como resultado das reuniões com as áreas de negócio e de definição estratégica.

Segundo a especialista de tecnologia de informações, ainda é necessário sensibilizar a diretoria executiva e a presidência a respeito da importância e aplicação da gestão do conhecimento. A expectativa é de que os projetos em andamento, como os projetos de excelência, o ELO, o pró-ativo e o TEOR, exijam compartilhamento das melhores práticas de operação e manutenção e impulsionem decisões estratégicas voltadas para a gestão do conhecimento, fortalecendo a participação dos níveis decisórios mais elevados. Esta é a tendência e a empresa está evoluindo nessa direção.

ETAPA 2. Planejamento, preparação e capacitação das pessoas para a gestão do conhecimento

A unidade de tecnologia de informação tem planejamento instituído de acordo com as atividades precedentes para a gestão de conhecimento até 2007 e mantém um grupo específico para o desenvolvimento da gestão do conhecimento. Na medida em que as atividades nas áreas exigem prazos antecipados, realiza-se a revisão do planejamento inicial e são antecipadas as providências para atender as necessidades das áreas usuárias. Essa rede de precedência é de caráter tecnológico e das necessidades de negócios.

O planejamento para desenvolvimento da gestão do conhecimento, ainda na ótica da equipe de tecnologia de informação, está desenvolvendo e implantando ferramentas como as reuniões de discussão de melhores práticas, a consolidação do portal para compartilhamento dos conhecimentos, a gestão de conteúdos corporativos e o desenvolvimento da base de inteligência corporativa. Para 2006, há previsão da implantação de práticas de classificação das informações e do conhecimento, assim como as ferramentas necessárias para aplicá-la, além de mecanismos de segurança da gestão do conhecimento, de proteção de patentes e incentivo ao crescimento de ações colaborativas.

A intenção é que a gestão do conhecimento permita compartilhamento técnico, integrado ao ambiente de negócios, abrangendo todos os parceiros internos e externos, ou seja,

fornecedores, clientes e colaboradores, devidamente organizados e representativos da cadeia de valor da empresa.

Até o momento desse levantamento de dados, as unidades vinham desenvolvendo ações isoladas de gestão do conhecimento, sem pleno envolvimento das áreas pares ou dos níveis diretivos. Recentemente, ocorreu a primeira reunião com a participação das diversas áreas envolvidas com a gestão do conhecimento, contando com a participação do diretor executivo de planejamento estratégico, o que representa um marco no avanço da gestão do conhecimento na CVRD.

Inicia-se um processo de consolidação com as áreas atuando em conjunto, para definir a abrangência das ações, os investimentos necessários e o valor agregado, para, na seqüência, envolver as diretorias executivas e o comitê de estratégia, isto é, fazendo com que a gestão do conhecimento passe a ser parte integrante do processo decisório da estratégia de negócios e da empresa, ou seja, trabalhar com foco corporativo.

A CVRD, segundo a profissional responsável pelo treinamento e desenvolvimento de pessoas, adota por filosofia o desenvolvimento gradativo de seus sistemas de trabalho e o envolvimento contínuo das pessoas para a estruturação das novas práticas. O mesmo tem acontecido com a gestão do conhecimento, e não há formação específica para o desenvolvimento desse conceito. A expectativa é que ocorra a sedimentação e estruturação permanente, formando cultura de gestão do conhecimento, sem regulamentá-la antecipadamente, ou seja, a partir das necessidades de aplicação de soluções, que uma vez aceita e incorporada, permitirá futura regulamentação.

No que tange às capacitações específicas de sensibilização ou práticas de gestão do conhecimento, não foram detectadas programações.

ETAPA 3. Instalação da Gestão do Conhecimento

Em relação à estrutura para a gestão do conhecimento ainda há carências, na medida em que não existe estrutura específica para este tema. Segundo a profissional responsável pelo treinamento e desenvolvimento de pessoas, a iniciativa da gestão do conhecimento é de nível

superior e recebe apoio dos níveis diretivos e presidência. Apesar da falta de estrutura específica, há decisão formal para institucionalizar a gestão do conhecimento, envolvendo várias áreas técnicas e níveis de supervisão.

Em relação à infra-estrutura há ferramentas em fase de desenvolvimento, o que ocorre de forma independente, de acordo com os objetivos das áreas envolvidas e há necessidade de promover a integração dos instrumentos desenvolvidos.

A CVRD está integrando o portal corporativo, que tem a função de disseminar as informações e práticas utilizadas na empresa e de servir de repositório comum para a gestão do conhecimento. A especialista em comunicação empresarial espera que o portal esteja consolidado ainda no final desse ano.

A profissional responsável pelo treinamento e desenvolvimento de pessoas informa que a CVRD atua com base no mapeamento de competências já desenvolvido, e evolui para mapear o “estoque” de conhecimentos disponíveis, pesquisando os detentores de determinados conhecimentos e integrando pessoas e conhecimentos, para identificar a fonte de recursos da empresa, ou seja, para permitir e estimular, neste caso, o aperfeiçoamento das pessoas, e aferir quem conhece determinados temas.

A gestão de competências na CVRD está organizada em três classes. O primeiro das competências essenciais, as quais abrangem todos os níveis organizacionais. O segundo, das competências organizacionais é destinado aos níveis de direção executiva, de departamentos, aos gerentes, supervisores e ao pessoal de formação superior, e são: visão estratégica, empreendedorismo, disposição para mudanças, representatividade institucional, gestão de pessoas, ética e coerência, comunicação, inovação e trabalho em equipe. O terceiro, das competências técnicas, destina-se aos gerentes, supervisores e ao pessoal de formação superior e compreende competências gerenciais, comuns às áreas e específicas de processos.

Essas competências foram selecionadas para toda a empresa, a partir da formação de grupos de trabalho, especificamente para essa finalidade e constam na base de dados da empresa. Com base no mapeamento dessas competências, os processos são integrados e, na seqüência, são identificadas as ações de desenvolvimento disponíveis para que o funcionário possa preencher suas necessidades, a partir da adoção de estratégias de aprendizagem para

desenvolvimento, como cursos presenciais, *on-line*, *workshop*, auto-estudos, seminários selecionados pelos próprios empregados, ou a partir de apoio do supervisor imediato. É um processo aplicado nos últimos dois anos.

Outras ferramentas como gestão por projetos, melhores práticas, gestão de conteúdos, portal corporativo, inteligência competitiva dentre outras, se encontram em fase preliminar de desenvolvimento, a qual deverá avançar mais até o final de 2006. Essa expectativa está presente nos depoimentos dos diversos especialistas entrevistados.

A universidade corporativa foi criada em 2003, para atender às estratégias da empresa, com foco nos pilares de excelência em gestão, atuação global, capacidade empreendedora, e responsabilidade social e ambiental. É considerada instrumento para propiciar o alcance das metas estratégicas até 2010 e conta com a sustentação efetiva da direção executiva e da presidência da empresa.

Está organizada em quatro grandes escolas: a escola de formação educacional, representando a educação básica de alfabetização primária; a formação e qualificação técnica; a escola de gestão e liderança; e a escola de cidadania corporativa, que têm por objetivo a aquisição de conhecimentos necessários a todos os empregados que atuam na CVRD.

Essas práticas não se aplicam de maneira uniforme nas diversas empresas do grupo, em parte em razão das necessidades de cada empresa, ou por limitações ainda existentes no modelo de gestão de competências.

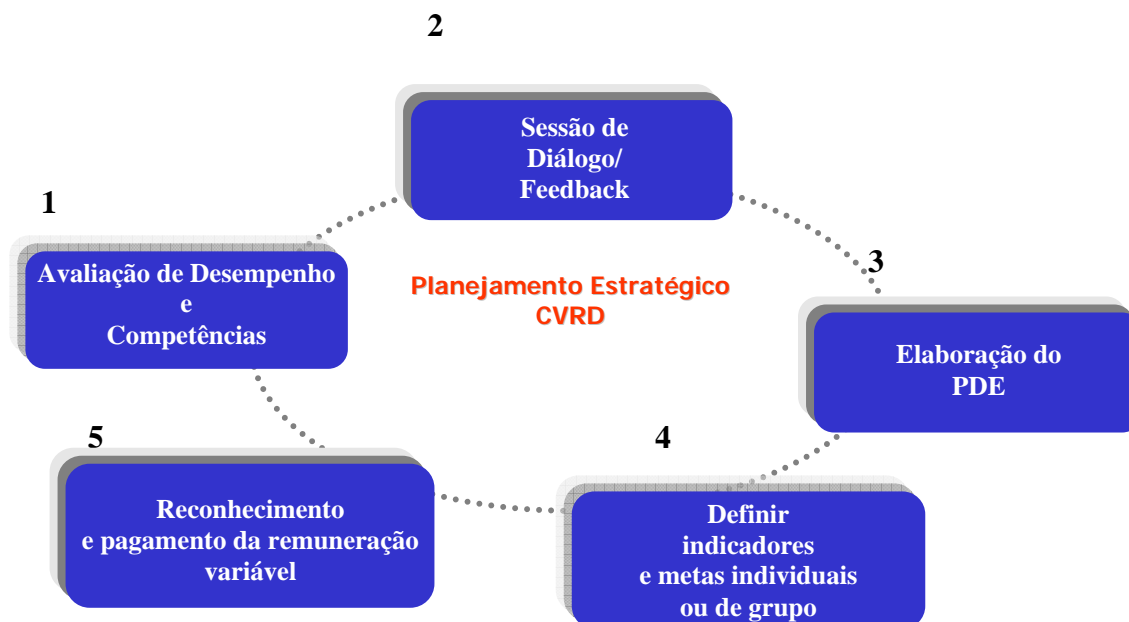


Ilustração 5 – Processo de Gestão de Desempenho e Competências – Ciclo Integrado

FONTE: CVRD, VALER, 2005

A empresa tem algumas comunidades ou grupos de trabalho que atuam no sentido de discutir processos e de transferir conhecimentos entre as unidades e atuar de forma integrada.

Estas comunidades são integradas por especialistas, para debate de questões e temas de aperfeiçoamento técnico, contando com a intervenção de mediadores. Isso é fomentado pela VALER e a participação das pessoas não é obrigatória. O benefício está no conhecimento e no valor agregado pela participação na comunidade, não havendo premiações ou valores de remuneração adicionados em razão dessa participação. A intenção, portanto, é compartilhar e desenvolver de novos conhecimentos.

Importa ressaltar a razão da existência das principais práticas utilizadas, como a fábrica de conteúdos, que tem por objetivo organizar cursos, programas e materiais didáticos, para aplicação na própria VALER e em parceria com outras instituições externas. Para essa finalidade há parcerias com diversas instituições de ensino, tendo em vista a formação e desenvolvimento de profissionais.

A base de dados para apoio à gestão do conhecimento encontra-se em fase inicial de formatação, a partir do trabalho da unidade de comunicação empresarial. Conforme relatado pela responsável pela estruturação do portal, até pouco tempo atrás, cada unidade tinha sua área eletrônica disponibilizada de forma particular. No momento, já ocorre integração de conteúdos e um projeto de comunicação eletrônica com a primeira parte implantada e em fase complementar de desenvolvimento.

ETAPA 4. Introdução e operacionalização da gestão do conhecimento

Na criação e identificação de novos conhecimentos destacam-se os projetos de excelência e o comitê de inovação tecnológica, integrado por representantes das áreas de tecnologia de negócios e operações, responsáveis pelo desenvolvimento de pesquisas, além de convênios mantidos com instituições de notório saber, nos campos de conhecimentos relacionados às atividades da empresa, incluindo pesquisa de problemas e soluções dirigidas.

A empresa, assim, tem investido na criatividade e inovação, ou seja, nas propostas de novas idéias, as quais possam ser classificadas e, eventualmente, aproveitadas para a construção ou reconstrução de conteúdos e identificação de novos conhecimentos, promovendo o encontro de pessoas que tenham idéias ou propostas, as quais possam colaborar para o crescimento e evolução de soluções e fortalecer a aprendizagem.

Outro ponto de identificação de conhecimentos decorre da avaliação de necessidades com base nas competências organizacionais mapeadas. Essas ações relativas às competências estão em fase de evolução e ganharão novas condições no decorrer do tempo. Portanto, é ainda uma ação incompleta e que precisa ser revisada e atualizada.

Deve-se ainda ressaltar o papel da gestão de projetos e de processos, assim como seus desdobramentos, como forma de geração de novas idéias e conhecimentos.

No âmbito da organização e armazenagem do conhecimento não existe ainda uma base de dados centralizada e organizada. É necessário discutir melhor as implicações da gestão do conhecimento nesse prisma e planejar estas ações. Estão tentando a solução deste registro, com o desenvolvimento do portal corporativo.

Segundo a analista de recursos humanos com atuação em gestão de mudanças, existem diversas iniciativas voltadas para as documentações e registros de informações, que permitam tomar decisões com base em ações já implementadas, ou seja, estão modelando sistemas, estruturando ou revisando processos, registrando ações como base para futuros trabalhos da empresa.

O compartilhamento do conhecimento acontece a partir dos programas de formação e, segundo a profissional responsável pelo treinamento e desenvolvimento de pessoas, o processo integrado da gestão do desempenho e da competência é um fator decisivo para a formação e compartilhamento do conhecimento das pessoas.

A empresa, conforme relatado anteriormente, tem algumas comunidades ou grupos de trabalho que se estruturam no sentido de discutir processos e transferir conhecimentos entre as unidades. São estruturadas com a participação de especialistas de diversas áreas, com a função de promover debates de questões de interesse coletivo e contam com a intervenção de mediadores. Relembrando, são eles: o portal, a *internet*, seis sigmas, grupo de resolução de problemas e melhoria contínua.

Importa ressaltar nesse ponto que, o portal está estruturado em módulos de conteúdos institucionais, denominados *nossa vale*, compreendendo serviços destinados às unidades e colaboradores; o módulo de trabalho restrito para os negócios das unidades; e a comunidade virtual destinada ao compartilhamento dos conteúdos, através de fóruns e *chats*. É alimentado pelos comitês regionais, a partir de regulamentação que define papéis dos usuários, gestores de conteúdos, comitês de alimentação e publicadores.

Entretanto, o portal ainda apresenta fragilidade para a adesão das pessoas, em razão da rotatividade entre as áreas, o que dificulta o treinamento das pessoas nas unidades, assim como em relação ao *software* utilizado, no momento em fase de melhoria, para solucionar as dificuldades e proporcionar navegação em língua portuguesa.

É ponto de vista da especialista em comunicação que a comunidade virtual é importante para o desenvolvimento das diversas áreas da empresa. No momento, a fase de desenvolvimento

do portal pode ser considerada intermediária e a classificação das informações ainda precisa ser melhorada.

Um dos problemas da comunicação da CVRD é a falta de conhecimento das pessoas em relação às atividades das diversas áreas. É papel da comunicação apoiá-las nessa etapa de integração, para que possam conhecer os demais colaboradores da empresa, e com isso garantir uma integração maior das equipes de trabalho.

Além do portal, existem outros instrumentos para compartilhamento como os boletins destinados aos gerentes e supervisores; os diários eletrônicos, com diversas edições diárias, para divulgar as informações prioritárias da empresa; os quadros de avisos existentes nas diversas unidades; e o jornal da VALE como instrumento relevante para as divulgações periódicas da empresa.

É preocupação dos responsáveis pela comunicação da empresa desenvolver meios e conteúdos adequados à diversidade cultural da empresa, representada pelas unidades operacionais e escritórios, dispersos pelo Brasil e exterior.

Para o descarte dos conhecimentos, no geral, não há práticas formais. Na VALER, os programas editados não são retirados da base eletrônica e permanecem à disposição dos colaboradores interessados na realização de formações específicas. Entretanto, existem prazos de validade e revisão pré-definidos e quando certo conhecimento já não atender aos interesses, poderá ser descartado.

A empresa mantém cursos disponíveis, mesmo que fora de época, permitindo o desenvolvimento individual por iniciativa dos funcionários. O próprio mapeamento do conhecimento, via competências na empresa, permite analisar a validade e momento da obsolescência dos temas ministrados. As empresas do conglomerado ainda não estão todas abrangidas pelo modelo de gestão de competências e ainda precisam se integrar às práticas das principais empresas do grupo.

ETAPA 5. Acompanhamento e avaliação da institucionalização da gestão do conhecimento

No âmbito do controle não há atividade estruturada para a gestão do conhecimento. A avaliação dessa gestão ainda não tem forma ou regulamentos, o que se compreende pelo estágio atual da gestão do conhecimento na CVRD.

A especialista em tecnologia de informação defende que ainda não consegue avaliar o retorno do investimento na gestão do conhecimento. As ferramentas utilizadas para o projeto em tecnologia de informações são específicas e ainda inadequadas para medição no âmbito da gestão do conhecimento.

Esse ponto de vista é compartilhado pela analista de recursos humanos especialista em gestão de mudanças, ao afirmar que não existem mecanismos de controle relacionados à gestão de conhecimento. A empresa tem suas metas e resultados, mas o controle para avaliar o impacto da gestão do conhecimento sobre os resultados necessita de configuração específica.

Fatores Propulsores para a Institucionalização da Gestão do Conhecimento

Segundo a profissional responsável pelo treinamento e desenvolvimento, há apoio da presidência e da diretoria para a gestão do conhecimento, embora não haja integração plena com o planejamento empresarial, e esse apoio tem se refletido nas ações da alta e da média gerência, e particularmente para a VALER, a universidade corporativa, que tem recebido sustentação para atender às necessidades estratégicas da empresa.

A decisão de atuar por projetos e integração dos sistemas operacionais também facilitou o desenvolvimento da gestão do conhecimento, permitindo que as pessoas dominem conhecimentos em relação aos processos de trabalho. Esta prática influencia a identificação de conhecimentos, assim como os dissemina entre os profissionais envolvidos.

A especialista em tecnologia de informação destacou como elemento facilitador o ambiente de desafios e inovação existente na empresa e decorrente do estilo de administração, o qual motiva as pessoas para o desenvolvimento de soluções inovadoras.

Destaca ainda que as metas da empresa são agressivas e fazem com que as áreas e pessoas se movimentem para o alcance dos objetivos. As decisões são implantadas com rapidez e

obrigam as pessoas a desenvolverem comportamento de aquisição de conhecimentos para atendê-las.

A política de qualidade e certificações integra-se ao contexto da gestão do conhecimento, exigindo práticas uniformes e conhecimentos específicos em relação aos processos de trabalho e padrões de conformidade, o que favorece a gestão do conhecimento, afirma a executiva responsável pelo treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Fatores Restritivos para a Institucionalização da Gestão do Conhecimento

Apesar da complexidade do desafio e da constatação da evolução das unidades, são percebidos reflexos das dificuldades das pessoas assimilarem o modelo de estrutura matricial, liberando-se da visão e interesses específicos de suas unidades operacionais em prol de visão sistêmica e integrada. É um processo em andamento inclusive na média gerência. As pessoas devem pensar os processos, de forma horizontal, considerando a cadeia de atividades e não ter visão vertical da organização.

A abrangência da empresa, no âmbito mundial e, particularmente no Brasil, promove dispersão de unidades, o que requer processos diferenciados para a institucionalização da gestão do conhecimento.

A complexidade da empresa pela diversidade de produtos, serviços e características tecnológicas e de mercado representa fator restritivo para a incorporação da gestão do conhecimento na empresa.

A velocidade da tomada de decisão, se de um lado impulsiona a gestão do conhecimento, de outro, pode ser analisada também como restritiva, na medida em que os prazos são reduzidos para a ação e não permite às pessoas o tempo necessário para pensar e avaliar determinadas práticas.

Segundo a analista de recursos humanos especialista em gestão de mudanças, apesar das restrições, reconhece-se que há diversas providências em andamento, e uma vez identificadas as restrições, a empresa adota providências para sua remoção.

Quadro 3 - Fatores propulsores e restritivos - CVRD

Fatores Propulsores	Fatores Restritivos
<p>Apoio da alta administração para a educação continuada;</p> <p>Atuação por projetos e integração dos sistemas operacionais;</p> <p>Ambiente de desafios constantes e incentivo às inovações;</p> <p>Adoção de metas agressivas;</p> <p>Rapidez na tomada de decisão e das respectivas implantações; e</p> <p>Política de qualidade e certificações.</p>	<p>Porte da empresa e sua dispersão geográfica;</p> <p>Dificuldade de atuar em modelo matricial de estruturação;</p> <p>Complexidade das atividades das áreas operacionais, no que se refere aos produtos e mercados;</p> <p>Prazos reduzidos para implantar as decisões, com tempo escasso para integração das ações.</p>

4.1.3 Conclusões sobre a análise do processo de institucionalização

A CVRD está estruturando a gestão do conhecimento a partir das diversas áreas envolvidas: a universidade corporativa, a direção de desenvolvimento organizacional, a tecnologia de informações, a comunicação empresarial e os grupos de integração de sistemas operacionais, mas tais iniciativas, no momento, representam estágio intermediário de institucionalização da gestão do conhecimento.

Esses agentes, conforme relatado, concentram as ações inerentes às diversas etapas do processo de institucionalização e, só recentemente, iniciaram a integração de suas atividades, o que não ocorre na plenitude, alcançando as instâncias da propagação e intersecção dos conceitos, dos princípios e das diretrizes originadas no escalão diretivo, assim como para a necessária abrangência dos níveis organizacionais inferiores nas unidades operacionais da empresa.

As restrições anteriores acarretam dificuldades para o desenvolvimento e articulação de grupos coesos e integrados para institucionalizar gestão do conhecimento, resultando no desenvolvimento de projetos variados e por vezes não articulados.

Além dessa fase inicial, podem ser destacadas as dificuldades para a incorporação da gestão do conhecimento em decorrência da complexidade das operações, e a dispersão de suas unidades no Brasil e no exterior.

Pelo que se pode constatar, a sintonia com as diretrizes da alta administração é maior e com destaque de importância para as atividades da universidade corporativa, a VALER, enquanto as demais unidades intervenientes ainda não têm a mesma identidade e direcionamento para avaliação de necessidades e expectativas de práticas e retorno da gestão do conhecimento.

Atuam deliberadamente para manter suas ações em conformidade com as diretrizes e estratégias da CVRD, e estão conseguindo destaque, gradativamente, a partir da busca contínua de apoio para o alcance dos objetivos da empresa, o que se comprova com as interligações iniciais com a diretoria de planejamento estratégico da empresa. Ressalte-se que esse composto de iniciativas ocorre de maneira concentrada, no âmbito da diretoria de recursos humanos e serviços corporativos.

Em decorrência do exposto, os objetivos, prazos e projetos caracterizam-se pelo desenvolvimento setorial, necessitando ligação mais forte em relação à dependência com as diretrizes estratégicas, embora, evidentemente, haja este cuidado para atender estratégias da empresa por parte das áreas.

A empresa não destina estrutura específica para a gestão do conhecimento e sua infraestrutura tecnológica encontra-se em fase de desenvolvimento, conforme se demonstra pelo planejamento das atividades de tecnologia de informação e a fase de aperfeiçoamento do portal. No momento a unidade melhor organizada para incorporar a gestão do conhecimento é a universidade corporativa interligada ao sistema de gestão de pessoas.

A operacionalização da gestão do conhecimento segue as condições relatadas na etapa 4 - introdução e operacionalização da gestão do conhecimento, e suas práticas para identificação, seleção, criação, organização e armazenagem, como também para o descarte de conteúdos, o

que está em desenvolvimento gradativo das etapas dos processos de gestão do conhecimento, para, posteriormente, definir seu modelo geral, regulamentações e critérios dos processos de gestão do conhecimento.

Pode-se ainda verificar que não há práticas consolidadas de avaliação e controle da gestão do conhecimento, pelas razões anteriormente apresentadas.

A partir do modelo teórico da pesquisa, pode-se afirmar que a CVRD apresenta nível parcial de institucionalização da gestão do conhecimento, considerando as fases de habitualização e objetivação, o que se justifica pela necessidade de integrar as definições estratégicas, assim como os desenvolvedores das práticas na faixa média da estrutura. Há maior concentração das ações na etapa de planejamento e preparação, havendo necessidade de evolução no âmbito da etapa de instalação, operacionalização, assim como de avaliação das contribuições.

Não se constata na CVRD evidências de sedimentação para a institucionalização da gestão do conhecimento que interfira ou caracterize cultura, imagem e difusão relacionadas à prática da gestão do conhecimento.

Para concluir importa ressaltar que, a tendência das ações demonstra a capacidade futura da empresa de desenvolver a gestão do conhecimento como conceito geral da organização e, institucionalizada de forma plena.

4.2 PricewaterhouseCoopers

4.2.1 Introdução

As entrevistas para a coleta das informações na PricewaterhouseCoopers ocorreram com a participação dos responsáveis pela gerência de desenvolvimento e pela gestão do capital intelectual e de desenvolvimento de talentos no Brasil e nas Américas do Sul e Central, abrangendo *e-learning* e gestão de pessoas. Além das duas entrevistas, houve uma segunda etapa de coleta de dados na qual, além desses, participou o diretor de recursos humanos da empresa.

Após a primeira fase de análise dos dados e a preparação da versão preliminar do relatório, o conteúdo foi submetido à apreciação dos entrevistados, incluindo a análise por parte dos responsáveis pela unidade de marketing da empresa, com o objetivo de confirmar a precisão do conteúdo descrito. Em decorrência, foram recebidas e incorporadas sugestões para o aperfeiçoamento geral do caso.

4.2.2 Quadro geral da empresa e da gestão do conhecimento

A PricewaterhouseCoopers é uma empresa que atua na prestação de serviços de auditoria e assessoria, em 768 cidades de 139 países, com mais de 120.000 colaboradores no mundo. Nas Américas Central e do Sul, a empresa abriu seu primeiro escritório em Buenos Aires-Argentina, em 1913, e atua em 16 países, sendo líder em prestação de serviços na região, com cerca de oito mil colaboradores e sócios, exercendo também a liderança entre as empresas de auditoria e assessoria na América Latina, conforme pesquisa recente da *International Accounting Bulletin-IAB*. No Brasil, desde 1915, portanto, completando 90 anos, está constituída por 13 unidades, com 2400 profissionais, tendo alcançado o faturamento mundial, em 2003, de U\$ 14,7 bilhões e em 2004 U\$ 17,6 bilhões.

A PricewaterhouseCoopers nasceu em 1849, em Londres, fundada por Samuel Lowell Price, e a Coopers, em 1854, criada por Wiliam Coopers. No período de 1861 a 1998, as empresas passaram por fusões sucessivas determinadas pelas condições dos mercados da auditoria e assessoria, destacando-se, no caso da Pricewaterhouse, as fusões com as empresas Holyland e Waterhouse, e da Coopers, com a Lybrand e Deloitte Haskins & Sells; consolidam-se, a partir de 1999, com o advento da fusão das duas principais, na PricewaterhouseCoopers, que é a sua constituição atual.

Com o objetivo de simplificação da citação da empresa pesquisada, a partir deste ponto, será utilizada a abreviação PwC como representativa da marca PricewaterhouseCoopers.

Os serviços oferecidos pela PwC são de auditoria, de assessoria tributária e societária nas áreas fiscais, trabalhistas e previdenciárias, e assessoria empresarial, com prioridade nas áreas de sustentabilidade empresarial e governança corporativa, gestão de riscos corporativos - *Global Risk Management Solution*, reestruturações organizacionais, fusões e aquisições e, finalmente, melhoria de processos e desempenhos. Estas áreas de atuação permitem à PwC a realização de assessoria em campos variados da administração como recursos humanos ou capital humano, em estratégia de negócios, inovação, gestão de mudanças, gestão integrada de informações, terceirização, mercado de capitais, projetos financeiros, recuperação de empresas e apoio para a resolução de litígios. A PwC audita 26,2% das 600 maiores empresas citadas na revista Exame em 2004 (Sumário PwC, 2005) , tendo como concorrentes diretas as principais empresas internacionais de auditoria que, juntas, segundo a mesma fonte, detêm em torno de 50% do mercado.

A empresa adota uma estrutura matricial que, de um lado, visa atender às características específicas de seus clientes, subdividindo-a em instituições financeiras, produtos industriais, de varejo, consumo e serviços, assim como de serviços governamentais e, finalmente, de tecnologia, informação, comunicação e entretenimento, e de outro, a estrutura de serviços de auditoria e assessoria, suportadas pelas funções administrativas de marketing, recursos humanos, planejamento, administração e recursos tecnológicos.

As decisões e rumos das empresas não acontecem por acaso. Na maior parte das vezes decorre de acontecimentos motivados por implicações dos ambientes interno ou externo, que

levam a caracterizar determinadas práticas organizacionais, ou mesmo, à configuração de valores e da cultura das empresas.

Herzog (apud. WOOD Jr 2000 p. 21) afirma que a mudança organizacional decorre de mudanças tecnológicas, restrições de recursos e adequação das novas legislações, e que a parte mais importante é a da gestão das pessoas para a renovação dos valores.

A PwC teve a gestão do conhecimento impulsionada por algumas razões que influenciaram a atual forma de tratar este novo campo de estudos. No âmbito externo, destacam-se o desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias de comunicação, propiciando maior agilidade na troca e difusão de novos conhecimentos e práticas, e a revisão dos conceitos de mercado em relação à assessoria e auditoria, na medida em que passam a valorizar o conhecimento como padrão de desempenho futuro, o que exige das prestadoras de serviços cuidados no gerenciamento de seus conhecimentos para disponibilizar aos seus clientes. Também influencia este desenvolvimento a última fusão entre Pricewaterhouse com a Coopers & Lybrand, ambas com foco tecnológico, a primeira de softwares de aplicação e com práticas e cultura de capacitação de seus colaboradores, e a segunda com hábitos de aplicações informatizadas *WEB* e, mantendo sistemas de informação estruturados e atualizados.

É de se destacar a necessidade de rodízio de clientes de auditoria entre as empresas prestadoras de serviços, por exigências legais da CVM – Comissão de Valores Mobiliários, de forma a impedir que uma empresa que seja responsável pela auditoria de um cliente, ao mesmo tempo, esteja envolvida com assessorias relativas aos campos tributários e administrativos, quebrando a credibilidade de eventuais pareceres de auditoria. Neste aspecto, é marcante a dependência das empresas de auditoria e assessoria em relação à credibilidade junto aos clientes e à sociedade. Essa credibilidade é ponto de diferenciação e competitividade, e motivo de preocupação dos governos e das empresas. A legislação americana, *Sarbanes-Oxley*, é de referência que eleva o grau de responsabilidade dos executivos das empresas no que se refere à gestão financeira, com reflexos sobre a assessoria e auditoria, no sentido de evitar fraudes, conforme se pode aferir pelo noticiário internacional, envolvendo empresas como Parmalat, WorldCom, Tyco, Bombril e Enron (EXAME, 2005).

Como consequência, pode-se destacar as influências sobre os modelos de organização, a cultura e o comportamento das pessoas, assim como sobre o código de conduta, fatores estes que são reforçados pelo ambiente em que a empresa está inserida.

Este ambiente também é estimulador para a adoção de estruturas organizacionais, sistemas administrativos e técnicos e de tecnologias, suficientemente flexíveis e adaptáveis às inovações para a auditoria e assessoria empresarial e tributária e, para atendimento das necessidades dos clientes.

A empresa tem desenvolvido atividades multidisciplinares sempre que necessário, proporcionando entendimento das características dos clientes como um todo, e maior interação entre as atividades e profissionais. São atividades internas que permitem a apresentação dos trabalhos realizados e os resultados alcançados como forma de transferência de conhecimentos.

No que se refere às estratégias da PwC, pode-se ressaltar pontos basilares para a construção das estratégias da PwC, com implicações diretas sobre a gestão do conhecimento, objeto da pesquisa.

Partindo-se da missão, “gerar confiança e criar valor para os clientes, com o intuito de estabelecer um padrão de liderança na profissão”, se percebe a interdependência com a gestão do conhecimento.

A empresa procura atuar de forma segmentada em relação aos seus clientes, considerando as demandas dos diferentes ramos de atividade econômica, fazendo deste princípio condição diferencial e competitiva, na medida em que gera e acumula conhecimentos dos setores, de acordo com os seus respectivos aspectos regulatórios, tendências de mercado e produtos. Em decorrência ajusta suas ações, instrumentos técnicos de auditoria e metodologias de trabalho, considerando as melhores práticas de assessoria tributária e empresarial.

Organiza, em consequência, um conjunto de competências abrangendo as linhas de serviço, no âmbito técnico representadas pelas metodologias e instrumentos de aplicação; o entendimento dos negócios dos clientes, com a análise da indústria e do contexto

macroeconômico; e a forma de condução do negócio, representado pelo comportamento na relação com o cliente e pelo código de conduta.

Esta forma de trabalho é determinante para a sua estratégia, na medida em que, de um lado, a empresa cultiva a flexibilidade da estrutura, permeada pelas convenções de mercado para sua área de atuação, e do outro, o relacionamento com clientes, entendendo as diferentes dimensões de atuação dos mesmos, não perdendo de vista a postura de cooperação para com as empresas assistidas. Ao interligar a gestão do conhecimento ao cenário e definições estratégicas, o executivo responsável pela gestão do capital intelectual informou que:

“a gestão do conhecimento para a PwC é um processo de negócio que auxilia e dá suporte às linhas de serviços e às especializações por segmento econômico ou por indústria. Para a PwC a gestão do conhecimento é parte do *core business* e tem-se elevada expectativa de retorno com esta ação.”

Ele continua suas explicações alertando que se trata de criar conhecimento no mesmo momento em que atendem os clientes. Pode-se, assim, inferir que a empresa, a partir do relacionamento com seus clientes, cria e aplica conhecimentos específicos, levando os especialistas a se tornarem formadores de opinião e referência de conhecimento nos seus campos de atuação. Para atender à diretriz de evolução do conhecimento relacionado aos negócios da empresa são desenvolvidas ações para despertar a percepção do valor existente e potencial do negócio, ampliando perspectivas negociais e futuras para os clientes.

Importa destacar o compromisso da empresa com a qualidade, partindo de práticas de avaliação de desempenho junto aos clientes e executivos da própria PwC, com os programas formais de controle de qualidade nos diversos escritórios. Os resultados das avaliações apontam o elevado indicador de 95% de satisfação por parte dos clientes, conforme informado no sumário executivo da PwC.

O diretor de recursos humanos explica que a PwC teve como uma de suas principais atividades, em passado recente, a certificação da *ISO*, e que durante oito anos obteve sua confirmação, através de processos de melhoria contínua. Hoje, a certificação está em segundo plano, pelo fato de a melhoria e o aperfeiçoamento estarem na rotina da empresa. “A *ISO* cumpriu o seu papel, pois colaborou para a construção da cultura de qualidade”.

Os valores da empresa na política de qualidade encontram respaldo nas soluções disponibilizadas a partir das metodologias dos serviços prestados, na escolha formal do trabalho em equipe, e por adicionar valor para os clientes, como forma de alcançar liderança e excelência.

A empresa apóia-se no fato de as pessoas se motivarem de forma mútua e de trabalharem de maneira integrada e em colaboração, considerando as mudanças do ambiente e a necessidade dos clientes, da sociedade, de novas práticas e da própria empresa, exigindo flexibilidade para se adaptar às novas condições. A PwC tem clara e delimitada a influência do conhecimento neste quadro de valores, que deve ser aplicado em benefício do todo, e define como parte das responsabilidades dos líderes incentivar pessoas para criar, coletar, sistematizar e transferir conhecimento (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2003, p.383).

A empresa entende que as pessoas, clientes, fornecedores e colaboradores devam ser tratados com dignidade, imparcialidade e cortesia num ambiente de trabalho aberto, com objetivos de melhoria contínua de capacitações e habilidades, podendo criar quantidade maior de conhecimentos, no plano individual e coletivo.

No campo das práticas de gestão de pessoas, dentre outras, mantém um plano de carreiras estruturado o qual leva em consideração os serviços prestados aos clientes, desenvolvimento pessoal e dos negócios e conhecimento técnico especializado, com a aplicação do sistema de gestão por competências. Desta forma, os colaboradores têm como uma das competências individuais o conhecimento adquirido, gerado e compartilhado.

O trajeto de carreira prevê que as pessoas têm que saber acessar as informações e conhecerem como executar as tarefas ou atividades, para, com base neste conhecimento, aplicar e demonstrar aos clientes. Estes conteúdos são registrados em relatórios e são organizados instrumentos identificadores dos processos aplicados. O conhecimento, nesse contexto, é avaliado quanto à sua forma de aquisição, ou seja, se ocorreu através de treinamentos específicos, ou por ocasião da execução de trabalhos para os clientes.

Outro nível de competência relacionado ao conhecimento refere-se ao fato de o profissional assumir a responsabilidade de incorporar novos conhecimentos, a partir de pesquisas na rede

de informações, reunindo-as, analisando-as e chegando a conclusões inovadoras para as atividades. Esta seqüência crescente de competências relacionadas ao conhecimento, em suas fases a montante e jusante, permitem ao profissional, além do domínio de algum campo do conhecimento, o compartilhamento deste com os demais colegas dos diversos níveis hierárquicos. É um instrumento de gestão de pessoas, no âmbito da gestão de carreiras e do desempenho, a partir do conceito geral de gestão de competências, com forte conexão com a gestão do conhecimento na PwC.

A PwC é uma empresa consciente de seu compromisso social e incentiva seus colaboradores para a atuação voluntária, como o exercício de cidadania, desafiando-os para compartilhar o que denominam como a maior riqueza da empresa: o conhecimento. As pessoas podem ser autorizadas a praticar ações voluntárias e sociais durante seu horário de trabalho, desde que se dedique com a mesma carga horária, em seu tempo livre, às atividades assistenciais voluntárias. Diversos são os programas incentivados, no campo da educação, com menores carentes e em situação de risco social, a partir de cursos profissionalizantes como, por exemplo, aulas de informática, contabilidade e idiomas para crianças carentes e, as atividades culturais, de respeito ao meio ambiente.

No que se refere aos padrões culturais, valores e princípios relacionados à gestão do conhecimento, verifica-se que os profissionais da empresa estão conscientes de seus compromissos para com o desenvolvimento pessoal e, por conseqüência, da empresa e dos clientes, considerando a natureza de suas atividades, auditoria e assessorias, o que os induz a alimentarem o hábito de criação, desenvolvimento, transferência de conhecimentos, e à participação na composição das bases do conhecimento comunitário.

Estas ações constituem ponto de avaliação de evolução profissional, conforme apresentado anteriormente, de acordo com as contribuições individuais oferecidas. Este padrão cultural ocorre desde a iniciação dos novos profissionais da PwC, de forma que, quando admitidos, os auditores e assessores novatos devem incorporar o hábito, a filosofia de geração e o compartilhamento do conhecimento nas relações técnicas com todos os demais colegas da equipe e, no futuro, devem participar da formação dos jovens profissionais.

Estar habilitado a atuar como instrutor para a transmissão de conhecimentos para outros colegas da equipe é um reconhecimento profissional e também integra condições para o progresso profissional, contemplado, inclusive, no plano de carreira.

Segundo o responsável pela gestão do capital intelectual, a visão de gestão de conhecimento na PwC é “desenvolver e sustentar cultura e ambiente permanente de aquisição, compartilhamento, disponibilização do melhor conhecimento, que permita a entrega de maior valor aos clientes, o desenvolvimento das pessoas e da empresa.”

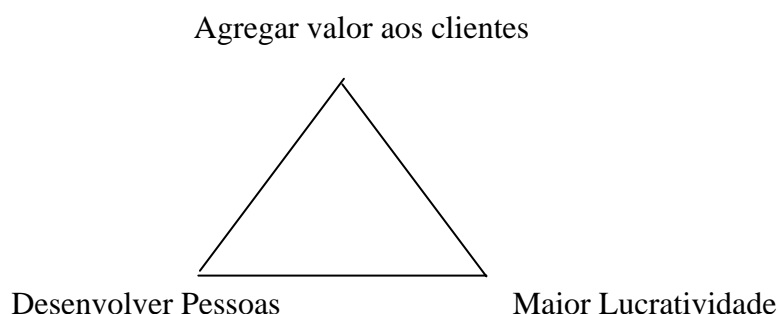


Ilustração 6 - Aplicação da gestão do conhecimento

Considerando a visão da gestão do conhecimento na PwC, pode-se confirmar seu alinhamento com a definição de que “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riquezas, a partir de seu capital intelectual.”(BUKOWITZ&WILLIAMS, 2002 p. 17).

A PwC procura estabelecer o compromisso com o profissional e se responsabiliza pela estrutura necessária para a aquisição do conhecimento. Os colaboradores devem ter em mente que devem se empenhar na busca de novos conhecimentos, para melhoria do negócio da PwC e para criar condições para seu próprio desenvolvimento profissional. A expectativa, afirma o responsável pela gestão do capital intelectual, é que “os colaboradores da PwC devem surpreender a equipes formada por seus superiores e colegas, seus chefes com os seus novos conhecimentos e desafiar seu próprio desenvolvimento.”

A PwC é orientada para doze valores, agrupados em três valores basilares, aos quais estão relacionados outros valores que dão sustentação e definem as diretrizes organizacionais:

- a) Excelência – característica já analisada e que integra a “essência” estratégica do negócio, influenciando diretamente a gestão do conhecimento, alcançada a partir da inovação, aprendizagem e agilidade. Percebe-se que esta característica é a pedra fundamental da institucionalização da gestão do conhecimento na empresa, pois direciona todas as demais práticas;
- b) Trabalho em equipe – este segundo grupo também está acompanhado de três condições que apóiam a construção da gestão do conhecimento, a saber: o respeito aos colegas e superiores, o bom relacionamento geral, inclusive com os clientes, prestadores de serviços e parceiros externos e, finalmente, o compartilhamento dos conhecimentos desenvolvidos e aplicados pela empresa; e
- c) Liderança – neste ponto, representada pela coragem, visão de futuro e integridade, como elementos de diferenciação da atuação da empresa.

Quadro 4 - Variáveis da cultura organizacional

Excelência	Trabalho em Equipe	Liderança
<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Aprendizagem • Agilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito aos colegas e superiores • Bom relacionamento geral • Compartilhamento de conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coragem • Visão de futuro • Integridade

A PwC adota tecnologias de informação de acordo com as necessidades de aplicação, tendo por princípio o atendimento das diversas necessidades, constituindo área de acumulação de conhecimentos, atendendo à região e propiciando transferências de conteúdos no âmbito global, para direcionar os recursos e promover contribuição coletiva.

A empresa valoriza a cultura de responsabilidade individual pela aprendizagem e o compartilhar do conhecimento e suas aplicações com os colegas; valoriza também o esforço para conhecer o que não sabem, utilizando suas melhores ferramentas como a *intranet*, análise de metodologias, treinamento *on line*, análise de desempenho e outros suportes tecnológicos, como a *internet explorer* de sua rede de informações.

4.2.3 Relatos sobre o tema e área específica

Para permitir melhor entendimento da gestão do conhecimento na PwC, importa destacar os princípios da gestão do conhecimento seguidos pela empresa. Um deles é a proposta de construção de ambiente interno que propicie, continuamente, a aquisição e o compartilhamento de conhecimentos, tendo sempre como razão de ser a aplicabilidade deste conhecimento, agregando valores para os seus clientes, na busca de diferenciar-se do ponto de vista competitivo, promover o desenvolvimento do quadro de colaboradores e o crescimento da própria empresa. Portanto, trata-se de gestão do conhecimento aplicado no seu sentido mais amplo.

Outro princípio é a prática de disponibilizar conhecimento certo, para pessoa certa e no momento certo. O responsável pela gestão do capital intelectual destaca que, é complicado conseguir conciliar a harmonia do conhecimento exigido, do momento do destinatário, do momento de aplicabilidade e fazer com que as pessoas, ao mesmo tempo, saibam da importância desta atividade e o significado da cultura de aprendizagem.

Para comprovar este princípio foi apresentado como exemplo a realização de *workshops*, em geral de curta duração, tratando de temas relevantes dos setores econômicos, com a participação de palestrantes internos e externos, eventos estes realizados para o público interno da empresa.

Com o objetivo de melhorar o relacionamento com os clientes são realizados eventos de planejamento de contas, abrangendo análises setoriais, realizadas por equipes multidisciplinares da PwC e, por vezes, com a participação dos clientes, para estudo ou identificação de oportunidades e desafios dos clientes e soluções que podem ser oferecidas pela PwC.

Interligado aos princípios anteriores está a formação de cultura e o desenvolvimento de estilos colaborativos, de troca e apoio entre as pessoas e áreas de trabalho, resguardando-se a autonomia e iniciativa dos mesmos para desenvolverem e proporem soluções, de forma que a gestão do conhecimento seja reconhecida, ao mesmo tempo, como uma responsabilidade individual e coletiva, descentralizada e independente. Portanto, a responsabilidade pela geração, guarda, organização e compartilhamento do conhecimento é das áreas envolvidas, orientadas pelas diretrizes estratégicas da PwC, políticas de gestão do negócio e pelas práticas de gestão de pessoas e da evolução profissional. Não há centralização do processo em qualquer das unidades.

ETAPA 1. Tomada de consciência e decisão da gestão do conhecimento

Na PwC há um comitê executivo formado pelos diretores das diversas unidades de negócios, auditoria, assessoria tributária e empresarial, além dos dirigentes das áreas de apoio e de serviços. São cinco dirigentes que respondem pela análise e decisão da estratégia e da gestão do conhecimento para o desenvolvimento do capital intelectual da empresa. Este nível superior de decisão é responsável pela integração plena da gestão do conhecimento com as diretrizes estratégicas da empresa. O comitê executivo, portanto, é a célula *mater* do processo de gestão do conhecimento, respondendo pela definição da estratégia e das ações da gestão do conhecimento, integrando e impulsionando todas as demais atividades.

A alta administração da PwC considera a gestão do conhecimento como parte integrante do processo estratégico da empresa, procurando reconhecer as competências necessárias para o alcance dos resultados da empresa, avaliar as competências adquiridas e o intervalo de carências que exijam ações de pesquisa ou capacitação.

Em relação às competências estratégicas, é realizada a atividade de análise das necessidades de desenvolvimento do conhecimento das pessoas, a partir das competências básicas, utilizando metodologia própria. Como consequência, é possível definir as capacitações exigidas, os temas e as respectivas profundidades, tendo sempre como alvo a agregação de valor para os clientes e o foco estratégico da PwC.

A gestão do conhecimento na PwC é fruto da natureza das atividades da empresa e do processo de negócios, conforme apresentado anteriormente. Para que a empresa se mantenha no mercado, a criação, identificação, atualização, guarda e transferência do conhecimento, tornam-se atividades da sua rotina.

A empresa adota a gestão do conhecimento com objetivos claros e que se relacionam à estratégia dos negócios. As pessoas devem estar conscientes dos objetivos da gestão do conhecimento, para atender à missão da organização, racionalizar e aperfeiçoar a eficácia das fontes de informação, apoiar todas as áreas de negócios e aprimorar a gestão dos treinamentos e o suporte do desempenho das pessoas (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002 p. 382).

ETAPA 2 - Planejamento, preparação e capacitação das pessoas para a gestão do conhecimento

A PwC realiza seu planejamento, tendo por referência as definições estratégicas e os parâmetros da gestão do conhecimento. Seu planejamento deve se caracterizar pela flexibilidade, para o aproveitamento das oportunidades que passam ao largo do processo, que permita espaço suficiente para agregar informações e ações não previstas no planejamento original e que se demonstrem necessárias para incorporação de predicados decorrentes das variáveis estratégicas necessárias para manter a competitividade.

A auditoria, por exemplo, aplica metodologia própria de diagnóstico, que permite a análise do ambiente e conhecimentos relativos às condições gerais de mercado, do segmento e dos potenciais clientes; a avaliação do posicionamento estratégico da PwC em relação ao ambiente analisado; a verificação da cadeia de valor oferecida ao mercado estudado; e finalmente, a análise do potencial desempenho financeiro decorrente.

Esta atividade permite à empresa conhecer o mercado de usuários de seus serviços, entender suas principais carências e interesses e decidir qual a melhor abordagem para ampliação da intervenção em atuais e novos clientes.

Para realizar seu planejamento e capacitar seus profissionais, a PwC elegeu, no Brasil, 20 dos seus 140 diferentes tipos de serviços, que aqui são aplicáveis e apresentam possibilidade de

serem absorvidos pelo mercado. Esses serviços, devidamente analisados e avaliados, servem de base para a definição das competências e dos conhecimentos necessários, época e forma que serão exigidos.

Aqui, portanto, tem-se que a criação do conhecimento não é plenamente programada, mas acompanha o nascedouro das oportunidades, através da relação entre a prestadora de serviços e de seus clientes, considerando suas necessidades pontuais. Segundo o executivo de administração de recursos humanos, esta é uma das principais dificuldades da empresa em razão das rápidas mudanças no ambiente. Entretanto, há uma dedicação da empresa em mapear e classificar os tipos de conhecimentos necessários e disponíveis, inclusive para alimentar ferramentas de pesquisa e racionalizar a aplicação das mesmas.

ETAPA 3. – Instalação da gestão do conhecimento

A estrutura de gestão do conhecimento na PwC é, até certo ponto, informal, e se explica pelo fato de não haver formatos de estrutura regulamentados, com atribuições e níveis hierárquicos estabelecidos, ou de não caracterizar departamentos específicos para gerir o conhecimento na empresa. São adotados mecanismos ágeis de comunicação, sensibilização e formação de cultura desta prática, para toda a empresa e as pessoas, além de suas atribuições específicas, ao mesmo tempo, são responsáveis pela gestão do conhecimento individual e coletivo, tornando-se compromissadas com a implementação da atividade na empresa.

O líder de gestão do conhecimento tem, como destaque de atuação, a responsabilidade pela definição estratégica da gestão do conhecimento, suas políticas e a coordenação das fases operacionais do processo. Existe ainda a figura do líder de serviços ou indústria, os quais são responsáveis pela nomeação dos coordenadores do conhecimento responsáveis pelo desenvolvimento e pelas fontes de recursos e, os facilitadores do conhecimento, representados pelos pesquisadores e analistas da indústria e as equipes de suporte, responsáveis pela tecnologia.

Importa destacar que os demais colaboradores do processo de institucionalização da gestão do conhecimento dedicam até 25% de seu tempo de trabalho para essa atividade.

Outro ponto importante é a base tecnológica para a gestão do conhecimento. Entretanto, conforme destaca o líder de gestão de recursos humanos, não basta a base tecnológica, pois para sua utilização deve-se criar o hábito de busca e aproveitamento dos conteúdos dessa base, considerando os esforços de todos para alimentar os sistemas de troca de informações. Por vezes, as pessoas não têm o hábito de pesquisar as informações existentes, apesar da importância do conteúdo alimentado, o que reforça o ponto de vista daquele executivo, quando afirma que “gestão do conhecimento é, além de alimentar informações, o ato de utilizá-las em prol dos resultados da empresa”.

Tanto a Pricewaterhouse como a Coopers & Lybrand, quando da fusão, adotavam sistemas informatizados e operavam a partir de plataformas tecnológicas distintas, sendo que a primeira utilizava a base Lótus Notes e, a segunda, o sistema *WEB*. Portanto, as duas empresas mantinham cultura de informação e passaram a compartilhar suas informações entre si, inserindo-as à rede comum de informações.

As empresas trabalhavam com investimento em tecnologia, embora a tecnologia não seja o ponto determinante da evolução da gestão do conhecimento.

Segundo o responsável pela gestão do capital intelectual, a fonte diferenciadora do processo está em como as pessoas percebem a gestão do conhecimento e como estão sensibilizadas para operacionalizá-la. A infra-estrutura e os portais são importantes, mas não mais importantes do que a sensibilização para a gestão do conhecimento.

No que tange ao treinamento, a PwC oferece, anualmente, um *curriculum* básico para todas as áreas de atuação e as pessoas podem entrar na *intranet* e, por *e-learning*, para fazer certos cursos desejados, ou para reunir informações para uma apresentação de trabalho. Algumas destas programações são mais específicas e técnicas, e outras capacitações/formações são mais gerais e destinadas para todos os profissionais, desde *trainees*, especialistas e mesmo sócios da empresa. Reforça-se que isso ocorre na PwC desde o início de suas atividades e é parte do próprio negócio, tendo em vista a criação e desenvolvimento de talentos.

As capacitações são contínuas, em razão da formação do *portfólio* de conhecimentos, inclusive em atividades técnicas de auditoria, na medida em que a legislação exige que os auditores recebam determinada carga de capacitação para se manterem em atividade, e a PwC

excede esta carga horária regulamentar. Portanto, não apresenta dificuldade para atender às exigências legais, já que pratica a capacitação contínua dos integrantes de sua equipe, para manter sua vantagem competitiva, considerando sua atuação por segmento de negócios.

No que se refere à rede de informações, os entrevistados informam que os responsáveis pela alimentação dos sistemas são os próprios colaboradores que, para o seu crescimento profissional e intelectual, devem mantê-la permanentemente atualizada. Portanto, se um profissional viajou ou fez um curso, participou de um *workshop*, realizou pesquisas ou outras atividades, cabe-lhe atualizar as suas credenciais na *intranet* da empresa, para que a PwC possa promover o melhor aproveitamento da pessoa e de seu potencial, a partir de tudo que seja considerado importante para o seu desenvolvimento e o da empresa.

As informações estão disponíveis em diversos idiomas e nos diversos escritórios, referindo-se a assuntos variados, de modo a não permitir que as pessoas encontrem barreiras ao acesso e à utilização das informações.

ETAPA 4. Introdução e operacionalização da gestão do conhecimento

No que tange às metodologias específicas, o conhecimento nem sempre é gerado no Brasil. Há um grupo de profissionais de nível internacional, que se reúne para discutir a forma de avançar em determinadas metodologias, para responder questões sobre o seu futuro e tendências, e posteriormente, com base nessas avaliações, preparar os programas de capacitação e formação de multiplicadores, para disseminarem os temas nos demais escritórios da empresa em suas diversas e longínquas localizações.

É uma ação contínua, característica da empresa e da área de negócio, já que a necessidade de novos conhecimentos é constante e renovada em razão das mudanças do ambiente e das novas exigências de aperfeiçoamento, constatado nas práticas de serviços e nas solicitações dos clientes. Segundo o diretor de recursos humanos, esta prática é contínua em razão da frequência de mudanças e pelo surgimento de novas necessidades.

Outro elemento de destaque da gestão do conhecimento na PwC é o “*knowledge coordinator*”, com diretrizes formalizadas, o qual apoiado pelo líder de gestão do

conhecimento, tem o papel de incentivar e motivar as pessoas para alimentação dos processos e da base de dados dos segmentos de atuação, sem deixar de lado a obrigação individual e rotineira. A cultura interna leva as pessoas a cuidarem de seus próprios desenvolvimentos, não se colocando como dependentes dos demais integrantes ou dos coordenadores do conhecimento. A participação das pessoas na rede de informações, criando, desenvolvendo e provendo o crescimento das competências internas é avaliada e considerada na evolução profissional dos colaboradores.

A empresa demonstra para as pessoas que as informações devem ser organizadas e repassadas para os demais integrantes da equipe e que elas devem se manter na busca do conhecimento, sem se prenderem às estruturas rígidas. As amarrações estão mais na metodologia de trabalho, como a estrutura de gestão por competência, de carreiras e rede de informações, do que na estrutura organizacional formal de gestão do conhecimento.

Os gestores do conhecimento atuam na interligação das ações estratégicas, na definição dos papéis e distribuição de responsabilidades e na promoção do comprometimento, cabendo aos colaboradores a iniciativa de utilização dos meios disponibilizados.

No campo do compartilhamento, a PwC, para melhor entendimento de suas diretrizes estratégicas e, de acordo com a especialização setorial dos negócios, desenvolve *workshops* com palestras para análise e disseminação de avaliações da situação atual dos negócios, assim como das suas tendências para os setores de atuação de seus clientes, e mantém base de pesquisa para os diversos setores econômicos. É uma forma de capacitar e compartilhar internamente o conhecimento, tido como estratégico para o negócio. A prática de compartilhamento na PwC é anterior à própria gestão do conhecimento, sendo integrante da cultura da empresa e, aperfeiçoada nos últimos anos, conforme destacou o executivo responsável pela gestão do conhecimento. Para o exercício do compartilhamento, há intensa utilização da rede de informações, a qual é alimentada na *intranet* global conectada, permitindo acesso em todos os países (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002 p.383).

Analisando a estrutura virtual de atuação e as diversas formas de transferência do conhecimento, o responsável pela gestão do conhecimento declara que “o desafio é tirar da cabeça das pessoas o conhecimento existente”, reforçando o fato de que a estrutura não é o ponto mais importante do processo, embora tenha sua influência.

São diversas as ações recomendadas e utilizadas na PwC para a aprendizagem. Dentre elas destacam-se: participação em cursos relativos aos temas técnicos específicos; reuniões mensais, denominadas sessões de atualização técnica, para entendimento dos segmentos de negócios ou técnicas aplicadas nas atividades, envolvendo gerentes e supervisores; treinamento para formação de instrutores, ministrado para todos os colaboradores técnicos, considerando que poderão vir a treinar outros colegas.

Trata-se de treinamento estruturado, ministrado por especialistas, e os futuros monitores se candidatam para a transmissão de conhecimentos e para atuarem como multiplicadores do processo, de acordo com os temas de preferência e formação.

A PwC também realiza exposições de serviços, clientes e produtos, envolvendo as diversas unidades internas, para compartilhar conhecimentos e práticas que possam ser aproveitados pelas diversas unidades e escritórios, permitindo, inclusive, o aproveitamento dos contatos com os clientes de uma unidade em outras carteiras, por exemplo, da auditoria para a assessoria, ampliando o leque de serviços oferecidos e avaliando necessidades de potenciais clientes.

A atividade de desenvolvimento de colaboradores é organizada segunda as demandas locais e, metodologias utilizadas pela empresa em todo o mundo. Para o desenvolvimento dos programas relacionados às metodologias existe equipe específica, com abrangência mundial e que se responsabiliza pelo desenvolvimento de programas considerados de aplicação geral na PwC. Posteriormente, são destinadas aos principais países que revelem a necessidade de aplicação e também respondem pelo treinamento dos multiplicadores, os quais a partir desta formação reproduzirão e disseminarão essas metodologias em seus países de origem. Esses conteúdos são disponibilizados na rede de informações, nesse caso, com acesso restrito aos monitores envolvidos e especialistas treinados.

Pode-se assim considerar que existem ações de treinamentos que abrangem todos os colaboradores de uma área de atuação, para universalizar a metodologia e práticas e, além dessas, ocorrem os treinamentos técnicos e comportamentais adaptados às necessidades regionais da empresa e seus clientes. Este segundo grupo também é disponibilizado por *e-learning*, entretanto com acesso irrestrito, tendo em conta as práticas de educação continuada.

O conhecimento específico, de uma área ou setor de atividade econômica, exige estudos e informações mais detalhadas. No campo dos serviços prestados pela PwC, existem algumas limitações, como no caso da auditoria, na medida em que as informações são confidenciais e não podem ser compartilhadas de forma aleatória. Nesse ponto percebe-se que existem aspectos éticos que precisam ser levados em conta para uma empresa estruturar sua atividade de compartilhamento do conhecimento. Esse cuidado pode ser ampliado para as demais fases do processo de implantação da gestão do conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento deve ter em conta a formação de cultura de distribuição do conteúdo das áreas e temas de domínio. Envolve, além da predisposição para compartilhar, a capacidade de distinguir o que pode ser divulgado, bem como a forma de divulgação escolhida, considerados os elementos éticos referidos anteriormente.

Importa reforçar a ênfase na visão estratégica que é praticada nas capacitações, de forma que as pessoas entendam o posicionamento de mercado da PwC, seus objetivos e direcionamento futuro, independentemente do tema central da capacitação.

Outra prática adotada é o intercâmbio entre as unidades e escritórios da empresa, tendo em vista o desenvolvimento pessoal e do próprio negócio, para ramificar os conteúdos aos outros profissionais. O conhecimento desenvolvido mundialmente é distribuído e compartilhado com os demais escritórios no mundo, padronizando metodologias ou fornecendo elementos para que um outro escritório, partindo das pesquisas e práticas testadas, organize uma terceira forma de atuação ou adaptação nos instrumentos de intervenção. Assim, quando necessário, a empresa promove a viagem de profissionais para outros países de seus diversos escritórios. No Brasil ocorrem perto de 50 viagens desses profissionais, por ano, com a finalidade de participação em treinamento, seminários e discussão de novas soluções.

O treinamento constante de pessoal é a forma de transferência de conhecimentos mais intensa, considerando a natureza da empresa. Há épocas em que ocorre demanda intensa e grande parte da equipe está envolvida nas ações de capacitação. Além das sessões internas de treinamento, a PwC promove ações em parceria com destacadas instituições de ensino, oferecendo programas como o *MBA-Master Business Administration in house* em fase de conclusão em 2005. Neste caso a empresa utiliza ainda o expediente de oferecer subsídios

para que seus colaboradores participem de *MBA* e, 60% de seus gerentes, aproximadamente 300 pessoas, tem formação em nível de pós-graduação, pelas principais instituições de ensino do país. Nestes casos a PwC arca com 80% das despesas desta capacitação, o que a levou a investir, em 2004, em torno de seis milhões de Reais.

A PwC adota também a comunidade de prática organizada informalmente e apresenta graus de movimentação e compartilhamento entre os diferentes países, utilizando notícias da indústria, apresentação das realidades e análise dos negócios.

Conforme já relatado, o compartilhamento das informações, na prática, sempre existiu na PwC e faz parte da cultura da empresa, mesmo antes de incorporar o conceito de gestão do conhecimento. O que não existia era uma forma estruturada de trabalho e a disseminação da responsabilidade das pessoas com a formação técnica de todos. Anteriormente, as informações dependiam da pré-disposição dos profissionais mais experientes para atuarem na transferência da informação/conhecimento para os mais novos. Hoje, todos se sentem responsáveis pela criação, organização, e, principalmente, pelo compartilhamento do conhecimento. A divulgação dos trabalhos realizados pelas pessoas é um estímulo para que a comunidade possa reconhecer e, assim incentivar outras pessoas, para que também se preocupem com este tipo de atividade.

No que se refere ao descarte de informações e conhecimentos tornados obsoletos, a PwC não tem rotina estabelecida. De forma geral, o conhecimento e os programas de capacitação, após sua fase de maior importância e uma vez disseminado entre os principais especialistas da empresa, deixam de fazer parte do circuito formal das capacitações e são disponibilizados em base de *e-learning*, para que os especialistas, por iniciativa própria, por auto-gestão, façam revisões e reciclagens de conteúdos, aperfeiçoando suas capacidades, ou verificando a aplicabilidade para outras situações específicas de trabalho.

ETAPA 5. Acompanhamento e avaliação da institucionalização da gestão do conhecimento

Nessa etapa de avaliação e acompanhamento da gestão do conhecimento, ao serem indagados a respeito, os respondentes informaram que a gestão do conhecimento mudou o quadro de serviços e do negócio da empresa. Não são adotadas práticas heterodoxas de controle e a PwC

trabalha em regime de metas para todos os níveis organizacionais e mesmo no plano individual.

Os resultados são constatados com muita precisão. Há pouco mais de cinco anos, 70% dos negócios da empresa estavam relacionados à auditoria, considerando o domínio de metodologias e a credibilidade da empresa. A gestão do conhecimento permitiu melhor evolução da auditoria, cujos procedimentos são alterados ou modificados em ciclos inferiores há dois anos, com transformações profundas em suas práticas a cada três anos, como também para as atividades de assessoria, embora a auditoria se mantenha como atividade principal da empresa.

Entende-se que as assessorias empresarial e tributária sofrem grande influência da gestão do conhecimento, pois propiciam inovações e evoluções em ciclos mais curtos, diante das novas soluções requeridas pelos clientes. Segundo o diretor de recursos humanos, a gestão do conhecimento, com o passar do tempo, fortaleceu as atividades de assessoria.

O processo de planejamento e controle tem que ser flexível, apesar de convencional e formal, acolhendo elementos qualitativos de verificação. As metas quantificadas, no plano setorial e individual, são rigidamente cobradas e afetam as carreiras das pessoas envolvidas. Há, entretanto, a preocupação em conscientizar as pessoas para valorizar as avaliações qualitativas, além das quantitativas e, a partir de treinamento, destacar a importância das informações qualitativas, como cultura e comportamento do consumidor, reduzindo os efeitos da tendência dos profissionais de darem maior importância às informações quantitativas.

Os resultados da gestão do conhecimento na PwC, destacam-se pela abordagem qualitativa, na medida em que propicia maior rapidez nas respostas e soluções para os seus clientes e com maior valor agregado; a redução do tempo de preparação de propostas pela PwC; a antecipação de necessidades dos clientes, aumentando a eficácia e prevenindo problemas; e, finalmente, fez crescer o interesse das pessoas para contribuir com o conhecimento (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p.385).

A partir das entrevistas realizadas, foram constatados fatores que facilitam a institucionalização do processo de gestão do conhecimento na PwC. O diretor de recursos humanos destaca que os principais fatores propulsores da gestão do conhecimento são a natureza da atividade da PwC, ou seja, os serviços de assessoria e de auditoria, os quais exigem soluções para casos de elevada complexidade, apresentados pelas empresas clientes; e a consciência da direção disponibilizando recursos e pessoas para as capacitações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. Nos meses de agosto e setembro de 2004, a empresa investiu e realizou em torno de 12.000 horas de capacitação.

Outro elemento propulsor ou facilitador da gestão do conhecimento é a rede de informações, na qual são encontrados relatos daquilo que a empresa já desenvolveu nos outros países, quem são os assessores responsáveis e as recomendações de contatos, fornecedores existentes na equipe ou em outra localidade com domínio do assunto ou metodologia.

A cultura que incorpora o conceito de valorizar o que as pessoas precisam aprender e não o que sabem, também é um aspecto facilitador, na medida em que fortalece as ações de treinamento e aprendizagem na organização. Reforça-se, positivamente, a capacidade das pessoas de se dedicarem e participarem das ações de capacitação e assim adquirirem novos conhecimentos, facilitando seus acessos futuros e a evolução na empresa, através da gestão por competências. Em síntese, todo o processo estratégico e de avaliação dos desempenhos está pautado na aquisição e aplicação do conhecimento. Outro ponto a destacar é a capacidade e rapidez das pessoas e da empresa de se adaptarem às novas necessidades e promoverem a diferenciação da PwC em relação aos concorrentes.

Bukowitz e Williams (2002, p.383) relacionam como fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento : ser parte integrante da estratégia do negócio, o compromisso das lideranças na condução da gestão do conhecimento, a cultura vigente que propicia a troca de informações, o estímulo às atividades de desenvolvimento contínuo das pessoas e a infra-estrutura, além do uso adequado das tecnologias.

Fatores Restritivos para a Institucionalização da Gestão do Conhecimento

Analisados os fatores propulsores, passa-se à sintetização dos fatores restritivos, apesar de ser oportuno realçar que, na cultura PwC, os aspectos restritivos são vistos como oportunidades de desenvolvimento, o que se pode entender como aspecto incentivador da aquisição de novos conhecimento e de inovação.

Os principais fatores restritivos para a gestão do conhecimento são: as dificuldades para a manutenção do planeamento, em razão da velocidade das mudanças das variáveis do ambiente; a dificuldade de organizar o conhecimento, principalmente o de curto prazo, diante da exigência do cliente; a reserva no compartilhamento das áreas de atuação, particularmente na auditoria, em razão da natureza das informações que detêm.

Apesar da dinâmica natural de mudanças do ambiente, no caso da PwC, este destaque está relacionado com a variedade de assuntos com os quais a empresa trabalha e, que no que tange à capacitação dos especialistas, exige flexibilidade de planeamento das ações, para atender às necessidades. Por consequência, o planeamento dos treinamentos é alterado em razão de demandas de urgência que eventualmente surgem.

Quadro 5 - Fatores propulsores e restritivos - PwC

	Internos	Externos
Fatores Propulsores	<ul style="list-style-type: none"> - reconhecimento como parte da estratégia de negócios; - flexibilidade e rapidez de adaptação; - apoio da direção e lideranças; - base de dados mundial e Infra-estrutura e aplicação da tecnologia; - cultura interna de troca de informações; e - reconhecimento pelo conhecimento desenvolvido e aplicado. 	<ul style="list-style-type: none"> - necessidades de mercado; - natureza da atividade; - concorrência; - legislação.
Fatores Restritivos	<ul style="list-style-type: none"> - manutenção do planeamento original; - dificuldades de organização da gestão do conhecimento; 	Modificação do ambiente de negócios.

	- reserva para o compartilhamento de determinadas informações.	
--	--	--

4.2.4 Conclusões sobre a análise do processo de institucionalização

Com base nas informações relatadas e considerando o modelo teórico da pesquisa, pode-se concluir que a PwC no Brasil adota práticas de gestão do conhecimento, que permitem ao pesquisador afirmar que a empresa tem institucionalizado os principais processos neste campo de atuação.

Os conceitos gerais são de domínio dos integrantes da empresa, no Brasil, conforme pesquisado, e no mundo, constituindo-se, inclusive, em motivo de publicação (Bukowitz e Williams, 2002), não se restringindo aos níveis diretivos e gerenciais, permeando a estrutura organizacional nas diversas funções, caracterizando formas de atuação e comportamentos orientados para a gestão do conhecimento.

Como se sabe, trata-se de uma prática da gestão ainda emergente e as pessoas estão em busca de melhor entendimento e formas de aplicação, o que revela uma tendência à continuidade da consolidação de suas práticas.

A diretoria da PwC está consciente da aplicação da gestão do conhecimento, de sua importância no processo estratégico da empresa e na organização da estratégia de negócios, considerando esta prática como parte integrante e importante para o futuro da empresa e canalizando esforços para o envolvimento dos níveis gerenciais e também para os especialistas. Conforme destacado no corpo do estudo de caso, o conhecimento é parte integrante do negócio da PwC, e se expressa a partir das soluções oferecidas aos seus clientes e da responsabilidade pela inovação e evolução em suas áreas de atuação na auditoria e assessorias empresarial e tributária.

Em decorrência, constata-se amplo envolvimento dos dirigentes com a gestão do conhecimento, em todos os níveis, considerando-se as atividades criadas, e desenvolvidas, e as aplicações autorizadas abrangendo os diversos colaboradores. A gestão do conhecimento é considerada no processo de planejamento com base na definição das atividades prioritárias

para o investimento em novos conhecimentos, promovendo capacitações gerais e específicas, fomentando a formação de cultura de conhecimento, disponibilizando tecnologias, esforçando-se na sensibilização das pessoas, inclusive com recompensas relacionadas à gestão do conhecimento e à carreira dos colaboradores, incentivando pesquisas em sua área de atuação para se posicionar na vanguarda do conhecimento e para manter sua vantagem competitiva.

Por considerar a gestão do conhecimento parte de seu planejamento, conforme analisado anteriormente, e do próprio negócio, promove o desenvolvimento da cultura de gestão do conhecimento na empresa e o planejamento específico de ações que contemplam as capacitações disponibilizadas pela empresa, assim como a infra-estrutura necessária, como rede de dados, *e-learning*, convênios com universidades, *internet e intranet*.

O modelo de organização é flexível, orientado com a consciência das necessidades de adaptações freqüentes, e apóia, deliberadamente, a gestão do conhecimento, a partir dos supervisores e dos sub sistemas de gestão de pessoas.

No que tange à operacionalização, a empresa estimula a inovação e a criação do conhecimento, com a definição de áreas de interesse do conhecimento. A rede de informações permite que os temas de interesse sejam alocados e disponibilizados para os profissionais que deles necessitem.

Neste ponto de compartilhamento, importa destacar as atividades de capacitação com foco estratégico, de planejamento, ou específico e técnico, envolvendo todas as pessoas e obrigando os diversos níveis organizacionais para a orientação de pessoas e busca do conhecimento ainda não plenamente dominado, seja no âmbito interno, nos programas da própria PwC, ou externo, nos convênios firmados com respeitáveis instituições de ensino superior.

A atividade formal de descarte de conhecimentos é ainda pouco praticada, apesar de existirem conhecimentos nas bases de dados com menor freqüência de acesso, mas destinados para as pessoas que ainda tenham interesse nos temas, portanto, para permitir outros acessos, são mantidas.

Considerando os critérios de avaliação propostos no projeto pela teoria institucional, a PwC tem história empresarial que lhe permite entender e disseminar entre seus colaboradores a importância da gestão do conhecimento, que por si só se justifica de forma ampla, com propagação suficiente e formação de cultura relativa ao tema, com estrutura própria e sob medida para atender às particularidades de seus sistemas e campos de atuação, apesar de a dispersão da empresa, possivelmente, provocar alguma diversidade de conduta, o que também, do ponto de vista de criação, pode ser encarado de maneira positiva. Sendo assim, há processos de trabalho constituídos que permitem a classificação de empresa tendendo à institucionalização total da gestão do conhecimento e tendo sua continuidade assegurada pela direção. Conforme afirmação do executivo responsável por recursos humanos, a PwC, apesar de ainda ter condições de melhoria em algumas das práticas, como no caso da avaliação e controle da gestão do conhecimento, pode ser considerada uma empresa que tem a gestão do conhecimento institucionalizada.

4.3 SERASA – Centralização de Serviços de Bancos S.A.

4.3.1 Introdução

Este estudo de caso foi realizado na SERASA, Centralização de Serviços de Bancos S.A., sociedade anônima de capital fechado, a qual tem como seus maiores acionistas as instituições financeiras, com a responsabilidade de reunir, organizar e disponibilizar informações em tempo real, em relação às condições de crédito, e também para a realização de estudos e análises de risco para os diversos segmentos de negócios.

Para a coleta das informações, foram realizadas entrevistas com três funcionários da SERASA, que são os responsáveis pelo tema da gestão do conhecimento, dentre eles o gerente corporativo de educação e planejamento de pessoas.

4.3.2 Quadro geral da empresa e da gestão do conhecimento

A SERASA é a mais importante empresa no segmento de informações especializadas na área de crédito na América Latina e tem suas unidades espalhadas em todo o país, com cerca de 2.200 colaboradores. A empresa foi constituída em 1968 por iniciativa dos bancos brasileiros, os quais são seus acionistas e integrantes do conselho de administração, que se juntaram para organizar uma base de informações para a análise de crédito. Até então, cada banco mantinha seus sistemas de análise e, dessa forma, conseguiram especializar, racionalizar e melhorar a qualidade dessas atividades.

Para a realização de suas atividades, mantém forte núcleo de telemática, formando o que chamam de rede corporativa SERASA, integrada por *internet*, *intranet*, provedores, redes locais e terminais, enfim, uma forte e ampla estrutura de base de dados, para atender seus objetivos. Esse complexo atende mais de três milhões de consultas diárias realizadas pelas

empresas de crédito, comerciais e financeiras, de diversos segmentos: atacadistas, bancário, de cartão de crédito, consórcios e comércio varejista de natureza diversa. As informações são disponibilizadas com abrangência nacional e com base em acordos operacionais internacionais, referindo-se aos hábitos de pagamentos, informações cadastrais econômicas e financeiras, de grupos econômicos e de setores de negócios, para pessoas físicas e jurídicas de diversos portes e disponibiliza, como um dos principais produtos, a análise de risco dos diversos segmentos econômicos. Além dessas atividades a SERASA mantém publicações especializadas de crédito e notícias eletrônicas sobre crédito e inadimplência.

A SERASA mantém base com informações de todas as empresas do país, fornecendo mais de três milhões de consultas por dia e atendendo a mais de 300 mil clientes, atuando 24 horas por dia, por telefone, fax e internet.

Não há concorrentes com a mesma carteira de produtos. Entretanto, algumas empresas ou entidades realizam serviços relacionados ao mercado da SERASA, apesar de não acompanharem sua excelência. São serviços alternativos, mas sem a mesma abrangência, como as associações comerciais e o serviço de proteção ao crédito, por exemplo.

A SERASA se preocupa com sua imagem no mercado e a valoriza, em razão de seu trabalho com informações, visando à garantia, confiança e credibilidade para com seus clientes, o que representa parte de suas competências essenciais. Além desses aspectos deve-se considerar a confidencialidade das informações, o que exige sistemas de segurança modernos, em função de seu envolvimento e abrangência no mercado. A ética para a SERASA está acima de tudo e não pode haver a menor suspeita ou fragilidade na sua prestação do serviço.

Para fortalecer as condições de excelência na prestação de serviços, a empresa participa da gestão da qualidade e dá destaque singular a ela, a partir de seu envolvimento com o PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade. A SERASA é, inclusive, empresa homologada como autoridade de certificação digital e gestão da segurança da informação.

Como consequência, foi a primeira empresa brasileira a conquistar o PNQ em duas ocasiões, em 1995 e em 2000, na categoria prestação de serviços. No momento, prepara-se para concorrer e tentar a terceira premiação.

A estrutura organizacional da SERASA segue o denominado modelo “matricial bipolar”, idealizado pela empresa e que enfatiza, em sua formatação, os princípios da gestão. Esse modelo está registrado como propriedade de marca da empresa. Para melhor entendimento do conceito matricial bipolar, importa explicar que o pólo de inovação contínua privilegia o princípio de garantia da vanguarda tecnológica e o de operacionalização dos processos consolidados, representado pelas ações do dia-a-dia.

O foco matricial bipolar faz interface com outros quatro focos. O de análise econômico-financeira é responsável pelos serviços oferecidos às pessoas físicas e jurídicas, com suas tecnologias e análise de crédito e de empresas; o foco de marketing responde pelas atividades de relacionamento com o mercado, assim como pelo planejamento e gestão de produtos; a informática tem incumbências restritas às novas tecnologias e produção telemática; e, finalmente, o foco administrativo e financeiro, com a atribuição da gestão do desempenho financeiro e apoio administrativo para as demais atividades da estrutura, além da assessoria jurídica. Destaque especial para esse projeto, relacionado à gestão do conhecimento, é dado à Direção de Desenvolvimento Humano, vinculada a esse último foco (CLASSE MUNDIAL, 2001, p. 28-29).

Cada foco tem autonomia de unidades de negócios, com vida própria para a sustentação do princípio matricial bipolar, para a realização das atividades do dia-a-dia. Importa destacar que, para cada foco, há uma estrutura de treinamento e de informações gerenciais. Esta estrutura tem por objetivo a excelência e o desenvolvimento da prestação de serviços, e, em decorrência, atua com grupos ou equipes multidisciplinares e por projetos, propiciando crescimento das pessoas na organização. Esta estrutura permite fluidez nas informações horizontais e propicia maior acumulação de conhecimentos.

A diretoria de desenvolvimento humano e organização tem sob sua responsabilidade a gerência de desenvolvimento humano que, por sua vez, coordena o processo de gestão do conhecimento na empresa.

A SERASA direciona suas ações a partir de um planejamento estratégico sistemático e abrangente, com avançada aplicação de marketing e de gestão da qualidade. A qualidade para a empresa se constitui em ponto essencial e o PNQ foi e é um dos propulsores da gestão do

conhecimento. Segundo a líder de gestão do conhecimento, dificilmente uma empresa que não se baseia nos procedimentos de gestão de qualidade poderá fazer gestão do conhecimento.

O sistema estratégico da empresa (Classe Mundial, 2001, p.31) é operacionalizado por ações que revelam o envolvimento permanente das pessoas no processo, a saber:

- a) RENASER – reuniões realizadas com a participação das pessoas da empresa, as quais são denominadas SER SERASA, para análise e sugestões de melhorias dos processos em suas áreas de trabalho;
- b) REPENSE – também são reuniões, realizadas por áreas estratégicas, dirigidas pelos gerentes da matriz, para a análise de novas oportunidades de atuação (negócios e processos de trabalho). As pessoas avaliam o que fizeram até o momento e o que pretendem fazer nos próximos anos. Este processo leva as equipes, gerentes e diretores à discussão do futuro, a partir da experiência passada. Desse processo surgem novas idéias e avaliações de cenário, a partir das quais é elaborado o planejamento estratégico;
- c) REALISE – reuniões para verificação de oportunidades gerais de negócios, atendendo às características das regiões; e
- d) PLANESER – fórum da alta administração, no qual são definidas as estratégias, os projetos e os planos de ação.

O processo de planejamento na SERASA tem horizonte de cinco anos, atualizado para o período imediato de dois anos. Todo esse processo é gerenciado com o apoio de sistemas automatizados, com a descrição e avaliação de resultados.

Para a comunicação dos planos e metas, a empresa realiza reuniões da alta administração com o grupo gerencial. Esse encontro é denominado ENASE – Encontro Anual dos Administradores SERASA, e o resultado dessa reunião conta com apoio de ferramentas de divulgação como a TV SER SERASA, dentre outras.

No âmbito do controle, a SERASA mantém forte estrutura de acompanhamento de resultados, dividido em níveis de importância, sendo competência da alta administração a avaliação dos resultados globais do negócio; o segundo nível é destinado aos gestores e líderes das unidades, compatibilizando a visão de processo e produtos; e o terceiro patamar com avaliação interna dos processos e atividades.

O direcionamento estratégico está centrado na busca da excelência, concepção e implementação de soluções de informação, garantia da liderança pela qualidade, melhoria nos processos e marketing de relacionamento, pela valorização das pessoas, pela capacidade de inovação e competitividade.

Destaca-se nesse entendimento a visão da empresa: a “informação SERASA em cada negócio”, e a missão: “oferecer soluções em informação com qualidade centrada no cliente, em especial no apoio à decisão de negócio e com prioridade para o mercado de crédito, buscando a excelência.” (<<http://www.serasa.com.br> > acesso em: 26/04/2005).

Conforme destaca a líder de gestão do conhecimento, “a gestão do conhecimento é o próprio negócio da empresa.”

Para dar sustentação ao modelo de gestão, a empresa tem investido em capacitações específicas de funcionários para controle estatístico da qualidade, *Kaizen* e implantação de gestão de projetos. Essas providências estão relacionadas aos subsistemas de reconhecimento e recompensa do desempenho, como o PSQ – Prêmio Serasa de Qualidade. Desde 1990 a empresa estabeleceu um desafio anual como forma de melhorias sucessivas do modelo da gestão da empresa, sempre com ênfase nas pessoas, na qualidade, excelência e inovação.

Com o objetivo de atender seus intentos de qualidade, assim como a demanda dos clientes, um dos princípios da SERASA é a inovação e é estar de portas abertas para aprender e alcançar patamares de excelência, por intermédio das pessoas.

Avaliam os entrevistados que, na prática, a gestão do conhecimento na empresa já existia e evoluiu, com o passar do tempo, considerando as práticas de qualidade.

A gestão do conhecimento tem recebido todo apoio da alta administração, particularmente de seu presidente, o qual atua como mentor do desenvolvimento do conhecimento na empresa, o que permite a valorização desse conhecimento e a organização dos processos. O próprio organograma da empresa identifica essas práticas, pois se fundamenta na excelência das atividades, e a empresa está organizada para fazer a disseminação do conhecimento.

Portanto, pode-se inferir que a gestão do conhecimento na SERASA está sustentada pela cultura de planejamento estratégico, pela busca incessante da excelência e qualidade, fatores que determinaram os critérios e as práticas gerenciais e a necessidade da instalação da infraestrutura de aprendizagem e da educação continuada.

Entretanto, a líder de conhecimento entende que esse processo pode ser aperfeiçoado, com definições mais precisas no nível estratégico em relação à abrangência e forma de desenvolvimento da gestão do conhecimento e da aprendizagem, para maior vínculo com as ações do planejamento estratégico. No âmbito tático, constata-se flexibilidade e autonomia de conduta, havendo ainda a necessidade de maior interação das ações e áreas. Para tanto, há intenção declarada e sintonia, o que deve propiciar melhor integração com o desenvolvimento das diversas atividades previstas.

Explorando um pouco mais os aspectos culturais e os elementos influenciadores da gestão do conhecimento, destaca-se a filosofia de trabalho em equipe e o incentivo à participação das pessoas, para atuarem em grupos de qualidade e em células.

A empresa adota como princípio a aplicação de “elevados padrões éticos para ser a melhor e mais respeitada empresa de informações para crédito e negócios [...] prática de padrões morais que têm, como princípio, o bem de todos.” (<<http://www.serasa.com.br>> acesso em : 26/04/05).

Os valores da empresa estão contidos em sua intenção empresarial, conforme consta em seu *site*, a saber:

”[...]ser a melhor e mais respeitada empresa de informações, por meio da prestação de serviços e produtos com seriedade, qualidade e tecnologia, visando atender às necessidades e legítimos anseios de seus clientes, acionistas, pessoas, parceiros e sociedade. Ser reconhecida como instituição de caráter público por ação empresarial que respeite o indivíduo, a comunidade e o meio ambiente, contribuindo para a impulsão dos negócios entre os agentes econômicos, com elevados padrões éticos de integração e cooperação com competitividade.”

As principais filosofias da empresa são a ética, conforme abordado, a excelência e a qualidade em tudo que faz; o empreendedorismo para transformar o ambiente e obter sucesso nos negócios, com responsabilidade social; e a valorização das pessoas, de maneira geral.

Em relação aos seus colaboradores, a empresa desenvolve uma abordagem especial denominando-os Ser SERASA (Classe Mundial, 2000, p.23), que significa entender que o sucesso da organização vai depender, sempre mais, da integração construtiva da empresa com as pessoas que a compõe, tornando-as um único ser; acreditar no trinômio: satisfação do cliente, melhoria constante de processos e valorização de pessoas; e, finalmente, uma atitude constante de fazer melhor para ser cada vez melhor, somar e realizar pessoas.

Para atender aos propósitos enunciados, a SERASA tem por política valorizar pessoas, e apostam que o crescimento da empresa depende do crescimento das pessoas, e o das pessoas, da maior capacitação individual e da equipe. Assim, acreditam que a qualidade dos serviços depende das pessoas, as quais representam a vida da organização.

A gestão de pessoas rege-se por práticas modernas, objetivas e com aplicação integrada às diretrizes e estratégias da empresa, sempre com foco pró-ativo e participação das pessoas, em atendimento ao princípio matricial bipolar e, dentre as práticas, destacam-se a capacitação contínua; o sistema de gestão por competências; os “*estrategiários*” que significa o desenvolvimento de jovens talentos das principais universidades de primeira linha; o consultor de desenvolvimento humano, para assessorar as diversas unidades na gestão e desenvolvimento das pessoas; os fóruns e comitês de discussão de temas das atividades; os grupos de qualidade; e as equipes multidisciplinares, dentre outras iniciativas.

Por consequência, a estrutura de gestão de pessoas, compreende atividades de gestão por competências, abrangendo planejamento de pessoas e remunerações; a liderança com as atribuições de consultoria, definição do papel dos líderes, e desenvolvimento de equipes; a gestão do conhecimento, abrangendo educação corporativa, escola SERASA, atividades de aprendizagem e pesquisas aplicadas; a qualidade de vida, inerente aos benefícios da empresa; a cultura relativa às ações para gestão da cultura empresarial; e a responsabilidade social, conforme denominam “SERASA social,” com as práticas de Balanço Social.

Quadro 6 - Variáveis do desenvolvimento humano - SERASA

Sistema de Desenvolvimento Humano	<p>Gestão de Competências - Gestão por Competências, Planejamento de Pessoas e Remuneração;</p> <p>Liderança - Definição do Papel dos Líderes e Desenvolvimento de Equipes;</p> <p>Gestão do Conhecimento - Educação Corporativa, Escola SERASA, Aprendizagem e Pesquisas Aplicadas;</p> <p>Qualidade de Vida - Benefícios da Empresa;</p> <p>Cultura Empresarial - Gestão da Cultura SERASA; e</p> <p>Responsabilidade Social - Balanço Social e Desenvolvimento do SERASA Social.</p>
--	---

Importa evidenciar nessa análise o segmento da gestão do conhecimento, que concentra, além das diversas atividades de aprendizagem, o desenvolvimento e a educação do Ser SERASA e as políticas e diretrizes de aplicação do ciclo gestão do conhecimento da empresa (criação, armazenagem, disseminação e proteção). É ponto de referência para a gestão por competências e contempla a chave teórica da gestão do conhecimento (conhecimento, habilidades e atitudes). Nesse ponto deve-se realçar a prática do Conheser SERASA, outra expressão específica da cultura da empresa, com a finalidade de apresentar sua visão corporativa e compartilhar valor, como parte do processo de integração.

Para cumprir a proposta e orientar a liderança no plano tático da empresa, pratica o princípio da liderança pelos valores de responsabilidade social da empresa, que se expressa a partir do atendimento ao cidadão; monitoração de riscos ambientais; contribuição ao desenvolvimento nacional, regional e local.

4.3.3 Relatos sobre o tema e área específica

Conforme relatado anteriormente, o produto final da SERASA é conhecimento. Conhecimento especializado de mercado, com enfoque nas informações e assessorias de

desempenho e risco de segmentos de negócios, sustentado por complexa rede de informações e tecnologias variadas, para o atendimento das necessidades de seus clientes. Esta ação exige inovação contínua e a integração de processos e conhecimentos.

Expondo a respeito, a líder de gestão do conhecimento entende que, “apesar de a atividade se constituir em gerar e vender conhecimento, é difícil fazer gestão do conhecimento, em sua plenitude, uma vez que o conhecimento, em geral, é tácito. O que se gerencia é o conhecimento explícito e operacionalizável, os instrumentos e as bases para registro e compartilhamento do conhecimento”.

Em razão da fase de iniciação das empresas nas práticas da gestão do conhecimento, ela entende que cada empresa desenvolve uma metodologia específica, própria, não havendo, até o momento, modelo padronizado e universal para o assunto.

Segundo o responsável pelas atividades de educação e planejamento de pessoas, o desafio da gestão do conhecimento é a transformação do conhecimento individual em coletivo.

Importa destacar alguns pontos de referência que direcionam a gestão do conhecimento na SERASA, sendo o primeiro de âmbito conceitual, que leva a proposta de formar o capital intelectual, considerando como referência teórica o trabalho de Nonaka e Takeuchi(1997); o segundo está relacionado à tradição da empresa nas práticas de gestão da qualidade, as quais atuam como fatores influenciadores da gestão do conhecimento; o terceiro decorre do modelo participativo da gestão SERASA, que por sua vez implica maior motivação e empenho na busca de novos conhecimentos.

A gestão do conhecimento na SERASA está nos seus diversos processos de trabalho, e é percebida nas práticas do dia-a-dia. Os desafios estão em conseguir a transformação do conhecimento tácito que está na empresa em resultados. Isto requer o esforço de fazer a sua identificação, a organização e compartilhamento.

ETAPA 1. Tomada de consciência e decisão da gestão do conhecimento

O processo de gestão da SERASA, por si só, é estimulador da prática de gestão do conhecimento. A empresa tem no centro de sua linha de atuação a referência de gestão do conhecimento, embora não denominada dessa forma.

Percebe-se que esse modelo de gestão promove intenso envolvimento das pessoas, já nas etapas de planejamento estratégico, a partir das reuniões como o renaser, o repense, o realise e o planeser, envolvendo todos os Ser SERASA, em seqüências demarcadas e estruturadas das ações de definição das estratégias, com práticas de gestão do conhecimento relacionadas às etapas de conversão do conhecimento (socialização, externalização, internalização e combinação), conforme explica Nonaka e Takeuchi (1997, p.69).

Essa linha de conduta promove a estruturação de atividades específicas, as quais estão relatadas nas demais etapas do processo de institucionalização da gestão do conhecimento, já na origem da gestão das competências, passando pela educação corporativa e desenvolvimento de líderes e equipes.

São considerados como pilares do conhecimento o foco bipolar, o PNQ e a gestão de pessoas. Esses três elementos combinam os aspectos vitais para o desenvolvimento do conhecimento na SERASA, tendo a alta administração como a principal mentora do processo de institucionalização da gestão do conhecimento.

Apesar de utilizar o conhecimento como elemento de seu planejamento estratégico, a empresa está em fase de disseminação do conceito de gestão do conhecimento. As ações e ferramentas não são assim caracterizadas. Pode mesmo ocorrer que as pessoas envolvidas não reconheçam ou adotem a denominação teórica.

No futuro, e este é o compromisso da liderança da gestão do conhecimento, esperam desenvolver esta sensibilização, de tal forma que todos na empresa, além de a praticarem, mentalizem o que estão praticando: a gestão do conhecimento. É expectativa e objetivo que, em breve, as pessoas reconheçam formalmente esse processo, sedimentando a formação de cultura do conhecimento.

A alta administração apóia a gestão do conhecimento e assume a importância da formação e educação corporativa na consecução dos esforços para a obtenção da excelência e inovação na prestação de serviços, tendo nesse desafio o principal ponto impulsionador. Observa-se que a gestão do conhecimento tem desenvolvimento gradativo, não se destacando a existência de algum incidente crítico que tenha determinado a institucionalização da gestão do conhecimento.

ETAPA 2. Planejamento, preparação e capacitação das pessoas para a gestão do conhecimento

Para a SERASA, segundo o executivo responsável pela gerência corporativa de educação e planejamento de pessoas, as pessoas estão no centro das atenções. Os programas da empresa estão focados nas pessoas e fala-se do desenvolvimento humano. O sistema de desenvolvimento humano está estruturado em macro processos e, reafirmando as informações relativas à estrutura organizacional, está constituído pela gestão de pessoas por competências, pela liderança, qualidade de vida, responsabilidade social, cultura e, finalmente, pela gestão do conhecimento. Essa é a diretriz que movimenta as ações da empresa.

A estratégia de negócios da empresa, conforme analisado anteriormente, é sustentada pelo planejamento estratégico e este planejamento tem ciclos. Ciclos estes que são alimentados pelo conhecimento, ou seja, pela transferência de informações entre as pessoas, nas várias etapas já explicadas e pelo mapeamento de competências e dos conhecimentos decorrentes.

O planejamento da gestão do conhecimento é parte indivisível do planejamento geral da empresa. Os objetivos, as diretrizes e os projetos são alimentadores e também são alimentados pela gestão do conhecimento. Nada é realizado sem interligação com o planejamento estratégico e das estratégias dos negócios. Portanto, o conhecimento priorizado origina-se na própria definição da estratégia.

Destaca-se neste ponto o programa de gestão por competências com três entradas: conhecimento, habilidades e atitudes. Para estabelecer as competências se faz necessárias as análises do mapeamento das atividades por área (estrutura funcional) ou por processos

(matricial) para, posteriormente, estabelecer ou mapear as competências organizacionais, das áreas, e dos indivíduos, além do entendimento dos processos. Na SERASA, por enquanto, a competência é analisada por área. Essa atividade tem apoiado o planejamento da gestão do conhecimento, ajudando a evidenciar os conhecimentos prioritários e seu alinhamento às diretrizes estratégicas.

Segundo o responsável pela gerência corporativa de educação e planejamento de pessoas, “a preocupação com conhecimento, liderança e a inovação devem estar em todo lugar e não existe e nem deve existir uma área corporativa específica que seja responsável pela liderança dos esforços sobre a gestão do conhecimento ou a inovação. Há que se tomar muito cuidado, inclusive, com denominações como área de gestão do conhecimento, por exemplo.” Destaca que estas práticas estão em toda empresa e lugar, e todos, naturalmente, devem participar e apresentar suas idéias e, em decorrência, são contrários à criação de mecanismos como centro de inovação ou caixa de sugestões.

Existem diretrizes ou orientações em relação à gestão do conhecimento, relacionadas ao processo de desenvolvimento humano. Delas destacam-se trabalho forte com a liderança, inclusive, para gestão do conhecimento; a gestão de pessoas por competências, e a própria gestão do conhecimento.

ETAPA 3. Instalação da Gestão do Conhecimento

Na fase de instalação das práticas e ferramentas da gestão do conhecimento, o executivo responsável pela educação corporativa e planejamento de pessoas reforça que “a primeira preocupação foi fomentar, estimular, disseminar, socializar e multiplicar conhecimentos e a segunda, preparar a base de dados, infraestrutura e tecnologias para alimentar o sistema”. Portanto, de forma alinhada aos princípios estratégicos da empresa, a primeira preocupação foi com as pessoas, para depois atuar na estrutura necessária.

A estrutura que dá sustentação à gestão do conhecimento na SERASA está inserida na diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional, vinculada à gerência corporativa de educação e planejamento de pessoas, ponto da estrutura que concentra a liderança da gestão do conhecimento.

A especialista líder do conhecimento tem sob sua responsabilidade o centro de conhecimento, local em que a empresa mantém o centro de documentação, sua hemeroteca para a armazenagem da documentação, a memoteca, livros, matérias de jornais, *clippings* e revistas, além da atualização da base tecnológica. Responde também pela estruturação e organização das instalações como a sala de vídeos e projeções, pelo ambiente de estudos e de reuniões técnicas, bem como pelos computadores para a realização de pesquisa e consultas da base de dados SERASA, recém inaugurada. Esta estrutura tem o objetivo de acumulação e organização do conhecimento da empresa.

Em relação às tecnologias aplicadas para a gestão do conhecimento, deve-se destacar que a empresa, na fase atual do desenvolvimento do tema, enfatiza os aspectos estratégicos, as pessoas e sua infra-estrutura de formação e desenvolvimento dos Ser SERASA. Recentemente colocou em operação sua base de informações, denominada Centro de Conhecimento Virtual, que permite às pessoas a realização de pesquisas, troca e compartilhamento de conhecimentos. É um *software* próprio, e que fortalecerá esta etapa operacional da gestão do conhecimento.

Segundo o responsável pela gerência de educação e planejamento de pessoas, estas pessoas por vezes enfatizam sistemas e instrumentos e se esquecem de contemplar a essência do conhecimento necessário; hoje já há uma série de ferramentas para disseminação da gestão do conhecimento, aliada à base de dados recém implementada que permitirá interligar todo o processo para disseminar o conhecimento.

No âmbito das capacitações das pessoas direcionadas para gestão do conhecimento, pode-se afirmar que ocorre de forma contínua, com práticas diversificadas como *benchmarking*, *fóruns*, *workshops* e visitas às empresas, de acordo com as áreas e temas de interesse.

São capacitações que evoluem de forma gradativa, em razão de o foco de sensibilização se encontrar na área comportamental, exigindo mais tempo para que os resultados sejam constatados. Há a preocupação de manter o tema da gestão do conhecimento em destaque, uma vez que é parte da base de definições estratégicas da empresa e em razão de integrar as pessoas e mantê-las alinhadas à questão do conhecimento.

Outro tema da capacitação trata como lidar de maneira produtiva com as lideranças, a faixa média da estrutura, as quais tendem a apresentar resistências relacionadas ao receio de perder o poder, nesse processo de compartilhamento do conhecimento. Portanto, importa reforçar a prioridade estabelecida pela gestão de pessoas para o desenvolvimento de lideranças e de formação de equipes de trabalho.

Um dos principais desafios para a gestão do conhecimento é estimular as pessoas para questionar e mudar os paradigmas, criar e compartilhar conhecimento. De qualquer forma, na SERASA existe a cultura de gestão do conhecimento e o terreno é fértil, reafirma o responsável pela educação e planejamento de pessoas.

O corpo de executivos, gerentes e coordenadores têm percepção e se envolve em atividades relacionadas à gestão do conhecimento. Entretanto, perduram ainda dúvidas dos dirigentes da gestão do conhecimento sobre a extensão do entendimento da gestão do conhecimento por parte das chefias e gerentes. Segundo o executivo de educação e planejamento de pessoas, as pessoas praticam gestão do conhecimento, mas, por vezes, sem entender a pertinência de ações nesse âmbito. “O papel da área de gestão do conhecimento é deixar claras as práticas da gestão do conhecimento, o que faz parte do dia a dia das pessoas”.

ETAPA 4. Introdução e operacionalização da gestão do conhecimento

Para a identificação do conhecimento, uma das principais atividades realizadas é a do ciclo ou fóruns de inovação. A empresa estimula a identificação de conhecimentos e inovações, dentro do próprio planejamento estratégico, com o renaser, o repense, o realise e o planeser, conforme já apresentado.

Nesse ponto, observa o responsável pelo gerenciamento corporativo de educação e planejamento de pessoas, a gestão do conhecimento deve crescer de maneira deliberada e intencional, ou seja, que as pessoas se sintam integradas no processo e percebam a utilidade de participar, mesmo que não exista contrapartida imediata.

Referindo-se ao fato de algumas empresas manterem sistemas de recompensa para novas idéias e sugestões, coloca que, no seu entender, não adianta adotar políticas de premiação, por

exemplo. As pessoas devem ter consciência sobre a necessidade de alimentar uma base com informações de qualidade, e não simplesmente de quantidade e, mais do que se sentirem responsáveis pela gestão do conhecimento, devem se sentir compromissadas. A SERASA quer conteúdo de qualidade em sua base e co-participação. Afirma ainda que a premiação pecuniária torna-se prejudicial e não leva à compreensão da causa comum, além de tornar uma relação mercantil a expressão de um comportamento compromissado com o conhecimento desejado pela empresa. No momento em que for retirada a recompensa financeira, cessa o compromisso do colaborador em relação à gestão efetiva do conhecimento.

Outra forma para desenvolver novos conhecimentos e permitir o desenvolvimento das pessoas está no estímulo que a empresa disponibiliza com a intensificação da educação corporativa e, para isto, criaram a escola SERASA, com programas de graduação em gestão de empresas, o que acontece nas instalações da própria empresa, inclusive com biblioteca, restaurante e outras infra-estruturas disponibilizadas. Hoje, existem 100 alunos cursando programas de *MBA- Master Business Administration* interno, conhecidos no Brasil como mestrados executivos em administração.

Para tanto, a SERASA mantém parcerias com universidades, como PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, FGV – Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral e ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing, para desenvolvimento de programas de aperfeiçoamento em vários campos do conhecimento da gestão: marketing, finanças, crédito, direito e outros temas. A empresa tem como objetivo da parceria desenvolver e disseminar conhecimentos e desenvolver o que chama de pesquisa aplicada nestes temas. É política da SERASA se manter alinhada aos outros centros de excelência do país, para deles absorver as novidades que o ambiente externo está desenvolvendo.

Para organizar e armazenar conhecimentos, a empresa conta com a base de dados recém implementada, mas ainda em fase de desenvolvimento e, conforme demonstra a especialista responsável pelo acervo da gestão do conhecimento, a pesquisa poderá ser pelo mecanismo de busca por palavras-chave. Segundo o executivo responsável pela gerência corporativa de educação e planejamento de pessoas, esta base de dados propiciará condições para armazenar conhecimentos, organizá-los, e meios de acesso às informações, análises e críticas do conhecimento. É o futuro desejado.

A SERASA mantém alguns instrumentos de compartilhamento do conhecimento, utilizando práticas de comunicação como a TV Ser SERASA, o correio e o mural eletrônico, e práticas de debate de idéias como o café da manhã. Além desses instrumentos, deve-se reforçar como integrantes do compartilhamento:

- a) as reuniões de repasse -: abrangendo o nível diretivo para compartilhar, semanalmente, todas as ocorrências e acontecimentos da empresa aos demais níveis, para que todos tenham domínio dos conhecimentos;
- b) Renaser -: inserido no planejamento estratégico, conforme já houve a oportunidade de apresentar na análise do quadro geral da empresa, com o objetivo de troca de conhecimentos entre as pessoas, para contribuição ao planejamento estratégico;
- c) Aconteser -: é um evento para a aprendizagem, envolvendo coordenadores da empresa, que recebem e discutem informações ligadas aos aspectos estratégicos da empresa; e
- d) fóruns e *workshop* temáticos -: realizados para assuntos diversos, por exemplo, sobre qualidade de vida; planejamento de pessoas; liderança; palestras sobre características das melhores empresas, dentre outros temas.

A SERASA, além de incentivar a propagação do conhecimento de origem interna, se preocupa em se relacionar com o mercado e promover a troca de conhecimentos com o meio externo, principalmente a partir dos convênios com as instituições de ensino e centros de pesquisa referidos anteriormente.

A empresa adota práticas de grupos de disseminação de projetos e também de qualidade de melhoria de processos, assim como outras empresas na utilização das comunidades de prática, grupo de discussão e sugestões de trocas de conteúdos. O responsável pela gerência corporativa de educação e planejamento de pessoas alega ainda não ter certeza de virem a utilizar determinadas ferramentas, diante das necessidades existentes e de o momento exigir reflexões sobre outras ferramentas a serem desenvolvidas. É uma fase de definição e desenvolvimento técnico.

A líder do conhecimento destaca que a gestão da informação é um patamar anterior à gestão do conhecimento, mas tão importante quanto esta, pois responde pela geração do conhecimento e da inovação. Destaca ainda que, apesar da importância de que seja desenvolvido o conteúdo do conhecimento, é vital que se preocupe com a criação de ambiente

propício para que as pessoas compartilhem o conhecimento, sem o que as etapas anteriores da informação, inovação e conhecimento não provocarão os resultados desejados.

Considerando o modelo de gestão e a ênfase nas pessoas, fica claro que na SERASA as iniciativas contam com amplo envolvimento das pessoas, fortalecendo os pontos médios da estrutura e a troca de informações entre seus componentes e, em consequência, dificilmente algo acontece na empresa de cima para baixo. O modelo de gestão é participativo e cooperativo. Comprova-se esta informação pelas reuniões de planejamento, a participação das pessoas na avaliação das tecnologias, na composição dos processos, no desenvolvimento das práticas de segurança das informações, na gestão da qualidade e avaliação das melhores práticas, dentre outras atividades e, assim, as pessoas disponibilizam suas idéias e avaliações, que ajudam a compor as futuras ações da empresa, como produtos e processos, após análise da diretoria.

Segundo o responsável pela gerência de educação e planejamento de pessoas, uma das dificuldades para compartilhar conhecimentos é remover as resistências das pessoas para disponibilizarem conteúdos sem se sentirem em risco de perder o “poder” e, ao contrário, acumulando poder a partir da troca de conhecimentos tácitos. Assim, “o maior desafio é desmistificar que reter conhecimento resulta em maior poder e estímulo para as pessoas para a ruptura do paradigma, convencendo-os que serão mais poderosos e úteis com o compartilhamento do conhecimento”. Ele entende que quando alguém se disponibiliza a repassar conhecimentos, mesmo que queira, não consegue passar a totalidade de seu conteúdo, diante dos filtros naturais deste processo e quando as pessoas se disponibilizam ao compartilhamento, não só repassam como também recebem conhecimento e tendem a se desenvolver. Portanto, não haveria razão de as pessoas adotarem práticas de retenção de conhecimentos.

O SERASA tem ambiente fértil para esta troca, pois as pessoas são estimuladas a trocar conhecimentos. A cultura com os ciclos de reuniões e os eventos já citados estimulam, todo o tempo, a prática de compartilhamento.

Reforça o responsável pela educação e planejamento de pessoas que “a primeira preocupação foi fomentar, estimular, disseminar, socializar e multiplicar conhecimentos, e a segunda, preparar a base de dados, infraestrutura e tecnologias para alimentar”. A primeira

preocupação foi com as pessoas para depois atuar na estrutura necessária. Para os dirigentes da SERASA, as pessoas estão no centro das atenções. Os programas da empresa estão focados nas pessoas e fala-se do desenvolvimento humano, conforme relatado anteriormente, o que se comprova a partir das simbologias de palavras-chave, tais como SER SERASA, RENASER, ACONTESER e outras práticas identificadoras da importância do ser humano para as atividades e objetivos da empresa.

Em relação ao descarte da informação, verifica-se que os documentos e as informações são analisados considerando a prática dos 5Ss e cada documento tem seu prazo de validade definido pelos gestores da informação, os quais determinam se e quando a informação deve ser excluída da base de dados.

Para este fim, adotam a classificação de arquivos intermediários das informações, para os casos considerados não essenciais para a base de dados, mas que pelo menos por período temporário ainda não deveriam ser descartados.

ETAPA 5. Acompanhamento e avaliação da institucionalização da gestão do conhecimento

A SERASA adota modelo hierarquizado de medição de seus resultados, a partir de indicadores, distribuídos em três níveis organizacionais e alinhados às estratégias da empresa. Os indicadores estão distribuídos nos níveis de desempenho geral dos negócios, dos processos e das atividades.

Estes três níveis permitem à empresa a medição das suas práticas, e em decorrência a atualização e ajuste de subsistemas técnicos e administrativos, dentre eles as atividades de gestão de pessoas, área de concentração da gestão do conhecimento.

Este processo de avaliação é encontrado em toda a estrutura da empresa e as pessoas estão conscientes da necessidade de aplicação dos indicadores em suas atividades, o que pode ser considerado um traço cultural da empresa.

No âmbito da gestão do conhecimento, a empresa apresenta ainda dificuldades de aferir como a gestão do conhecimento afeta os resultados empresariais, apesar de se perceber a melhoria

geral das práticas ou produtos necessários para determinado serviço. A expectativa é que todos utilizem e pratiquem regularmente a estrutura da gestão do conhecimento e tenham acesso ao conhecimento, além de poder estabelecer, qualitativa e quantitativamente, os elementos de medição do processo de institucionalização da gestão do conhecimento.

Fatores Propulsores para a Institucionalização da Gestão do Conhecimento

A SERASA mantém cultura de planejamento e envolvimento contínuo das pessoas neste processo, fato que propicia que os colaboradores mantenham-se informadas e que participem, de forma organizada das atividades determinantes para o alcance dos objetivos empresariais.

Conforme apresentado anteriormente, trata-se de modelo de trabalho estruturado e consolidado e com etapas definidas, abrangendo todas as áreas de atuação, subsidiando a alta administração e, na seqüência, devolvendo aos níveis táticos e de execução as definições estratégicas dos serviços prestados pela empresa.

A estrutura matricial bipolar, a qual atua como direcionadora dos princípios de inovação contínua e operacionalização de processos, influencia a estruturação e formação do conhecimento empresarial, que, ao longo dos anos, tem adquirido contornos alinhados às estratégias da empresa.

Destacam-se a política de qualidade da empresa e a cultura de trabalho por processos, exigindo ações padronizadas, de revisão contínua e coletiva de suas práticas, em busca da excelência na prestação dos serviços.

Outro ponto de referência é a valorização das pessoas através do sistema de desenvolvimento humano, o qual estimula e propicia aos seus colaboradores a busca de novos conhecimentos, recebendo da empresa apoio constante para se atualizarem e participarem da gestão do conhecimento, apesar de não reconhecerem formalmente este conceito. Os profissionais responsáveis pela gestão do conhecimento estão desenvolvendo as diversas atividades inerentes ao assunto, e pensam que a disseminação do conceito deve ocorrer de forma gradativa e sustentada pelas suas práticas específicas. Assim, as pessoas praticarão gestão do conhecimento e, posteriormente, assumirão e propagarão o conceito com maior propriedade.

Além dos pontos já assinalados, deve-se ainda destacar, como propulsores da institucionalização da gestão do conhecimento, a política de acompanhamento geral dos resultados da empresa, estruturado nos níveis: global do negócio, das unidades organizacionais e de avaliação de processos.

O sistema de gestão por competências implantado na SERASA é um dos elementos facilitadores da gestão do conhecimento, na medida em que conhecimento é parte integrante do processo de aquisição de competências. Esta metodologia está em pleno funcionamento.

Finalmente, vale ressaltar a estrutura de aprendizagem, a qual atua com visão ampla de educação e é a principal promotora, no momento, da gestão do conhecimento.

Fatores Restritivos para a Institucionalização da Gestão do Conhecimento

Apesar de as práticas de planejamento estratégico incentivarem a gestão do conhecimento, ainda há necessidade de definições mais precisas e formais no nível estratégico, para alinhamento e estruturação das ações de gestão do conhecimento.

Em razão do exposto, ainda não há cultura de gestão do conhecimento instituída na empresa e é expectativa dos responsáveis pela atividade que, com o tempo, se alcance este estágio.

Quadro 7 - Fatores propulsores e restritivos - SERASA

<p style="text-align: center;">Fatores Propulsores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - cultura de planejamento dando sustentação à gestão do conhecimento e natureza do negócio (informações e conhecimento); - estrutura matricial bipolar, orientadora dos princípios empresariais para a gestão do conhecimento; - adoção de uma política de qualidade constante, tendo em vista a excelência empresarial e o foco nos processos de trabalho; - valorização do Ser SERASA por parte da empresa e o estímulo para desenvolvimento cultural e profissional das pessoas; - estrutura de indicadores e controles; - estrutura de aprendizagem aplicada para o desenvolvimento de pessoas; - plano de gestão por competências implantado na SERASA.
<p style="text-align: center;">Fatores Restritivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - necessidade de melhor alinhamento da gestão do conhecimento com o processo estratégico da empresa; - o fato de a empresa ainda não ter construído a cultura de gestão do conhecimento.

4.3.4 Conclusões sobre a análise do processo de institucionalização

A institucionalização da gestão do conhecimento na SERASA apresenta traços distintos se comparada com as demais empresas da pesquisa. Apesar de não apresentar nível de institucionalização total, conforme o modelo teórico da pesquisa, destaca-se pelo desenvolvimento de suas práticas avançadas e estruturadas de administração, as quais propiciam a aplicação da gestão do conhecimento.

Entretanto, o desenvolvimento da gestão do conhecimento na SERASA ocorre gradativamente, com foco na valorização das pessoas e nas práticas de excelência, decorrentes do seu programa de qualidade.

A diretoria, apesar de apoiar a institucionalização da gestão do conhecimento, percebe que ainda há necessidade de maior envolvimento e definições específicas para o tema, tendo em conta a definição de seus objetivos e formulações estratégicas. Como todas as decisões da

empresa são tomadas com base no planejamento estratégico, também a gestão do conhecimento encerra em suas ações as definições originadas na alta administração, incluídos os princípios de desenvolvimento humano e educação corporativa.

Ainda há a necessidade de sensibilização geral das pessoas e o entendimento generalizado dos integrantes da estrutura em relação aos conceitos de gestão do conhecimento.

Verifica-se que também a necessidade de apropriar o planejamento específico da gestão do conhecimento, envolver todos os níveis organizacionais, assim como no planejamento geral do negócio, para que sejam tomadas decisões específicas da gestão do conhecimento.

Não foram identificadas capacitações dirigidas para a sensibilização das pessoas para a gestão do conhecimento e planos típicos que contenham programas, objetivos e prazos pré-determinados.

No que se refere aos meios para prática da gestão do conhecimento, segundo o executivo responsável pela educação e planejamento de pessoas, a empresa, de forma deliberada, tem priorizado o desenvolvimento de práticas e conceitos abrangendo as pessoas, em detrimento das ferramentas tecnológicas e outras estruturas usuais de gestão do conhecimento, como as comunidades de prática, conforme se comprova com a recente implantação da base de dados SERASA, normalmente etapa inicial em empresas.

A estrutura de gestão do conhecimento é parte integrante do subsistema de gestão de pessoas e não foram identificados outros componentes estruturais, do tipo comitê ou grupos de trabalho, especificamente direcionados para gestão do conhecimento.

A unidade de capacitação de pessoas contribui decisivamente para a institucionalização da gestão do conhecimento, com as programações de treinamento, gestão do centro de conhecimento, acervo de documentos e base de dados. A SERASA também aplica ferramentas de comunicação que são facilitadoras para o compartilhamento do conhecimento.

As atividades de controle do processo de institucionalização da gestão do conhecimento, assim como nas demais empresas pesquisadas, ainda se encontra em fase de desenvolvimento.

A partir do modelo teórico da pesquisa, pode-se afirmar que a SERASA apresenta grau de institucionalização do conhecimento que ainda não se enquadra no patamar de sedimentação e exteriorização, mas com parte das ações padronizadas e sistema de desenvolvimento humano, particularmente do núcleo de gestão do conhecimento. Ainda não transmite ao contexto a prática de gestão do conhecimento, portanto, segundo a teoria institucional, está em escala intermediária compreendendo a busca da difusão e teorização do processo de institucionalização da gestão do conhecimento.

4.4 SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

4.4.1 Introdução

Este estudo de caso foi desenvolvido no SERPRO, Serviço Federal de Processamento de Dados, Empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério da Fazenda do Brasil, responsável pelos serviços de tecnologia da informação e comunicação do governo federal e presta serviços, também, aos governos estaduais e municipais.

Para a coleta das informações, foram realizadas entrevistas com cinco colaboradores da empresa, dentre eles o diretor que atua como “padrinho” das iniciativas de gestão do conhecimento, e com os executivos responsáveis pela Unidade de Alinhamento Estratégico do processo Pessoas e do processo Tecnologia, pela Superintendência de Gestão Empresarial Pessoas e pela Coordenação do Comitê de Gestão do Conhecimento Organizacional do SERPRO.

4.4.2 Quadro geral da empresa e da gestão do conhecimento

O SERPRO é a maior empresa pública de prestação de serviços de tecnologia de informação e comunicação, respondendo há 40 anos por diversos programas governamentais relacionados ao controle da receita e despesas públicas, com produtos conhecidos nacionalmente como os sistemas informatizados de declaração de imposto de renda – Receitanet, de gerenciamento do orçamento da União, de importação e exportação – Siscomex, relação anual de informações salariais – Rais, do Ministério do Trabalho, cadastro de veículos – Renavan, dentre muitos outros serviços de destaque.

Ao longo dos anos, o SERPRO tem aprimorado sua atuação com foco na tecnologia e nos processos de trabalho dos clientes, tendo em conta cumprir as propostas governamentais nestes campos de atuação. Seus principais clientes são o próprio Ministério da Fazenda e suas Secretarias, o Tribunal de Contas da União – TCU, os demais ministérios, assim como os

governos estaduais e municipais. A empresa atua ainda como autoridade certificadora, para fiscalizar e auditar a capacidade digital de seus clientes.

Em resumo, a empresa oferece aos seus clientes soluções tecnológicas tendo em conta os objetivos específicos dos mesmos. As principais linhas de negócios são:

- a) desenvolvimento de soluções, envolvendo aplicações de plataformas livres e desenvolvimento de *WEB*;
- b) serviços de *data center*, para hospedagem de aplicações e servidor, e para armazenamento e gerenciamento de dados; gestão de redes virtuais, corporativas, suas interconexões, convergência de dados, voz e vídeo e acesso remoto;
- c) segurança de dados e sistemas, a partir de consultorias e propostas de políticas e diagnóstico de vulnerabilidade;
- d) integração de sistemas, definindo padrões e sistemas de apoio à decisão, integração de processos, sistemas e dados;
- e) serviço ao cidadão, com centrais de atendimento e ouvidorias; e
- f) gestão do conhecimento, em relação à qual vale destacar que a empresa disponibiliza consultoria, abrangendo a estrutura das informações, organização dos portais corporativos, comunidades virtuais e a própria universidade corporativa SERPRO.

É linha de conduta da empresa atuar em todo o ciclo produtivo dos serviços, que se inicia com a venda, passando pela especificação do trabalho em conjunto com o cliente, seguindo-se a implementação e posterior produção e, ao final, a pós-venda para apurar necessidades de melhoria.

A forma de atuação do SERPRO é complexa na medida em que cada atividade é uma, singular. Não existem produtos em linha ou pré-elaborados para atender aos clientes, pois a partir das necessidades dos mesmos, cujo diagnóstico já é parte integrante do trabalho do SERPRO, os técnicos apóiam na construção e implementação das soluções, bem como realizam o acompanhamento dos resultados, sempre considerando a história do cliente, seus objetivos, as legislações – portarias e instruções normativas e sua cultura, com a proposta de compartilhar conhecimentos para além das fronteiras da própria empresa.

Suas unidades estão instaladas em dez regionais, com sede em Brasília, abrangendo em torno de 8.853 empregados. O Ministério da Fazenda responde por maior parte do volume de negócios da empresa e a parte complementar decorre de outros serviços prestados aos demais ministérios, órgãos públicos federais, estados e municípios.

O SERPRO mantém uma estrutura organizacional que se caracteriza pela diversidade das atividades de suas diretorias, que, além de se responsabilizarem pelo gerenciamento de atividades especialistas no apoio à gestão, também são responsáveis por alguma atividade fim da empresa. Pode-se dizer que, em seu nível mais elevado, está o Conselho Fiscal, Conselho Diretor e Auditoria Geral. Na seqüência de subordinação está a Presidência com responsabilidades em linha de cinco diretorias, que se incumbem das atividades de apoio à gestão e, simultaneamente, daquelas consideradas fim da empresa, compondo a diversidade organizacional. Também compõem a estrutura, a Unidade de Alinhamento Estratégico que coordena os processos corporativos Pessoas, Soluções Tecnológicas, Desenvolvimento Organizacional e Desempenho Empresarial, Planejamento e Qualidade Empresarial, Segurança da Informação, e Escritório de Projetos, além da Consultoria Jurídica e o Gabinete da Presidência.

A administração pública, com o passar do tempo, tem sido exigida para a prestação de serviços de qualidade à população e dispõe, normalmente, de recursos escassos para dar seguimento às suas atividades. A situação do SERPRO é ainda mais complexa, pois se tratando de empresa que tem seus clientes na esfera governamental, preponderantemente na federal, tem suas responsabilidades acrescidas e para atendê-la, necessita de pessoal para trabalhar no segmento técnico e gerencial, de alto nível e atualizado com as principais e modernas práticas de gestão de serviços e tecnologia de informações, bem como com os seus principais conceitos e aplicabilidade.

Pela sua origem e pela natureza das atividades, sempre manteve a cultura de atualização de conhecimentos e tecnologias, bem como de aprendizagem das práticas e processos de seus clientes. As antigas unidades de sistemas e de organização e métodos das empresas sempre tiveram o hábito de registrar, de acordo com metodologia singular, seus processos, seqüências e as responsabilidades, para melhoria de processos, dando origem aos manuais de procedimentos. Esta prática acontece na empresa há mais de 25 anos, com a organização de

documentos, registros, muita disciplina de execução e, hoje, pode-se dizer, alinhada aos conceitos de gestão do conhecimento.

A análise de sistemas exige um nível de documentação muito avançado, processos estruturados, com seqüências precisamente estabelecidas, fases e etapas, enfim, tratamento de sistema. Esta história apóia e explica o que se faz atualmente com a gestão do conhecimento.

Pode-se destacar a tradição da empresa com o PSQ, Prêmio SERPRO de Qualidade, implantado desde 1995 e prática formadora de cultura de excelência embora, conforme opinião da executiva coordenadora de gestão do conhecimento organizacional, a busca da qualidade não tenha interferido decisivamente na gestão do conhecimento organizacional. Não se pode deixar de destacar que, um dos critérios gerais do PNQ, Prêmio Nacional da Qualidade, modelo no qual se espelha o PSQ, tenha, como um de seus oito critérios de qualidade, exatamente a informação e o conhecimento.

Este modelo de organização, registro e controle não foi suficiente para dar cobertura às novas necessidades, como também as mudanças no ambiente exigiram da empresa inovação, criatividade, transformações tecnológicas e de práticas de gestão, com a aplicação de novos conhecimentos, tendo em vista os resultados dos clientes, ou seja, o processo de modernização dos serviços públicos.

Sendo uma empresa que lida com o conhecimento, transforma práticas e inova, não pode ficar dependente do conhecimento de uma ou de algumas pessoas, o que colocaria em risco a manutenção das competências da empresa na relação com seus clientes, vulnerabilidade também representada pela constatação da elevada faixa etária de seus profissionais, com 70% deles entre 44 e 56 anos (Tema, 2005, p. 26-27), alguns mais antigos, e em processo de aposentadoria, e outros, trocando a Empresa por oportunidades na iniciativa privada. Para o SERPRO, a substituição de pessoas era uma dificuldade, na medida em que dependia de aprovação do governo federal para a realização de concursos, o que levou muitos anos sem acontecer e, nesse caso, um novo profissional leva algum tempo para se adaptar à empresa, sua cultura e clientes. As questões que preocupavam eram: como estabelecer na Empresa critérios e formas para o domínio e preservação do conhecimento da empresa? O objetivo era não perder a capacidade da empresa, ou seja, conseguir realizar a gestão do saber e do conhecimento.

Este fato incentiva a direção e outros especialistas à discussão dos conhecimentos vitais para a empresa e, para aprenderem a gestão realizaram curso de pós-graduação em gestão do conhecimento, em convênio com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná, no qual envolveram-se em torno de 30 pessoas de diversas áreas da empresa. Esse evento simbolizou o ponto de partida para a discussão sobre gestão do conhecimento, seus conceitos e práticas, para posteriormente criarem uma estrutura de gerenciamento. Alguns dos trabalhos de conclusão do curso integraram os primeiros projetos da empresa no campo da gestão do conhecimento.

A seqüência de ações provocou fóruns de debates sobre o tema, que contribuíram para o avanço e sedimentação da importância das práticas para os resultados, com a troca de conteúdos entre as unidades e serviram para consolidar a fase inicial deste processo corporativo.

Quando da recente mudança de diretoria, já estavam constituídos elementos da gestão do conhecimento: Uso do Portal Corporativo, Base SERPRO de Conhecimento, Árvore SERPRO de Conhecimento, Sistema Perfil. Estes elementos permitiram as evoluções das práticas de mapeamento dos conhecimentos organizacionais e do mapeamento dos conhecimentos individuais.

Segundo Bukowitz e Williams(2002 p. 378) pode-se afirmar que o processo e política SERPRO de gestão de conhecimento e da aprendizagem organizacional caracterizam:

“Um contexto de transformação empresarial com destaque para as pessoas como responsáveis pela geração e evolução dos negócios, por intermédio da criação e aplicação do conhecimento, habilidades e experiências, agregando valor a produtos, serviços e relacionamento com os clientes, para melhoria empresarial.”

Em 1995, ocorre uma das grandes mudanças da empresa e sua gestão. Houve uma reestruturação com o desmonte dos grandes departamentos de operação, abrindo espaço para um trabalho de maior conhecimento e de menor carga de processamento de dados. Os fatos marcam a entrada dos microcomputadores, a relação cliente-servidor, as informações disponibilizadas diretamente aos usuários e, na seqüência, a *internet* e sistemas *web*.

Anteriormente, era um modelo direcionado para produzir e não valorizava tanto o conhecimento.

Desde 1999, o SERPRO mantém atividades relacionadas à gestão do conhecimento, a partir da criação do Processo Corporativo de Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, que evoluiu sensivelmente até o presente momento. Recente pesquisa promovida pelo IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, órgão vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, demonstra que a empresa se destaca entre as instituições públicas que têm institucionalizado os processos de gestão do conhecimento, classificando-se como a segunda mais desenvolvida em diversos aspectos e práticas inerentes à gestão do conhecimento (BATISTA, 2004).

Assim, a gestão do conhecimento é adotada para propiciar a incorporação e a disseminação de novos conhecimentos; realizar e interpretar os registros dos processos; permitir a capacitação e inovação nos campos da tecnologia e da gestão; e maior conhecimento do negócio. É proposta da empresa ter como um dos seus diferenciais o conhecimento do negócio do cliente, baseado em tecnologia avançada.

O SERPRO tem em sua “formulação estratégica” a base conceitual que direciona o comportamento e a ação dos dirigentes e empregados “[...] e tem como visão ser líder em soluções em tecnologia da informação e comunicações para a realização de políticas públicas”. Tem como enunciado de sua missão “prover e integrar soluções em tecnologia e comunicação para o êxito das finanças públicas e da governança do Estado, em benefício da sociedade[...]”. Em decorrência, é proposta da empresa se envolver e se comprometer com as necessidades dos clientes, de forma a dar sustentação à visão, missão e estratégia, tornando-a reconhecida pelos seus clientes e pela sociedade na prestação de seus serviços, em função do valor adicionado pelas soluções e inovações disponibilizadas e pelo domínio tecnológico -< <http://www.SERPRO.gov.br/instituicao/etica/>> acesso em :04/05/2005.

As diretrizes estratégicas consideram que os colaboradores estejam comprometidos, motivados e cientes da conduta ética exigida. A empresa deve promover modelo de gestão integrado e participativo, com respeito às pessoas, privilegiando a competência profissional, a responsabilidade social e a cidadania, assim como a meritocracia, para que as pessoas tenham prazer em trabalhar no SERPRO, sempre em busca de resultados para os clientes, valorizando

a empresa e preservando a confidencialidade das informações. Conforme consta no sítio *internet* da empresa, o Processo Corporativo de Pessoas tem como principais desafios: proporcionar mudanças na cultura organizacional; adequar o perfil profissional com as funções da empresa; despertar interesse pela excelência; exercitar gestão eficaz; e ter o comprometimento de todos com as ações individuais e com as metas corporativas.

São marcantes alguns traços definidores do clima organizacional, dos valores e da cultura da empresa, que se definem pelo gosto e orgulho das pessoas em trabalharem no SERPRO, de darem foco na cooperação e compartilhamento de conhecimentos, procurando atuar coletivamente. A empresa tem uma história de participação intensa dos colaboradores, que mesmo em situações controversas ou de conflito tem se revelado positiva para o desenvolvimento da empresa, fazendo com que as pessoas, mesmo nos níveis gerenciais ou diretivos, se disponibilizem para debater suas idéias ao invés de impô-las para os demais colegas. Isto tem propiciado o fortalecimento das decisões, da equipe, da ação sistêmica, conjunta e cooperada, o que gera comprometimento entre dirigentes e colaboradores, e facilita as mudanças e adaptações ao ambiente e às tecnologias. Conseqüentemente, os desafios são fixados pelos grupos de trabalho, como aconteceu no movimento pela qualidade, iniciado na empresa, mesmo sem a intenção de obterem certificações, apenas para superarem desafios estabelecidos pelo grupo, no caso da gestão do conhecimento com os grupos iniciais de sensibilização para o tema, carinhosamente denominados abnegados pela executiva responsável pelo Processo Corporativo de Pessoas. É cultura da empresa e diretriz orientadora da prática de sensibilização o exercício democrático do convencimento das pessoas. Embora, esse processo seja mais demorado e exaustivo, acredita-se que resulte na incorporação mais efetiva da forma de se tratar as diferentes questões, e que este processo é mais rico, fundamentado e legítimo.

No campo dos valores do SERPRO, é importante que o cliente receba todo apoio necessário para aperfeiçoar o seu processo de prestação de serviços. Seus especialistas, além das técnicas, devem dominar conhecimentos específicos dos serviços dos clientes. A executiva responsável pelo Processo Corporativo de Pessoas cita, por exemplo, o grau de desenvolvimento do sistema de declaração de imposto de renda. Os especialistas da empresa detêm tal quantidade de conhecimentos que, mesmo que a receita federal formasse um grupo de empresas de consultoria para tratar do assunto, este grupo teria dificuldades para prestar os serviços no mesmo padrão de qualidade, considerando a complexidade dos processos. Para

que seja possível esse desempenho, a empresa precisa ir além de suas competências tecnológicas, e estar comprometida com os resultados dos clientes. Outro exemplo significativo é a atuação da empresa em relação ao desenvolvimento do *software* livre, em relação ao qual ela é a principal parceira do governo federal, e tem como prioridade esse projeto que propiciou economias ao governo, com redução de despesas com aplicativos. Isso confirma que mesmo uma empresa pública deve aperfeiçoar seus conhecimentos para manter a qualidade de seus serviços, ou seja, cumprindo sua missão de apoiar as políticas públicas de governo. Reforça a coordenadora de gestão do conhecimento organizacional que “um dos valores do SERPRO é romper com barreiras do conhecimento”.

O código de ética da empresa também valoriza a aquisição, criação e compartilhamento do conhecimento, considerando que as pessoas valorizam-se no aprimoramento, busca de novas técnicas, métodos e processos, tendo em vista o resultado da empresa. O código de ética ressalta a intenção de atender ao público com transparência em relação às ações de governo.

Importa realçar o pensamento do executivo de direção entrevistado de que as pessoas na empresa devem ser conquistadas pela causa, pela estrutura de carreiras e divulgação de suas realizações, e não pelo retorno financeiro imediato, uma vez que a empresa não tem como concorrer com a iniciativa privada, do ponto de vista da remuneração e dos benefícios.

Outro ponto a destacar é o fato do SERPRO não visar a maximização do lucro como objetivo e sim o lucro para viabilizar investimentos nas atividades fim da empresa, portanto, o aumento de faturamento e melhoria de resultados tende à reaplicação nas pesquisas e investigações para aperfeiçoar a prestação de serviço para o Estado.

4.4.3 Relatos sobre o tema e área específica

Segundo o executivo diretor patrocinador “gestão do conhecimento é registro e método; é definir a forma ou como fazer as coisas”. Isso envolve, por exemplo, levar aos fornecedores a visão de como a empresa atua para integrá-los à cultura SERPRO, para obter melhores resultados. No caso do cliente, utiliza-se a gestão do conhecimento para melhorar a qualidade da prestação de serviços, utilizando métodos que detalham a forma de prestação desses

serviços, ou seja, o processo para manter qualidade. As equipes de desenvolvimento das diversas áreas utilizam a cultura do registro do processo e do método, com etapas de trabalho definidos e aplicados regularmente.

Conforme relatado anteriormente, a executiva coordenadora de gestão do conhecimento confirma a iniciação da empresa neste campo ao afirmar que a política de gestão do conhecimento foi construída por um grupo de pessoas e, posteriormente, foi formalizado um corpo de assessoria junto à diretoria, para atuar na coordenação da gestão do conhecimento. Foram formados grupos e, criado o Comitê Permanente da Gestão do Conhecimento Organizacional do SERPRO, com integrantes de todas as áreas; foi criado o portal corporativo na *intranet* da Empresa, com o objetivo de compartilhar conhecimentos. Para tanto, foi criada a *Árvore SERPRO do Conhecimento* (estrutura de classificação, taxonomia) que apóia de um lado a Base SERPRO de Conhecimento (que é um repositório de informações e conhecimentos), de outro lado o sistema Perfil (sistema que aponta o que as pessoas sabem na Empresa, conhecem, aplicam e dominam). Também foram implantadas as comunidades virtuais na *intranet* na Empresa.

As superintendências adotam sistemáticas de alinhamento de conhecimentos e práticas para trocas de saberes comuns e experiências vividas. De acordo com clientes e projetos, existem líderes de área ou projeto para interligar os demais realizadores de atividades semelhantes. É uma teia de relacionamentos entre áreas fins e da gestão, pelo intermédio da qual flui o conhecimento. São diversos grupos, formados por período de tempo específico, para a construção de certa atividade, concepção ou articulação de um projeto. Esta rede ou teia não evidencia completamente os resultados, mas são utilizadas algumas práticas, como relatórios de Análise Crítica de Desempenho (ACD), com indicadores corporativos para aferir o grau de atendimento das necessidades que justificaram o projeto. O coordenador do grupo dá pontuação, inclusive individualmente, nas avaliações. A cultura de gerenciamento de projetos tem estimulado as pessoas para estruturarem melhor as suas ações.

Em relação ao resultado da organização, a gestão do conhecimento tem contribuído para a melhoria de resultados, o que se constata pelo grau de inovação, novas tecnologias, transformação do comportamento das pessoas em curto prazo, destaque dos profissionais em trabalhos apresentados em congressos e com publicações. A rapidez no acesso a informação (com o uso da Base SERPRO de Conhecimento no Portal Corporativo) e a alocação de

pessoas com perfil adequado às equipes de trabalho (com o uso do Sistema Perfil) tem contribuído para a melhoria da prestação de serviços e produtos, especialmente nos processos de desenvolvimento de soluções tecnológicas e escritório de projetos. Nota-se, entretanto, que essas avaliações e parâmetros são qualitativos. Do ponto de vista quantitativo e econômico, ainda está por vir o amadurecimento de comportamentos e o uso de técnicas e estabelecimento de métodos que permitam aferir numericamente os resultados obtidos pela organização.

Em decorrência, a empresa construiu e mantém a cultura de gestão do conhecimento, o que fica bem delimitado não só na prática adotada internamente, mas também em razão da evolução alcançada que lhe permite disponibilizar aos seus clientes, além dos serviços de consultoria e tecnologia, a assessoria para aplicação da gestão do conhecimento.

Uma das dificuldades ressaltadas pela coordenadora de gestão do conhecimento organizacional são as diferentes características das áreas de negócios, considerando os clientes atendidos e as decorrentes diferenças de cultura. Ao tratar do tema, informa que existem áreas que atuam em clientes com grande quantidade de contratos, e outras com clientes com dois ou três contratos extremamente relevantes, resultando em forte impacto para a empresa. As diferentes naturezas de trabalho implicam culturas distintas.

ETAPA 1. Tomada de consciência e decisão da gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento no SERPRO encontra terreno fértil para sua propagação e, desde seu início, contou com o apoio da diretoria. As decisões estratégicas da empresa têm a gestão do conhecimento como parte do processo decisório. Conforme destacou a coordenadora de gestão do conhecimento, há cultura de planejamento estratégico que atua de forma a impulsionar a gestão do conhecimento.

O conhecimento é condição essencial dos negócios da empresa e a diretoria tem consciência de que o conhecimento afeta a qualidade da prestação dos serviços, implicando em inovação e o retorno para a sociedade, considerando a missão da empresa e seu papel na estrutura governamental.

Uma condição percebida é o posicionamento estratégico da área responsável pelo processo da gestão do conhecimento na empresa. Inicialmente, em 2000, o processo foi conduzido por uma área de assessoramento à diretoria, processo denominado gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Com a nova diretoria estabelecida em 2003, o processo passou a ser conduzido no contexto do departamento de gestão do conhecimento vinculado a Superintendência de Gestão Empresarial Pessoas, sendo que a aprendizagem organizacional passou a ser tratada pela Universidade Corporativa, também vinculada a esta superintendência. Entretanto, as atividades eram desenvolvidas com outras atividades de gestão de pessoas, que envolviam eventos funcionais e desenvolvimento de pessoas, isto é, concurso público, avaliação de desempenho, reclassificação, promoção por mérito, programas de ambientação para concursados e anistiados, dentre outras atividades.

Observado o extenso agrupamento de atividades diversificadas e, verificada a necessidade de foco nas atividades de gestão do conhecimento, o processo passou por uma análise detalhada. Foi então elaborado, no final de 2004, o Projeto de Gestão do Conhecimento Organizacional do SERPRO, vinculado a diretoria, com o objetivo de consolidar os instrumentos e ferramentas tecnológicas, bem como as práticas empresariais adotadas, inclusive com a medição de desempenho.

O plano sumário do projeto foi elaborado com a adoção dos conceitos do *PMI*, incluindo uma *WBS*, *Work Breakdown Structure*, que é uma estrutura analítica do trabalho de modo a permitir melhor visualização dos resultados a serem alcançados. Contudo, no sentido de manter a continuidade do processo após o alcance do objetivo proposto, foi instituída, em meados de 2005, a Coordenação de Gestão do Conhecimento Organizacional, novamente vinculada a Superintendência de Gestão Empresarial Pessoas, que executa o projeto, além de suas outras atribuições. Deste modo, o processo tem sido conduzido para que as unidades organizacionais cumpram a política e desenvolvam uma cultura voltada a gestão do conhecimento.

Considerando os diversos processos da empresa, a questão é definir o que se precisa saber e dominar, para atender aos seus clientes. No âmbito estratégico, pode-se afirmar que estes pontos de partida respeitaram a precedência do processo estratégico, e vinculam a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional. Estas diretrizes estão registradas em

documento que identifica as políticas e as estratégias, atuando como direcionadoras da estratégia de gestão do conhecimento retratado no planejamento da Empresa.

Conforme citado, a gestão do conhecimento tem objetivos estabelecidos e, no momento, tem de consolidar as ferramentas existentes, migrar para novas tecnologias, incluir novas funcionalidades demandadas, rever as políticas e normas de propriedade intelectual, definir providências e cuidados para com a produção inovadora como, por exemplo, o *software* livre.

O executivo de diretoria padrinho da gestão do conhecimento, entende que a prática é importante para os resultados e é parte da sua estratégia, mas que ainda é necessário fazer evoluir e entender melhor a gestão do conhecimento na empresa.

A direção, no início do desenvolvimento desta atividade, demonstrou consciência de sua importância para a construção do futuro da empresa e sua proposta de propiciar ao Estado o suporte tecnológico e de comunicação, nas várias áreas de governo. Mesmo a mudança de diretoria, apesar das dificuldades naturais de ambientação dos novos dirigentes, não descontinuou a atividade, tendo exigido somente um esforço adicional de ambientação daqueles que assumiram estes cargos e não eram oriundos do quadro da empresa. O estatuto do SERPRO é facilitador para as ocasiões de mudanças de diretoria, em razão de prever a permanência de dois diretores, com origem interna e pertencentes ao quadro de colaboradores, minimizando eventuais efeitos de descontinuidade.

O executivo de direção entende que “a gestão do conhecimento é importante para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e é muito importante não permitir que a rotina seja priorizada, sem deixar espaço para se estudar os processos e melhorar o futuro”. Destacou que há um comitê de gestão estratégico que direciona as atividades da empresa e discute suas ações corporativas e setoriais. Fica claro para todos os seus integrantes a importância da gestão do conhecimento na gestão da empresa. É condição “*sine qua non*” dos componentes estratégicos.

ETAPA 2. Planejamento, preparação e capacitação das pessoas para a gestão do conhecimento

A partir do planejamento da empresa, ocorre a integração das ações de gestão do conhecimento, mantendo a missão de apoio às políticas públicas. Entretanto, apesar dos esforços e de todas as condições disponibilizadas, segundo a coordenadora de gestão do conhecimento, a capacitação geral, para pensar com foco em gestão do conhecimento, ainda precisa de reforço. Lembra que o curso de gestão do conhecimento realizado em 2001, conforme mencionado, foi um marco fundamental, entretanto, é preciso expandir esses conhecimentos para um número maior de pessoas. Há um grupo, no momento, que discute o conteúdo de um curso de gestão do conhecimento, enquanto alguns colaboradores realizam cursos de especialização em gestão do conhecimento, do programa de pós-graduação da empresa, ampliando, deste modo, a possibilidade de entendimento e aplicação do tema.

Um aspecto que tem facilitado a integração da gestão do conhecimento ao processo de planejamento é o fato de a coordenadora da gestão do conhecimento ter ocupado anteriormente postos de trabalho relacionados ao planejamento e gestão da qualidade, o que permite visão profunda de processos e de estratégia.

A capacitação para a sensibilização das pessoas ocorre a partir de *workshops*, palestras com pessoas, inclusive externas ao SERPRO, e com o jornal eletrônico, denominado Serpauta Temático, elaborado de acordo com as necessidades diagnosticadas. Uma das práticas de sensibilização que deve ser destacada é a Semana do Conhecimento realizada, em 2001, em todas as regionais, com palestras abordando os conceitos, aplicações e tecnologias da gestão do conhecimento, envolvendo aspectos culturais, com estratégias pedagógicas diversas como corais, jograis e representações, sempre com o objetivo de traduzir o que é conhecimento e despertar a empresa para o assunto, além de programas de desenvolvimento de habilidade interpessoal e identificação do direcionamento estratégico da empresa. Um dos pontos determinantes tem sido o desenvolvimento de gerentes, cujas atribuições específicas contemplam o desenvolvimento das pessoas, o registro dos processos de trabalho, treinamento dos subordinados e mapeamento dos processos.

O planejamento da gestão do conhecimento está apoiado na prática de mapeamento organizacional que consiste em identificar os conhecimentos de domínio dos colaboradores,

isto é, “resgatar o que está no *drive* de cada pessoa” e tornar disponível para mais pessoas, conforme afirma a Coordenadora de Gestão do Conhecimento Organizacional. Para isto o instrumento de apoio é a Base SERPRO de Conhecimento que permite mapear e preservar os conhecimentos organizacionais. Por outro lado, o mapeamento dos conhecimentos individuais é apontado pelo Sistema Perfil, no qual as pessoas identificam o quanto sabem sobre os assuntos e, em que níveis os conhecem, aplicam e dominam. O sistema pode ser utilizado por toda a empresa, não sendo um instrumento de acesso restrito para uma área de tecnologia ou gestão de pessoas. De acordo com o nível hierárquico, os gerentes podem pesquisar em qualquer das unidades regionais, em todo o país, sobre pessoas detentoras de conhecimentos específicos para atender às necessidades de formação de equipes de trabalho, de modo a atribuir atividades de acordo com as capacidades individuais.

O Sistema Perfil é parte do modelo de gestão por competência e ainda em desenvolvimento. Está sendo trabalhada a integração das diversas partes do sistema de gestão de pessoas e de competências.

No que se refere ao envolvimento da média gerência, avaliam que há compreensão da gestão do conhecimento e de sua importância, embora ainda haja necessidade de melhor aplicação e entendimento dos processos. Este entendimento é subjetivo e estão planejando uma pesquisa para aferir esta compreensão. No momento, estão atualizando o Portal SERPRO na *intranet*, com a aplicação do software livre, incluindo a utilização das páginas das unidades integradas à Base SERPRO de Conhecimento de modo a permitir que todo o corpo gerencial utilize estes instrumentos em sua gestão.

ETAPA 3. Instalação da Gestão do Conhecimento

O SERPRO tem estrutura para a gestão do conhecimento que se caracteriza pelo modelo matricial. A atual Coordenação da Gestão do Conhecimento Organizacional, patrocinada pela Diretoria, conforme já mencionado, desenvolve as atividades por meio do Comitê da Gestão do Conhecimento Organizacional composto por representantes de todas as unidades organizacionais da Empresa. Esta forma de funcionamento facilita a atuação ao permitir representatividade das áreas e integração das discussões relativas às facilidades e dificuldades da aplicação das práticas e instrumentos. Segundo a executiva de gestão de pessoas, “propicia

uma capilaridade não dimensionável e que torna muito mais ágil o processo de desenvolvimento da gestão do conhecimento”. Assim, as atividades de gestão do conhecimento são coordenadas a partir da área de gestão de pessoas, porém desenvolvidas no âmbito de cada unidade organizacional sendo que poderiam ser otimizadas com o aperfeiçoamento do perfil dos representantes, afirma a coordenadora de gestão do conhecimento.

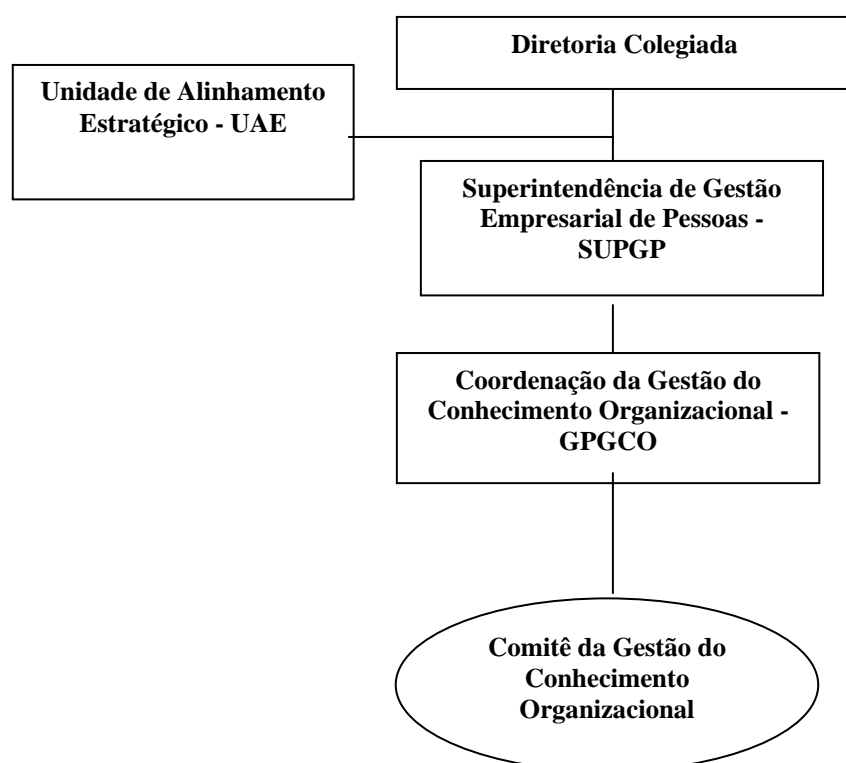


Ilustração 7 – Estrutura para o desenvolvimento da gestão do conhecimento

No que se refere às tecnologias aplicadas à gestão do conhecimento, há diversos instrumentos, conforme já destacado, aplicados para registro, disseminação e compartilhamento de conhecimentos, como o portal, a *intranet*, os mecanismos de ensino à distância, dentre outros, conforme detalhado no item 4 – introdução e operacionalização da gestão do conhecimento.

No âmbito da capacitação, a empresa tem seus programas de treinamento organizados pela universidade corporativa. A UniSERPRO foi implantada em outubro de 2003, constituída por um projeto com educação à distância, via satélite e presencial, de forma corporativa, para a construção de cursos, em convênio com instituições de ensino, conforme ocorre com a UnB,

Universidade de Brasília, e a UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais, com programas que apóiam a empresa e seus clientes em relação a temas como comércio exterior e informações de sistemas públicos integrados. São oferecidos programas organizados sob medida das necessidades da empresa e de seus clientes, aplicados com a participação de profissionais das universidades parceiras e do SERPRO aos colaboradores, com programas que não são oferecidos regularmente no mercado educacional.

A Universidade Corporativa, entretanto, ainda não está concluída e há muito a fazer para seu desenvolvimento. Trabalha com a formação de tutores e pessoal especialista para treinamento técnico, de acordo com as necessidades da Empresa, a exemplo do software livre e outros projetos corporativos relacionados aos objetivos estratégicos e de acordo com as prioridades da empresa. É política de capacitação recorrer aos profissionais da empresa, ou externos, quando não houver recursos disponíveis.

ETAPA 4. Introdução e operacionalização da gestão do conhecimento

O ponto de origem da gestão do conhecimento no SERPRO é a atualização da árvore do conhecimento, que se constitui no cerne desta prática e está sob a supervisão da área de gestão de pessoas, mas com responsabilidade direta dos encarregados pela gestão de conteúdos das diversas áreas da empresa. A atualização deve acontecer a todo momento, em razão de mudanças tecnológicas, de processos, ou em função de novas necessidades dos clientes. A coordenadora de gestão do conhecimento entende que a empresa aplica a árvore do conhecimento com qualidade, de forma sistemática e com todo o instrumental necessário à disposição. Ocorre, entretanto, que as pessoas por vezes não utilizam a capacidade total dos instrumentos. Ela destaca a importância de separar, para avaliar esta questão, duas dimensões: a da existência e disponibilidade das ferramentas, e da utilização efetiva das ferramentas pelas pessoas.

A criação e a identificação do conhecimento ocorrem a partir de algumas práticas desenvolvidas como os grupos de trabalho multifuncionais; comissões paritárias, para assuntos relacionados à gestão de pessoas, canal aberto para recolher sugestão de pessoas, grupos de trabalho com clientes para melhoria de processos de trabalho e revezamento de coordenadores de equipe.

Outra prática que se pode enquadrar como criadora de conhecimentos, conforme apresentado pelo coordenador do processo corporativo soluções tecnológicas, é o sistema denominado gerência de problemas e soluções, que em primeiro plano permite fazer estudo detalhado de cada incidente, para identificação de suas causas e estudo de soluções que, uma vez implementadas, passam a compor uma base de dados para consulta no caso de ocorrências semelhantes. Essa aplicação não é restrita aos sistemas tecnológicos e está organizada por níveis de problemas e de atendimento, com suporte *help desk*. Para consolidação desta prática, por exemplo, são realizados controles e relatórios de ocorrências e de soluções obtidas, considerando o nível de atendimento.

No campo da armazenagem e organização, o SERPRO tem uma unidade denominada CDI, Centro de Documentação e Informação, com as atribuições de composição e organização de acervos de conteúdos físicos e virtuais para as consultas dos interessados, além de administrar a Árvore SERPRO do Conhecimento e a Base SERPRO de Conhecimento.

A disseminação e o compartilhamento do conhecimento são realizados com o apoio de algumas práticas. Hoje existem 81 comunidades virtuais no Portal Corporativo, embora se saiba que nem todos estão ativos, para debaterem temas e disseminarem informações, em ambientes de fóruns. Esses grupos são multifuncionais e, é entendimento do coordenador de processo corporativo soluções tecnológicas que estes precisam de maior rigor para registro e discussão das informações e dos documentos depositados.

Para o compartilhamento, outras ferramentas são aplicadas. Uma delas é denominada seminários de melhores práticas, que divulga e promove o que tem acontecido de melhor em cada uma das unidades da empresa. Essa ação tem relação com o Prêmio SERPRO da Qualidade – PSQ. As práticas de destaque constam dos relatórios anuais das áreas inscritas no PSQ; outras práticas que se destacam são a do Portal Corporativo SERPRO já comentado; o *mentoring* representado pelos orientadores que dominam certo assunto e apóiam outros colegas ensinando-os de forma participativa - é uma prática mais utilizada no processo de tecnologia e não é utilizado no processo de pessoas, destaca-se também por promover a transferência de conhecimento para ensinar e capacitar às pessoas; a prática de lições aprendidas do escritório de projetos e se propõe a promover o registro e apoiar a apresentação de novas soluções, à partir de equipes multidisciplinares, considerando que um projeto é

definido como um conjunto de atividades com propósitos bem definidos em termos de início e fim.

A executiva responsável pela coordenação do conhecimento destaca que as diversas práticas, *mentoring*, *couching*, banco de soluções, comunidades de prática e outras devem ser aplicadas de acordo com as características de cada atividade de gestão do conhecimento. Na realidade, estas práticas são instrumentos de cada processo, e as metodologias preconizadas em cada instrumento adaptam-se melhor para uma ou outra área (pessoas, tecnologia, organização de trabalhos, dentre outros).

Ao avaliar as tecnologias disponibilizadas, a executiva responsável pela gestão de pessoas ressalta que, apesar da importância desses instrumentos, a aplicação dos mesmos deve ser complementada por contato pessoal. O contato pessoal é tão ou mais importante que a oferta e disponibilidade dos instrumentos e metodologias facilitadoras para provocar a motivação nas pessoas para as mudanças de atitude. Destaca que as visitas às unidades e os contatos diretos com as pessoas, visitando-as e trocando informações, são causas de resultados, nem sempre alcançados apenas com a tecnologia, por exemplo, de vídeo conferência.

Outro instrumento utilizado para compartilhamento é a educação corporativa à distância, para compartilhar idéias, experiências e desenvolver competências em áreas de conhecimentos específicos.

Já referido anteriormente, o Congresso SERPRO em relação à disseminação de conhecimentos, em sua última edição, contou com a apresentação de 160 trabalhos considerados como de elevada qualidade. Além de seu papel de instrumento do conhecimento interno, serve como evento de seleção e organização da participação externa da Empresa, pois permite reconhecer as capacidades existentes e também revela pessoas que podem atuar nas capacitações internas em diversos campos do conhecimento. A universidade corporativa é a patrocinadora técnica do congresso.

Deve-se reafirmar, como elemento do compartilhamento de conhecimentos, o Portal Corporativo SERPRO alimentado pelos colaboradores. É uma rede eletrônica de dados para a qual as pessoas contribuem, e nela navegam e buscam informações.

Destaca o coordenador do processo corporativo soluções tecnológicas que:

“O exercício do bom hábito leva à formação de padrões e consolidação da cultura. Este é um desafio da área de tecnologia da informação, pois por cultura anterior, as pessoas não se disponibilizam em relação ao que sabem. É preciso sensibilizar as pessoas para que elas entendam que compartilhar não representa perder o poder, mas sim poder usufruir de conhecimentos mais avançados do que os que elas detêm”.

A pergunta que se coloca é : O que se aproveita na gestão do conhecimento? No campo do compartilhamento é a possibilidade de recorrer à base de dados, recolher informações que contribuam para o desenvolvimento das atividades. Com o tempo as pessoas se acostumam com a prática e com os fluxos discriminados. Os dirigentes do SERPRO entendem que esses padrões registrados não são inibidores da inovação e das novas condutas, uma vez que o fato das informações estarem no sistema não significa que as pessoas estão obrigadas a atuarem de acordo com as práticas registradas.

Há, portanto, liberdade para inovação, crítica dos processos vigentes, e não se formam “jurisprudências” administrativas. Devem ser feitas adaptações dependendo de mudanças do ambiente e do mercado. Destaca o coordenador do processo corporativo soluções tecnológicas que “as pessoas podem resgatar a história sem que se precise de alguém para contar do acontecido, pois o sistema nos facilita entender os fatos”. Ele destaca que as decisões da diretoria são todas registradas no sistema de correspondência denominado SISCOR, na *intranet*, para que no futuro, outros dirigentes com questões análogas possam tomá-las como base para decidir. Isto ajuda na qualidade das decisões e das ações. Ao tomarem decisões, essas são registradas na base de dados com recomendações para outras situações semelhantes, no sentido de contribuir com o aperfeiçoamento do conhecimento.

No que se refere às atividades de descarte, as entrevistadas informaram que esta é uma atividade realizada por critérios de triagem de tempo de validade das informações. No caso do portal, por definição da pessoa que insere a informação, assim como destacaram a importância do CDI, responsável pela manutenção de informações na Base SERPRO de Conhecimentos e pela análise dos assuntos que já não tenham aplicação e devam ser eliminadas da Árvore SERPRO de Conhecimento. Os eventos e produções intelectuais da Empresa compõem o memorial SERPRO.

Na prática, o CDI organiza todas as informações. É responsável pela guarda de documentos, inclusive digitalizando-os para construir o memorial SERPRO do conhecimento, abrangendo documentações e equipamentos. Não se verifica a existência de conteúdos plenamente descartáveis, na medida em que o conteudista tem a responsabilidade de atualizar as informações.

A Empresa tem três bibliotecas físicas, em Brasília, no Rio de Janeiro e em São Paulo, sendo que nas Regionais o uso é virtual. O CDI também é responsável pela digitalização dos documentos, atividade que encontra barreiras em razão dos cuidados necessários para respeito da propriedade intelectual, solicitando sempre autorização aos autores para divulgação na rede eletrônica.

ETAPA 5. Acompanhamento e avaliação da institucionalização da gestão do conhecimento

As atividades de controle e desempenho da gestão do conhecimento no SERPRO acontecem a partir de alguns indicadores relacionados com o processo de planejamento. Mas, no entendimento da coordenadora de gestão do conhecimento existe a necessidade de aperfeiçoamento dos critérios de controle e indicadores, para com quais as pessoas ainda não estão adaptadas. Destaca que, anteriormente, existiam muitas informações, sem uma organização adequada e agora estão trabalhando no sentido de ter alguns indicadores básicos. Foi experimentada a construção de indicadores e a experiência revelou dificuldade de implantação e padronização de indicadores nas unidades. A situação ideal, avalia a coordenadora de gestão do conhecimento, é elaborar um modelo de poucas questões, objetivas que traduzam pontos objetivos que avaliam a gestão do conhecimento.

Portanto, pode-se concluir que o sistema de medição e controle da gestão do conhecimento no SERPRO ainda está em fase de estruturação, apesar de já possuírem alguns indicadores desde 2000. A Empresa está em fase de implantação do sistema de planejamento com base no *balanced scorecard*, tendo formulado indicadores gerais e específicos que permitem o registro e avaliação dos resultados. Tanto a responsável pela coordenação da gestão do conhecimento, quanto a executiva responsável pela superintendência de gestão de pessoas, concordam que o investimento é elevado, para treinamento, universidade corporativa, plano de carreira,

tecnologias e outras ferramentas. Consideram fundamental contar com o apoio da alta administração e que se aposte na visão de futuro, nos valores e no retorno para os clientes, valorizando os aspectos qualitativos, muitas vezes intangíveis. Elas destacam que, no processo de avaliação é importante que sejam apuradas as expectativas dos clientes, que se demonstre o ganho do cliente e da empresa prestadora do serviço, de acordo com as diversas aplicações e instrumentos utilizados para cada necessidade destes parceiros. Estão cientes da dificuldade de conseguirem praticar esta avaliação de maneira estável e a dificuldade está em apontar o que foi agregado aos resultados da empresa e para os clientes. Concluem que há que ser muito tolerante e paciente para estruturar as ferramentas de controle.

Importa realçar a clareza de interpretação das entrevistadas em relação às dificuldades do desenvolvimento do modelo de avaliação, ao afirmarem a necessidade de envolvimento das diversas áreas para a definição dos critérios de medição. Entendem que esta atividade é coletiva e um trabalho de equipe, que é desenvolvido gradativamente, ou seja, ao longo de certo período de tempo, e que os diversos indicadores podem gerar efeitos mútuos entre si. Por vezes não são indicadores, mas evidências que indicam os resultados obtidos.

Há inclusive controvérsias em relação à eficácia de alguns dos indicadores na gestão do conhecimento, em razão da discutível precisão dos elementos de medição e valor agregado à gestão.

Segundo Bukowitz e Williams (2002, p.380), os principais resultados da gestão do conhecimento no SERPRO seriam: incremento da qualidade do planejamento operacional e estratégico; agilização do processo de tomada de decisão; maior ênfase na previsão de mudanças e nas ações corretivas; encorajamento de inovações e incremento na qualidade dos produtos; eliminação da obtenção e do processamento da mesma informação; incremento do compartilhamento da informação entre toda a empresa e o aprendizado abrangendo toda a organização, inclusive a gestão e o aumento da competitividade e melhoria de resultados.

Fatores Propulsores para a Institucionalização da Gestão do Conhecimento

Podem ser constatados alguns aspectos facilitadores da gestão do conhecimento no SERPRO. Inicialmente vale observar que um dos problemas das Empresas Públicas é a descontinuidade

provocada pela alternância de poder e pelas diferentes diretorias designadas para as empresas, o que, em parte, não acontece na empresa, pois o seu estatuto prevê a ocupação de dois dos postos de direção por empregados de carreira.

Outro elemento facilitador e destacado pela executiva coordenadora de gestão do conhecimento é a cultura construída ao longo dos anos em relação a trabalhar com planejamento. Desde 1984, o SERPRO tem plano estratégico, tático e operacional. Evoluiu para direcionamento estratégico e alinhado como cultura de gestão, com conexões de diversas ações e comportamento cooperativo e corporativo, envolvendo todas as unidades regionais. A cultura de planejamento estratégico integra atividades de toda ordem, inclusive conhecimento e qualidade, constituindo-se em força impulsionadora e fator preponderante de mudança organizacional.

O posicionamento organizacional da coordenação da gestão do conhecimento relacionado à estratégia de negócios permite a interligação e aplicabilidade compatível com os resultados do SERPRO.

Conforme já comentado, a instituição do PSQ, em 1996, envolveu treinamento de pessoas, preparação de grupos de trabalho para qualidade, reforço no processo de planejamento, de segurança das informações, e desenvolvimento de conhecimento. Embora, segundo a executiva de coordenação de gestão do conhecimento, não tenha representado fator promotor, contribuiu para o estímulo ao desenvolvimento da gestão do conhecimento.

Outro elemento propulsor da gestão do conhecimento é o fato de a empresa atuar em segmento de tecnologia de ponta, exigindo busca de inovações e capacidade de aperfeiçoamento de suas práticas de prestação de serviços.

Pode-se realçar ainda a interligação entre o posicionamento na estrutura e o comprometimento dos responsáveis pela gestão de sistemas e tecnologias com a gestão do conhecimento, o que potencializa seu desenvolvimento.

Também potencializa a institucionalização da gestão do conhecimento o princípio de comprometimento da empresa com as causas de seus clientes exigindo a busca contínua de novos conhecimentos e compartilhamento otimizado.

Aliado ao exposto e com maior influência, outro fator estimulador e facilitador foi a cultura organizacional voltada para métodos de trabalho que enfatizam práticas de lições aprendidas e mapeamento de processos. Neste sentido destaca-se a implantação da gestão de projetos, com adoção dos fundamentos do *PMI*, o que permite trabalhar de acordo com modelos pré-determinados e a aplicação de critérios. Pode-se afirmar que são universais para o SERPRO e para análise das atividades, resultando em maior avanço e sistematização do conhecimento. Outro método adotado é o Programa SERPRO de Melhoria do Processo de Engenharia de *Software* que se fundamenta na maturidade de processos e adotou como referência o *Capability Maturity Model (CMM)*, modelo reconhecido internacionalmente na área de engenharia de *software*.

A Empresa atua por valores e cultura de forma contributiva e multidisciplinar, o que facilita a inovação conjunta e o compartilhamento do conhecimento, além de atuar na quebra de eventuais resistências. Como exemplo, apresentam a atuação em comitês com a incumbência de apoiar processos, organizar matriz com pessoas de várias áreas e gerentes de projetos.

O conhecimento também é impulsionado pelo fato de as pessoas serem recompensadas na carreira a partir de suas contribuições, aperfeiçoamento de conhecimentos, permitindo-lhes crescimento profissional e *status*.

Fatores Restritivos para a Institucionalização da Gestão do Conhecimento

Apesar da continuidade de parte da diretoria, conforme apresentado no item dos fatores propulsores, as mudanças que ocorrem em alguns dos postos de direção provocam quebra de continuidade temporária e exigem ações adicionais para sensibilização, principalmente dos novos dirigentes, em relação à gestão do conhecimento.

Outro ponto é o da descentralização do SERPRO, pois cada escritório tende a praticar uma cultura específica. Foram citados exemplos, como nos escritórios regionais de Mossoró, Rio Grande do Norte, que se reporta ao escritório regional de Recife, em Pernambuco, e o outro, do escritório de Goiânia, em Goiás que, embora muito próximo a Brasília, tem cultura própria. Para melhor aproximação das culturas, o SERPRO tem desenvolvido algumas ações

como: programa de desenvolvimento continuado de pessoas nas áreas técnicas, gerenciais e comportamentais; módulos fortalecendo vínculos com todos os colaboradores incluindo os escritórios, atividade considerada de muita riqueza para as pessoas entenderem a empresa, seus colegas e seu papel na organização. Conforme afirma a coordenadora do processo corporativo pessoas, “conectar as pessoas com o DNA da empresa de acordo com as maiores questões da empresa e sua identidade corporativa.”

Foram observadas várias mudanças no posicionamento da área responsável pela gestão do conhecimento na organização depois de algum tempo de desenvolvimento do processo. Passou de uma atuação estratégica inicial de órgão de assessoramento para uma atuação tática em órgão de linha, no caso a Superintendência Gestão Empresarial Pessoas. Este novo posicionamento decorreu da ligação da gestão do conhecimento com a educação corporativa realizada pela Universidade Corporativa da Empresa, também vinculada a esta mesma Superintendência. Porém, esta mudança parece ter durado certo tempo para acontecer e uma série de questionamentos quanto ao melhor posicionamento o que, como toda mudança organizacional, pode comprometer a credibilidade envolvida e impactar nos resultados do processo, daí a inclusão deste como fator restritivo.

O que se têm observado em outras organizações que possuem universidade corporativa é que se intitulam como desenvolvedoras da gestão do conhecimento com apenas uma prática tendo em vista o trato da variável comum: o conhecimento. Entretanto, incorre numa percepção distorcida da questão. A literatura, as pesquisas sobre o tema feita por órgãos governamentais (IPEA) e as diretrizes do Governo Eletrônico apontam a educação corporativa como uma das práticas de gestão do conhecimento, assim como a gestão por competências, ou seja, a gestão do conhecimento caracteriza-se por ser um processo mais abrangente que inclui outras práticas empresariais.

Os principais fatores propulsores e restritivos identificados neste estudo são apresentados no quadro que segue:

Quadro 8 -Fatores propulsores e restritivos - SERPRO

<p style="text-align: center;">Fatores Propulsores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - colaboradores compõe parte da diretoria na troca de governo devido ao estatuto da empresa; - cultura de planejamento dá sustentação à gestão do conhecimento; - modelo de organização de trabalho com avaliação de métodos e processos; - instituição de escritório de projetos; -apoio da diretoria ao processo de gestão do conhecimento organizacional; - atuação no segmento de tecnologia de informações com processos que requerem constante inovação; - exigências e necessidades dos clientes; -cultura de trabalho em equipe, multidisciplinar e compartilhada.
<p style="text-align: center;">Fatores Restritivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - troca da diretoria da empresa exige reforço das atividades de sensibilização para a gestão do conhecimento; -descentralização da empresa dificulta a adoção de práticas - mudanças no posicionamento da área responsável pela gestão do conhecimento na organização.

4.4.4 Conclusões sobre a análise do processo de institucionalização

Pode-se afirmar que o SERPRO tem institucionalizada a gestão do conhecimento, nos seus vários aspectos, carecendo de alguns aperfeiçoamentos, admitidos pelos próprios entrevistados, conforme comentado no corpo do estudo de caso. A executiva responsável pelo processo corporativo pessoas destaca, por exemplo, que, “apesar de todos os esforços das pessoas que deram início à disseminação da gestão do conhecimento na empresa e do aceitável grau de propagação do conceito, ainda não foi possível torná-lo comum nos diversos níveis.”

Tal como se destaca nas empresas com unidades descentralizadas, apesar da abrangência total, a gestão do conhecimento manifesta-se com diferentes intensidades e práticas nas áreas fora da sede da empresa, não só em razão do distanciamento em relação à sede, mas respeitando os diferentes traços culturais, influenciados pela diversidade de necessidades dos clientes regionais. Conforme já relatado, não basta a existência e disponibilidade dos instrumentos ou ferramentas, é muito importante a explicitação das práticas, seus métodos e a disposição das pessoas em aplicá-las.

O processo estratégico privilegia a gestão do conhecimento apoiando sua concepção e implementação, o que faz com que as decisões de maior relevância contemplem a gestão do conhecimento, facilitando as diversas ações. Nesse aspecto, o caso ressalta o papel da Coordenação da Gestão do Conhecimento Organizacional, que se reporta na condição de assessoria ao corpo diretivo da empresa e conta com o apoio de uma diretoria específica para seu desenvolvimento. A Coordenação da Gestão do Conhecimento recebe ainda forte apoio da Superintendência de Gestão Empresarial Pessoas, a qual atualmente é vinculada, com atuação muito próxima da Universidade Corporativa, assim como da unidade responsável pela tecnologia. A estrutura organizacional é facilitadora para sensibilizar as pessoas e abranger a empresa como um todo, para a aplicação da gestão do conhecimento.

A tomada de decisão avaliou as necessidades e procurou atender às expectativas de retorno, apesar de a institucionalização ter evoluído, a partir de ação conjunta da direção e de seus níveis de assessoria, considerando o modelo de gestão da empresa e a natureza de suas atividades.

A gestão do conhecimento tem definidos os seus objetivos, considerando o processo estratégico da empresa e os resultados. Para isto, tem estrutura organizada para atender ao fortalecimento da institucionalização da gestão do conhecimento. Conta com apoio da tecnologia em todas as frentes de aplicação e está, no momento, fortalecendo o Portal Corporativo SERPRO, na *intranet*, para estimular ainda mais as pessoas a aplicarem a gestão do conhecimento.

A Empresa conta com diversas ferramentas para identificação, seleção, compartilhamento e descarte da gestão do conhecimento. O quadro a seguir demonstra diversos dos instrumentos e práticas e as respectivas aplicabilidades.

Quadro 9 - Práticas de gestão do conhecimento - SERPRO

Instrumentos/Práticas	Aplicações
Mapeamento das Competências Individuais	Identificação das competências individuais dos colaboradores, apoiando a criação de conhecimentos e diagnóstico de necessidades de capacitação; contribui na composição de equipes para os escritórios de projetos.
Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais	Registro dos conhecimentos dos processos e das atividades operacionais, dos produtos e serviços prestados e do relacionamento com os clientes; são conhecimentos depositados na Base SERPRO de Conhecimento e ajudam na armazenagem do conhecimento e no seu compartilhamento.
Comunidade SERPRO de Conhecimento	Utilizada para compartilhar idéias, experiências, melhores práticas e informações, para desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento de práticas e processos de trabalho; envolve fóruns presenciais e virtuais de interesse comum.
Universidade SERPRO	Meio para educação organizacional e desenvolvimento de competências, capacitando pessoas e compartilhando conhecimentos, nas modalidades presenciais e não presenciais; desenvolve o plano de capacitação da empresa.
Portal Corporativo SERPRO	É o instrumento principal de armazenagem, organização e compartilhamento da informação, para sustentação das diversas práticas e outros instrumentos; interage e apóia as demais práticas citadas.

O ponto pouco desenvolvido é a etapa de avaliação e controle, ainda em fase de aperfeiçoamento e mesmo de discussão das possibilidades para viabilizá-lo. Entretanto, alguns indicadores de desempenho da gestão do conhecimento já existem, e, em 2004, registrou-se a quantidade de 5998 itens de conhecimentos registrados na base SERPRO de conhecimento e em torno de 36.000 acessos ao portal corporativo.

A partir do modelo teórico da pesquisa, pode-se afirmar que o SERPRO apresenta grau de institucionalização do conhecimento que se enquadra no patamar de sedimentação do processo de institucionalização. Se considerada a primeira etapa de institucionalização, os relatos dão conta de que existem etapas e seqüências estabelecidas para as atividades, como os processos de mapeamento das competências organizacionais e, na seqüência, das competências individuais, por exemplo, e a aplicação de técnicas definidas e incorporadas às práticas de trabalho. As pessoas têm comportamentos comuns para compartilharem conhecimento, transmitem estes comportamentos de uma para outra, levando à sedimentação, a partir de estrutura específica e duradoura ao longo do tempo estudado.

4.5 Siemens Ltda.

4.5.1 Introdução

A primeira entrevista para a composição deste estudo de caso foi realizada com o responsável pela gestão do conhecimento para a região do Mercosul, profissional admitido em 2000 para, originalmente, fomentar a gestão do conhecimento como apoio aos processos de inovação na região, e que passou a ser responsável da corporação para o tema, a partir 2002.

Ele destacou, em sua apresentação geral, que a empresa atua com visão de gestão do capital intelectual e que esta abordagem, apesar de homônima ao título de Stewart (1998, p.67-70), representada pela capacidade organizacional de suprir as exigências de mercado, proveniente do intercâmbio entre o capital estrutural, o capital humano, e do cliente, é diferente para a Siemens, pois seus conceitos são formados pela capacidade de inovação da empresa, organização de processos e clientes.

Informou, também, que na Siemens não se faz gestão do conhecimento, nos termos mais usuais do mercado, mas “focaliza a estratégia, desdobrada em termos de capital intelectual, na gestão orientada para os negócios em condições de capacitar as pessoas para fomentar a geração, compartilhamento, retenção e aplicação dos conhecimentos-chave”.

Foram realizadas outras três entrevistas, a saber, com o gerente de qualidade; com a gerente geral de recursos humanos da fábrica da Lapa em São Paulo; e, finalmente, com a consultora de recursos humanos, todos executivos amplamente envolvidos com a gestão do conhecimento. A indicação dos entrevistados se deveu aos seus diferentes papéis na empresa em relação à gestão do conhecimento, no âmbito do domínio tecnológico, conceitual e de aplicação.

4.5.2 Quadro geral da empresa e da gestão do conhecimento

A Siemens é uma empresa de origem alemã que atua em mais de 190 países e conta, no momento, com aproximadamente 426.000 colaboradores em todo o mundo. Seu campo de atuação é bastante diversificado, mas poderia ser genericamente denominado soluções tecnológicas da engenharia eletrônica, abrangendo a fabricação de produtos de ponta, o planejamento e instalação de sistemas e projetos complexos e a elaboração de soluções dedicadas. As soluções tecnológicas da engenharia eletrônica são aplicadas para os segmentos da informação e comunicação, automatização e controle, geração, transmissão e distribuição de energia, transportes, equipamentos médicos e iluminação(<<http://www.siemens.com.br>> acesso em: 06.out.2004).

No Brasil, a empresa instalou, em 1867, a linha telegráfica do Rio de Janeiro ao Rio Grande do Sul. Este foi o seu primeiro projeto. Em 1895, após a realização de outros trabalhos de porte, abre o seu primeiro escritório no Rio de Janeiro e, efetivamente, como empresa no ano de 1905, como fundação brasileira de eletricidade, constituindo-se na primeira empresa eletrotécnica multinacional a se estabelecer no país.

É uma das mais antigas empresas em funcionamento no mercado global, com 150 anos de existência e, no Brasil, conta com unidades espalhadas pelas principais regiões do país, com doze fábricas e doze escritórios que atendem, além do espaço brasileiro, outros países da América Latina como Paraguai, Chile, Bolívia, Argentina e Uruguai.

Neste quadro, a empresa destaca-se pela diversificação de serviços, produtos e soluções de informática e comunicações, relacionados à linha branca, vidros, componentes automotivos, semicondutores, transformadores, turbinas industriais, consultorias especializadas e, inclusive, pelo programa brasileiro de geração de energia nuclear, em conjunto com empresas como a Bosch, Osram, Philips, Voith, dentre outras.

O faturamento líquido no Brasil, no exercício de 2004 foi de 5932 milhões de Reais e em 2003 de 4.656 milhões de Reais, representando a com evolução de 27,4% no período. O lucro líquido de 2003 de 174,8 milhões de Reais subiu para 204,4 milhões de Reais em 2004, com o crescimento de 16,9%. As atividades relacionadas à informação e comunicação participaram

com 55% do faturamento, à energia com 13% e à automação e controle com 15%. No todo estas atividades responderam por 83% do faturamento da empresa (<<http://www.siemens.com.br>> acesso em: 15/09/2005). No Brasil a empresa mantém um quadro de colaboradores de 8372 pessoas, tomando-se por base o mês de setembro/04.

A estrutura organizacional da Siemens no Brasil é mista, combinando o modelo funcional ao de unidade de negócios. Divide-se em duas linhas básicas, sendo a primeira executiva, representada pelas diretorias responsáveis pelas principais atividades de administração e controladoria, pessoal, comunicação, informação e operações, estratégia, tecnologia, gestão da qualidade e ambiental, integração regional e, finalmente, desenvolvimento de negócios. As unidades de negócios estão divididas em de informação e comunicação, automatização e controle, energia, transportes, soluções médicas e iluminação.

No que se refere aos seus propósitos, a empresa tem o entendimento de que deve propiciar melhores resultados e agregar valor aos seus clientes, fornecedores, investidores, funcionários e à sociedade, a partir do seu modelo de gestão e implementação das estratégias – *SMS Siemens Management System*, suporte fundamental da gestão do conhecimento.

Segundo o executivo responsável pela gestão do conhecimento, alguns marcos explicam a evolução e as práticas adotadas pela empresa, também para institucionalizar a gestão do conhecimento, foco deste trabalho.

Em meados dos anos 90, a *ShareNet* – rede de compartilhamento de conhecimentos é implementada por decisão das áreas de *Marketing*, da *Information and Communications*, para responder às turbulências crescentes do mercado hiper-competitivo. Em 1999, foi criada a área corporativa global de gestão do conhecimento e, em 2000, seu presidente mundial incluiu a gestão do conhecimento na pauta estratégica da empresa, dando prioridade ao gerenciamento da rede de conhecimentos, estabelecendo-se uma diretriz em torno do tema para as diversas unidades, como forma de proporcionar maiores benefícios aos clientes e aumentar a capacidade inovadora da empresa.

Naquela época, deparavam-se com a concorrência, na área dos negócios da tecnologia com práticas ágeis e inovadoras. A manutenção da participação de mercado exigia, segundo

avaliação da diretoria da empresa, ações fortes para superar as crises do setor e fazer frente à competitividade.

Em 2000, a empresa realiza o lançamento de suas ações na Bolsa de Nova Iorque e a criação do *CIO – Corporate Information Office* e do *CKM – Corporate Knowledge Management*, dando origem às formas mais estruturadas e de desdobramento das diretrizes da gestão do conhecimento. O CKM tinha como principais incumbências a definição de políticas, a formação do conselho mundial e o repasse da visão corporativa para todos os negócios da empresa. É neste momento que é disparado o procedimento da gestão do conhecimento para toda a empresa. Em 2002, em nível Mercosul, a empresa organiza sua primeira estrutura formal denominada CEGC, Comitê Executivo de Gestão do Conhecimento, com um diretor padrinho, que respondia pelo CEGC e pelas comunidades de prática, conforme apresentado na descrição do caso na etapa – Instalação da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento, que já representava um instrumento de inovação, incorpora diretrizes referentes ao relacionamento com os clientes e aperfeiçoamento de processos, considerando a visão da empresa, o “jeito Siemens de ser: uma rede global de inovações” (<<http://www.siemens>>acesso em: 06 out.2004). É entendimento estratégico da empresa que, para alcançar os seus objetivos e desenvolver seus produtos e serviços, é necessária alta capacidade de aprendizagem e de gestão do capital intelectual e de criar, dinamicamente, rede de pessoas criativas, tendo em conta a alta velocidade das mudanças e das evoluções tecnológicas. Se os intervalos das inovações tornam-se mais curtos, é necessário que se aprenda também em maior velocidade.

4.5.3 Relatos sobre o tema e área específica

A Siemens tem um macro-processo de gestão do conhecimento definido nas etapas a seguir apresentadas:

a) a primeira etapa está vinculada à estratégia dos negócios, e a gestão do conhecimento é iniciada com esta análise, no sentido de constatar e definir as atividades e práticas

necessárias para apoiar o êxito dos negócios. Portanto, a empresa aplica a gestão do conhecimento com foco nos resultados;

b) a segunda etapa é a da estratégia do conhecimento e refere-se à análise das ações derivadas da estratégia geral da empresa, vinculadas ao capital intelectual;

c) a terceira etapa é a das iniciativas da gestão do conhecimento, desdobradas no plano tático da empresa para viabilizar os objetivos estratégicos; abrange a captação, geração, retenção, proteção e aplicação do capital intelectual;

d) a quarta etapa é a da medição dos resultados, compreendendo indicadores de tendência, em uma perspectiva estratégica e operacional de resultados alcançados pelas iniciativas, previstas na etapa anterior;

e) o quinto momento é o da verificação da estratégia do conhecimento, conferindo se as ações e estratégias da gestão do conhecimento estão em consonância com as estratégias da organização. Neste momento são realizados os ajustes e as adaptações necessárias à interligação adequada com a estratégia de negócios; e

f) na sexta e última etapa, as contribuições da gestão do conhecimento são analisadas criticamente em confronto com a estratégia dos negócios.

Considerando as etapas definidas na metodologia da pesquisa, pode-se analisar os processos de gestão do conhecimento da Siemens, conforme segue:

ETAPA 1. Tomada de consciência e decisão para a gestão do conhecimento

Conforme apresentado anteriormente, na Siemens a gestão do conhecimento foi construída por decisão dos níveis diretivos maiores, presidência e diretorias, que entenderam haver a necessidade de implementá-la em razão da evolução do mercado em que a empresa atua e que exige alta capacidade de tecnologias, inovação e organização do conhecimento gerado na empresa.

Portando, os fatos marcantes e determinantes da organização da gestão do conhecimento foram de natureza estratégica e de definição do futuro da empresa no setor de negócios.

Em decorrência, a empresa se auto-define com uma rede global de inovação, que precisa ter alta capacidade de aprendizagem, de gestão do conhecimento e de uma rede dinâmica de

pessoas criativas (<<http://www.siemens.com.br>> acesso em: 06.out.2004). É ponto de vista da direção que os ciclos de inovação são muito curtos e a empresa deve melhorar a sua capacidade de aquisição de novos conhecimentos e aprender como lidar com esse estado de evolução.

Conforme consta no *site* da Siemens, seu presidente mundial afirma que:

“nossa prioridade é gerenciar e colocar em rede o nosso conhecimento interno, de forma a nos tornar ainda mais eficientes e proporcionar maiores benefícios aos nossos clientes [...] como resultado, somos capazes de aprender mais rapidamente e podemos concentrar a nossa força inovadora no desenvolvimento de novos produtos e serviços.”

A própria visão de futuro da empresa entende a gestão do conhecimento como parte de sua estratégia, o que provoca alteração seu foco industrial anterior para outro de geração de soluções tecnológicas no segmento eletro-eletrônico, o que envolve a acumulação e aplicação de conhecimentos na organização, conforme apresentado anteriormente.

A empresa atua com foco nas competências essenciais, e na sua missão expressa este conceito no que tange à solução tecnológica. Afirma o gerente de qualidade que “Nós temos que vender soluções e serviços. A maior lucratividade é decorrente de soluções. Não queremos ser fabricantes de commodities”. Questionado sobre os conhecimentos necessários e geradores do diferencial para alcançar os resultados, respondeu que entende ser o de gerenciamento do projeto. As pessoas nesta atividade precisam de conhecimentos para gerar o diferencial.

O alinhamento estratégico, portanto, é uma das preocupações da gestão do conhecimento na Siemens. Na realidade, a proposta é tirar partido estratégico da gestão do conhecimento, com objetivos claros, integrados, e propiciando mudança de cultura.

A Siemens tem princípios que se constituem na base para a mudança cultural. Estes princípios surgem de estudos amplos e de pesquisas entre os funcionários. São cinco os princípios mais relevantes:

a) Fortalecer os Clientes : É entendimento da empresa que ela será tão forte e pujante quanto mais fortes forem seus clientes e, conseqüentemente, o fortalecimento passa a ser a

prioridade de todos, ou seja, manter seus clientes competitivos. Assim, deve-se oferecer aos clientes soluções que propiciem ganho de rentabilidade e rapidez para alcançar seus objetivos;

b) Inovação : A inovação é essencial para a Siemens criar o seu futuro. Acredita-se que a inovação e a criatividade levarão à mudança e se constituem em fluido contínuo, e têm o objetivo de aproveitar as melhores idéias e práticas para oferecer aos clientes. “A criatividade e a experiência nos mantêm na vanguarda”, afirmou a gerente de recursos humanos da unidade Lapa. Em vista do exposto, a empresa incentiva a inovação contínua em razão da natureza de sua atividade e, para sustentar este princípio, a Siemens mantém convênios com institutos de pesquisa e de ensino e com empresas incubadas em bases tecnológicas, estruturando o que se convencionou chamar de rede global de inovação;

c) Aumentar o valor da empresa: Como é natural, a Siemens tem interesse em maximizar o seu valor. Ao melhorar o valor da empresa, há a preocupação com o retorno para os acionistas, integrando ações nos diferentes segmentos e regiões em que atua;

d) Autonomia dos colaboradores: A empresa se pauta pela reserva do espaço de autonomia de atuação e incentiva também o trabalho em conjunto. A empresa espera que ocorra troca contínua entre os colaboradores, promovendo contribuições coletivas, respeitando a diversidade do pensamento e da ação, apoiada por objetivos claros e liderança eficaz, de forma a fazer frente às mudanças e ao futuro; e

e) Responsabilidade: A Siemens acredita que o conjunto de seus colaboradores possa trabalhar para desenvolver um mundo melhor. Em decorrência, estão comprometidos com valores de cidadania, com ambiente saudável, conduta ética e moral com seus parceiros de negócios, colaboradores e acionistas. A própria estratégia da empresa deve respeitar os seus padrões éticos. A empresa tem código de conduta mundial, abrangendo todos e todas as atividades.

Como exemplo, pode-se citar a gestão da qualidade integrada à gestão ambiental e certificada a partir das auditorias dos órgãos competentes, promovendo o gerenciamento do sistema de qualidade, de melhoria dos processos e de programas motivacionais, com a participação da comunidade e na comunidade, com comitês temáticos a partir de entidades de classe e eventos direcionados.

Assim, a empresa preocupa-se em entender o impacto de seus produtos no meio ambiente, em todas as suas fases de vida. O gerente de qualidade afirma que “é mais do que um conjunto de práticas; é a consciência e o esforço da organização para uma vida melhor no futuro”.

No que se refere à ética, a empresa respeita a diversidade cultural e moral para as diversas regiões em que atua, e o exercício de liderança responsável, em todos os locais em que se faça presente. Atua de forma compartilhada para que todos os colaboradores entendam seu código de conduta.

Segundo seu presidente mundial, é por intermédio destes princípios que a Siemens desenvolve suas políticas de qualidade, que abrangem os clientes, colaboradores, fornecedores, ambiente social, produtos, serviços, soluções e sistemas.

O envolvimento das pessoas com a estratégia da empresa ocorre nos diversos níveis e unidades descentralizadas, respeitando-se as características de cada uma delas, conforme ressalta a gerente de recursos humanos, ao afirmar que este se constituiu em um dos desafios da unidade fabril da Lapa e que quanto mais as pessoas se envolvem com os processos de trabalho e de desenvolvimento do conhecimento, mais se justifica o conhecimento das estratégias.

A propósito, a direção desta unidade de negócios decidiu convidar as pessoas para participarem de reuniões específicas para apresentação de esclarecimentos sobre as estratégias da unidade, evidenciando alguns dos pontos importantes e tendências de mercado para os próximos anos, pretensões da unidade e ligações das estratégias com as ações em desenvolvimento, e propostas de novas formas de atuação. Esta atividade foi adaptada ao perfil do público interno para facilitar a participação e estimular novas propostas, nos diversos níveis organizacionais.

Os resultados recolhidos foram de melhoria do entendimento dos trabalhos, visão sistêmica do negócio da unidade, importância das pessoas e da equipe para o alcance dos resultados, maior estímulo e motivação das pessoas, incluindo funcionários de atividades de áreas com finalidades distintas que, ao terem acesso ao conteúdo, acabaram por fornecer contribuições, gerar e integrar novos conhecimentos.

Hoje há informações e definições suficientemente claras em relação às estratégias da empresa, inclusive publicadas em documento de divulgação ampla. O *SMS*, por exemplo, é um sistema de implementação de estratégias, em português, encontrado regularmente nas mesas de

trabalho, que reafirma o objetivo de liderança mundial em engenharia elétrica e eletrônica com alta lucratividade; com estratégias verticais compostas pelo forte *portfólio* de negócios, inovação e liderança, valor global adicional e excelência operacional; e com estratégias horizontais de gerenciamento ativo e da sinergia dentro da empresa.

Como orientação para a implementação das estratégias, o SMS apresenta três elementos de referências, sendo o primeiro a inovação, considerando as tendências tecnológicas do setor e tendo em vista o desenvolvimento de produtos e dos processos de produção; o segundo é o foco no cliente, para ampliação da base pela incorporação de novos clientes e ampliação da base de atendimento com novas ações de vendas integradas; o terceiro ponto balizador é a competitividade global, com redução de custos de desenvolvimento, excelência na gestão de projetos, com serviços compartilhados entre as unidades e gerenciamento de seus ativos. Esta base direciona a gestão do conhecimento.

A gerente de recursos humanos da unidade Lapa destaca o porte da empresa como um fator dificultador para a aplicação uniforme destas propostas e princípios. Trata-se de uma empresa mundial, descentralizada e com certa multiplicidade de comando. Na unidade, consegue-se maior integração, mas no todo do universo corporativo o desempenho das unidades de gerenciamento do conhecimento não tem um desempenho tão bom.

ETAPA 2. Planejamento, preparação e capacitação das pessoas para a gestão do conhecimento

A gerente de recursos humanos da Lapa entende que os objetivos estão definidos, com forte efeito para a unidade no que se refere à inovação tecnológica (automação e controle), e com a missão relacionada às soluções tecnológicas. Há orçamento específico para a gestão do conhecimento e isto lhes permite a atuação equilibrada com o quadro de necessidades da unidade de negócios. Esta proposta de soluções tecnológicas é bem compreendida pelas pessoas, apesar da liderança da empresa nos produtos, e o entendimento é que o produto é parte final do processo, e que a busca de soluções é lucrativa por si só e potencializa os melhores resultados dos produtos.

O conceito de competências essenciais constitui, para a empresa, a base essencial da gestão do conhecimento. É o ponto de partida para as ações e resultados, fundamentados na inovação, na criatividade e na iniciativa das pessoas, elementos, conforme apresentado anteriormente, integrantes do processo estratégico, e seus objetivos.

A gerente de recursos humanos esclarece que, na unidade fabril da Lapa, a gestão do conhecimento ganha contornos diferenciados da aplicação geral. Segue as diretrizes e definições estratégicas gerais do grupo e as estratégias definidas para a área de negócio, mas as formas são adaptadas às necessidades e características da unidade específica.

Destaca que “a alta administração está envolvida e a decisão é mundial para se investir na gestão do conhecimento, o que não ocorre de forma uniforme nas diversas unidades e regiões. Cada um dissemina de maneira diferente”. É seu entendimento que ainda não há equilíbrio para o desenvolvimento da gestão do conhecimento entre os diversos dirigentes, com o que corrobora o gerente de qualidade e a consultora de recursos humanos ao afirmarem que o nível gerencial ainda não é o facilitador desejado da gestão do conhecimento. Cada uma das unidades industriais tem interesses específicos, que no caso da unidade da Lapa, concentra-se nas atividades de automação e de controle, gerando e transmitindo conhecimentos, tidos como de tendência inexorável.

Entretanto, ela reforça que “para consolidar a estratégia é preciso tempo; tempo para sensibilizar as pessoas e fazê-las entender como fazer mais com menos”. Continua seus esclarecimentos comentando que o compartilhamento é tão ou mais importante do que a geração de novos conteúdos, na medida em que aquilo que é gerado, se não disseminado, não é influenciador e útil.

A estrutura corporativa de gestão do conhecimento é replicada em cada unidade administrativa. No caso da Lapa, por exemplo, estão mapeados 32 diferentes negócios e 70% deles têm pontos de sinergia que podem ser aproveitados regularmente, exigindo uma estratégia voltada para segmentos de conhecimentos comuns que, por sua vez, implicam na formulação de modelos de atuação apropriados para a unidade de negócios.

Para aproveitar e combinar as características da unidade e o padrão de estrutura corporativa, foi adaptada uma estrutura específica, com a participação de duas pessoas da administração de

recursos humanos, um gestor de tecnologia e um de marketing e de comunicação, todos com apoio da diretoria. Esta é a formação do comitê específico da fábrica, que tem a função de planejar e implementar as decisões tomadas. Eles são os responsáveis pela sensibilização das pessoas, e contribuem decisivamente para a gestão de mudanças.

ETAPA 3. Instalação da gestão do conhecimento

A Siemens reconhece a necessidade de apoio da alta administração e de uma estrutura corporativa que sustente as práticas, e, interligue a gestão do conhecimento à estratégia dos negócios, e a existência de forte comprometimento da liderança com o tema.

Além deste comprometimento, há a necessidade de uma estrutura organizacional que dê sustentação aos processos e às práticas da gestão do conhecimento. A estrutura e o comprometimento fazem parte de um mesmo sistema. A alta administração repassa aos níveis inferiores a estratégia dos negócios e busca o comprometimento da estrutura inferior em relação à gestão do conhecimento e visão do negócio. Esta estrutura é ainda apoiada por um comitê pluri-disciplinar e internacional.

Este comitê tem a função de disseminar a visão dos vários negócios da empresa nos diversos países em que atua, e no nível mundial, está organizado para uniformizar políticas, processos e ferramentas de gestão do conhecimento nos vários contextos. (<[http:// www.siemens.com.br](http://www.siemens.com.br)> acesso em: 06.out.2004). Assim, a estrutura mundial é considerada essencial para a implementação da gestão do conhecimento.

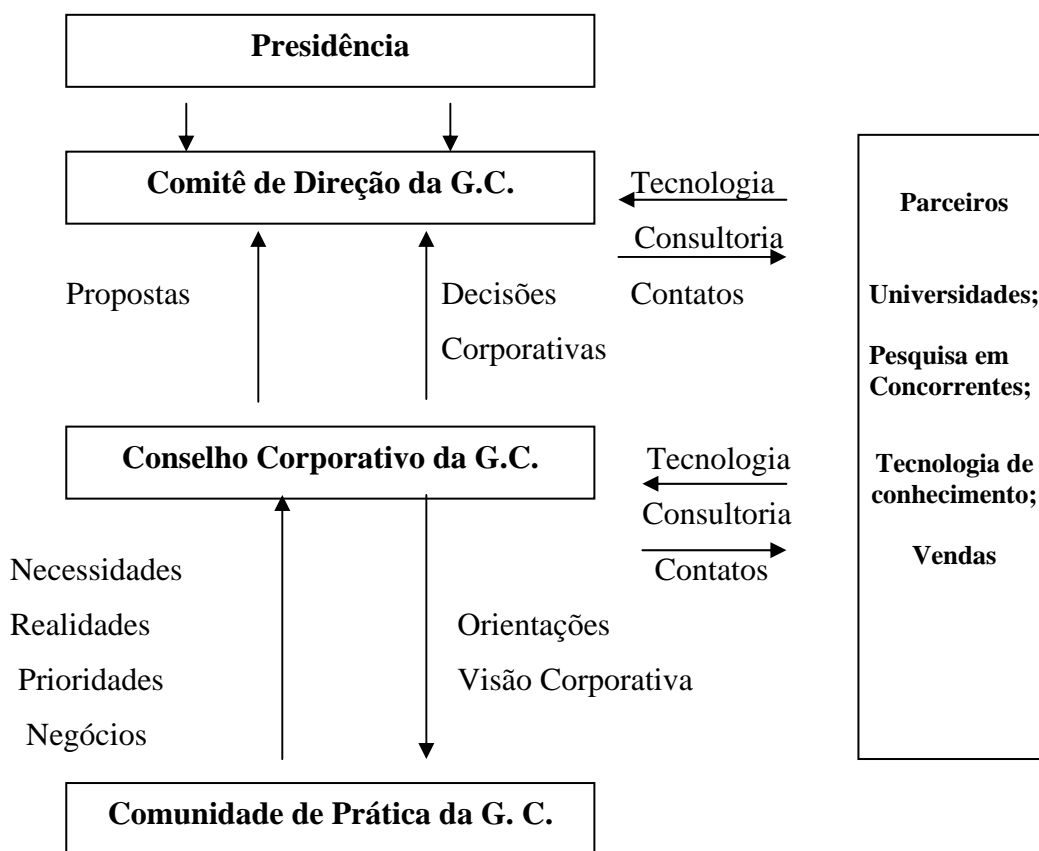


Ilustração 8 - Estrutura mundial de gestão do conhecimento (1)

FONTE: <<http://www.siemens.com.br>> Acesso em: 06.out.2004

O comitê de direção, *steering committee*, tem como responsabilidade a direção corporativa da gestão do conhecimento em toda a empresa, repassando as políticas e decisões de nível mais elevado e de maior abrangência. Segue na estrutura o conselho corporativo de gestão, *Chief Knowledge Management Council*, que congrega os representantes de todas as unidades de negócios da empresa, também com abrangência mundial, com os objetivos de consolidação da visão e difusão das decisões inerentes à gestão do conhecimento. No patamar operacional, encontram-se as comunidades de prática virtuais, com a função de alimentar e aperfeiçoar a gestão do conhecimento, por meio da melhoria de processos de gestão do conhecimento.

No âmbito regional, particularmente na localização Mercosul e Brasil, segue-se estrutura semelhante à anterior, resguardando-se as peculiaridades das áreas de negócios, conforme segue:

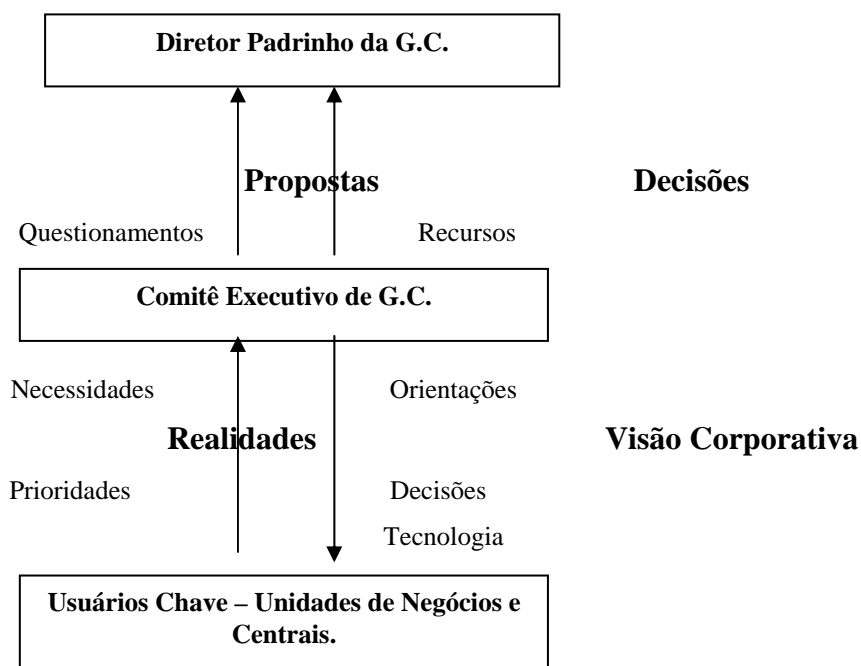


Ilustração 9 - Estrutura mundial de gestão do conhecimento (2)

FONTE: adaptação do autor - < <http://www.Siemens.com.br> > Acesso: 06.out.2004

O diretor padrinho é um importante facilitador da gestão conhecimento no espaço Mercosul, atribuição exercida em simultâneo com suas outras atividades e pelo período de dois anos. Este nível mais elevado recebe propostas e sugestões para o aperfeiçoamento da gestão do conhecimento e toma decisões em relação às implementações e recursos necessários para levar as práticas adiante. Neste nível são decisivos os investimentos para pesquisa e desenvolvimento da gestão do conhecimento, de forma coesa com a *SBS – Siemens Business Service*, empresa que comercializa soluções neste campo da gestão do conhecimento, inclusive para clientes Siemens.

O comitê executivo de gestão do conhecimento subordina-se ao diretor padrinho e reúne os representantes de várias áreas da empresa, como de inovação, qualidade, tecnologia de informações, recursos humanos, entre outras, com o objetivo de administrar o planejamento da gestão do conhecimento, a partir da melhor definição de suas necessidades e prioridades, repassando à estrutura orientações e decisões em conformidade com as prioridades corporativas e estratégicas. Para o cumprimento destes desafios, recebem apoio de consultoria e tecnologia da SBS e também mantêm parcerias com universidades e centros de pesquisa que possam apoiá-los com novos conhecimentos e orientações.

Já os usuários chave e os setores centrais são as áreas de maior aplicação, como também de geração e suporte à gestão do conhecimento, enfatizando-se, neste caso, as unidades de negócios e aquelas unidades estratégicas da estrutura, conforme referido na introdução deste estudo de caso. Este nível da estrutura tem por incumbências principais:

- a) fortalecer a cultura de gestão do conhecimento e o compartilhamento das práticas;
- b) garantir a melhoria contínua dos processos e das ferramentas de gestão do conhecimento; e
- c) fortalecer a posição da empresa, colocando-a como *benchmarking* mundial de gestão do conhecimento.

Em termos técnicos, a estrutura organizacional tem característica mista, com predominância funcional e em linha, replicada de forma geográfica e com componentes matriciais para as atividades de assessoria técnica e estratégica. A gerente de recursos humanos da Lapa entende que o modelo conjugado de estrutura funcional e matricial atende às necessidades da gestão do conhecimento e é adequado. No âmbito matricial, consegue-se em geral um resultado melhor, apesar de que, na unidade fabril, não existe uma estrutura organizacional formalizada para atender à gestão do conhecimento, tendo como referência a gerência de recursos humanos para dar suporte às atividades. A estratégia da empresa na unidade Lapa, por exemplo, se apresenta por processo, e a estrutura organizacional é funcional, portanto organizada de acordo com a natureza das atividades.

No que se refere à tecnologia, a Siemens aplica diversos recursos disponíveis ou desenvolvidos em cada uma das unidades, considerando as características do público envolvido e a adequação de aplicação dos instrumentos. A divisão Communication da empresa dispõe de uma ferramenta denominada de *ShareNet*, que apóia a reunião de informações, e cria base de dados para que as pessoas possam inserir suas necessidades e coletar conteúdos desenvolvidos por outros colegas, em qualquer setor ou parte do mundo. As comunicações fluem nas bases tecnológicas de formas diversificadas, embora nem todas as unidades de negócios da empresa as utilizem.

Na unidade de negócios da Lapa, por exemplo a tecnologia utilizada é simples, sem preocupação de técnicas ou ferramentas mais sofisticadas ou utilizadas na gestão do

conhecimento. A gerente de recursos humanos reforça esta condição quando afirma que “não há sofisticação tecnológica na unidade, mas há gestão do conhecimento; e que a existência de tecnologia é boa, mas não é essencial”.

Percebe-se que as ferramentas devem ser adaptadas às necessidades de cada uma das unidades de negócios, conforme detalhamento dos exemplos da etapa 4- Introdução e operacionalização da gestão do conhecimento. É preciso verificar as ferramentas existentes na empresa, caracterizar as necessidades locais, identificar a aplicação possível das ferramentas e eventualmente adaptá-las ou mesmo desenvolver outras mais pertinentes. A consultora de recursos humanos corrobora com este ponto de vista ao explicar que as ferramentas ainda não alcançam toda a empresa e que ainda há espaço para melhor aproveitamento setorial.

Outro ponto desta etapa do processo é o da capacitação das pessoas para o exercício da gestão do conhecimento, tanto do ponto de vista do desenvolvimento de mentalidades e culturas em todos os níveis hierárquicos como do treinamento, com enfoque mais técnico ou operacional, atividades mantidas e incentivadas na Siemens. No âmbito das atividades de treinamento dos funcionários da Lapa, por exemplo, a empresa mantém convênio com instituição de ensino especializada no ensino não presencial para atender aos funcionários, particularmente aqueles que se deslocam com frequência a serviço por todo o país e ficam impossibilitados de freqüentar aulas. Também são desenvolvidas capacitações por grupos focais e técnicas de apresentação para gestão do conhecimento, integrando-as ao sistema geral de trabalho.

A empresa mantém convênio com a Fundação Getúlio Vargas - FGV para a formação de pós-graduação em *MBA-Master Business Administration*, capacitação gerencial, em regime presencial e semipresencial, com a participação de chefes e diretores, para todas as unidades. As pessoas que participam das capacitações promovidas pela empresa devem retransmitir aos colegas o conteúdo assimilado nas formações. Esta é uma prática obrigatória.

O processo de comunicação, no âmbito da formação de cultura e transferência de conhecimentos, ocorre a partir de reuniões, com o propósito de compartilhamento de conteúdos e se inicia com a alta administração, e tem o objetivo de transferir, distribuir este conhecimento na estrutura, muitas vezes em prazos curtos. Portanto, preparam materiais e cuidam para que sempre haja um representante de cada setor nos diversos níveis da estrutura e grupos.

ETAPA 4. Introdução e operacionalização da gestão do conhecimento

A etapa de introdução e operacionalização da gestão do conhecimento envolve, inicialmente, as práticas relativas à identificação e seleção dos conhecimentos consideradas importantes para o desempenho das pessoas na empresa.

Uma das atividades adotadas é o mapeamento dos processos de trabalho, conforme se verifica na unidade Lapa da empresa, confrontando-os com as competências necessárias para seu melhor resultado. Esta prática é aplicada, processo a processo, em todas as sub-unidades da planta, identificando e avaliando os conhecimentos necessários, sua importância, prioridades e aplicação. Além da identificação e seleção a partir do mapeamento dos processos, fazem a comparação com os parâmetros estratégicos da unidade e da empresa como um todo, resultando na estrutura de competências da unidade, existentes e necessárias. Esta análise se realiza com discussões com as pessoas envolvidas, resultando em percepções mais claras e precisas das propostas, necessidades e providências, para todo o grupo.

Uma das formas de construção do conhecimento na Siemens é o programa 3i, que consiste na coleta de sugestões e idéias para melhoria das diversas atividades da empresa. Estas sugestões são encaminhadas ao grupo responsável pela sua recepção que realiza a análise preliminar das propostas e, na seqüência, as aprecia com base em critérios qualidade, relevância e inovação das sugestões. Após esta fase e se aceita, a sugestão é encaminhada para um profissional da empresa, escolhido pelo grupo, com conhecimento específico que o habilite a avaliar a idéia e, portanto, em condições de decidir pela validade da proposta, respondendo questões como:

- a) A idéia é original? Há alguma outra sugestão anterior igual ou semelhante?
- b) Existe potencial de ganhos para a empresa com a adoção da idéia? Quais?
- c) É viável a sua implantação?
- d) Existe potencial de ganhos para a empresa com a adoção da idéia? Quais?
- e) É viável a sua implantação?
- f) Há compatibilidade com as políticas da empresa?
- g) A idéia está de acordo com as diretrizes estratégicas da empresa?

A partir destas análises e avaliações, a idéia pode vir a ser implantada e seu autor poderá receber prêmios pela contribuição. Esta prática faz com que todos os executivos sejam vistos como padrinhos de idéias, responsáveis pelo recebimento inicial de propostas, incluindo a indicação da pessoa mais preparada para sua análise em profundidade. Os prêmios são em dinheiro, como forma de recompensa e estímulo à inovação e criatividade dos empregados, que se empenham em contribuir com novas práticas fora de seu campo regular de atuação.

O programa 3i é instrumento da gestão do conhecimento para a geração de novas práticas, para inovar e promover melhoria contínua, a partir das idéias que, depois de apreciadas e aprovadas, são estendidas às diversas áreas. Assim, como nos modelos e estruturas anteriores, o gestor do 3i é temporário e ocorre revezamento desses profissionais. Até algum tempo atrás, o gestor era o diretor da divisão de energia e atualmente esta incumbência está a cargo do diretor de *Communications*. O gerente de qualidade cita o exemplo que “uma idéia dada em relação a incentivo fiscal em importações, nas atividades de comunicações, pode ser estendida para outra área técnica”. Esta é uma das funções do gestor do programa 3i.

No que tange às atividades de compartilhamento do conhecimento, a empresa dispõe de ferramentas e instrumentos, classificados em três tipos básicos:

- a) área do compartilhamento do conhecimento, também denominada *Knowledge Sharing*, composta por ferramentas síncronas e assíncronas;
- b) instrumentos de aprendizagem por via eletrônica; e
- c) gestão e rede de competências.

Para o compartilhamento, há três instrumentos distintos, sendo o primeiro deles a *ShareNet*. Este consiste em uma ferramenta de alcance mundial, que pode se caracterizar pela aplicação conjunta dos interessados e em simultâneo, ou seja, síncrona, permitindo debates na rede (os *chats*), ou pelas utilizações assíncronas, em geral com aplicações em fóruns, pesquisas, utilização e organização com pastas gerenciadas de informações.

Existem outras ferramentas, como, por exemplo, a rede de conhecimentos aplicados aos assuntos de tecnologia de medicina que é *KMSM - Knowledge Management System Medical*. São mecanismos eletrônicos, em rede mundial, que permitem obter informações sobre

questões diversas entre os integrantes desta comunidade de conhecimentos, constituindo esforços de busca de soluções entre os diferentes países, unidades de negócios e fábricas.

O segundo tipo de compartilhamento abrange as atividades de intercâmbio de informações e de rodízios de funções, que permitem aos participantes o conhecimento de outros serviços relacionados às suas atividades, entendendo suas características e eventuais dificuldades, colaborando, por conseqüência, no seu aperfeiçoamento.

Já o terceiro caso, da gestão e rede de competência, é desenvolvido por intermédio de encontros promovidos para tratar de temas específicos, como finanças, produtos, biotecnologia e outros. São eventos abertos e as pessoas se inscrevem quando se interessam pelo tema e conhecimento decorrentes. É famoso na Siemens o *Happy Hour* do Saber como ferramenta aplicada para esta finalidade. A proposta é elevar o nível de conhecimento das pessoas, de maneira simples, sem a aplicação de recursos tecnológicos sofisticados e sem restringir à aplicação imediata dos temas tratados. Tem o propósito de incentivar as pessoas na busca de novos conhecimentos e na elevação geral do nível cultural na empresa.

Também acontece na Siemens o café com o diretor, que representa uma forma de articular conversas para que as pessoas perguntem e troquem idéias com a direção, de forma aberta, inclusive procurando esclarecer os falsos rumores normais das organizações, que por vezes agitam o ambiente, não correspondendo necessariamente à verdade dos fatos. É uma troca sem filtros, não programada e em que há espaço para a abordagem de questões de toda ordem.

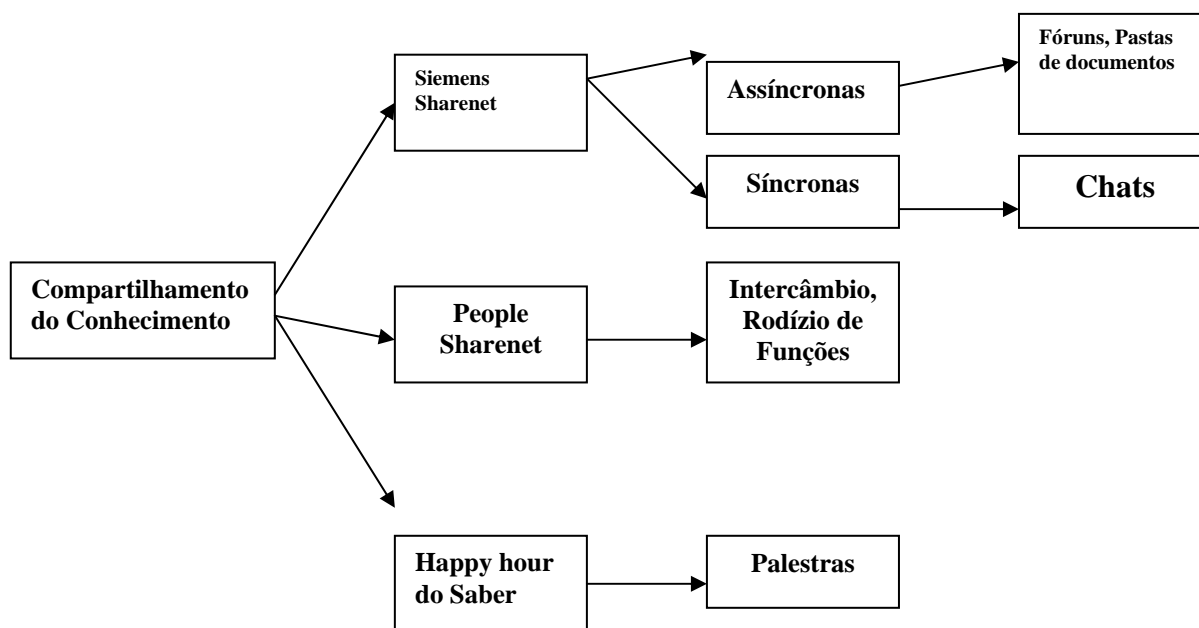


Ilustração 10 – Esquema geral de compartilhamento

A título de esclarecimento, a *ShareNet* é a rede que, no caso, congrega as informações alimentadas pelos seus participantes e unidades especialistas, e o outro caso é o conjunto de pessoas que realizam trocas de conhecimentos e/ou participam de programas como os rodízios de funções e os intercâmbios.

Na unidade Lapa existe um instrumento próprio para o atendimento das necessidades dos seus negócios, denominado Trocando Idéias, que atende aos interesses de troca de informações e conhecimentos e reforça a necessidade de adaptação de ferramentas. Há a procura de formas de comunicação não convencionais para chamar as pessoas a participarem da gestão do conhecimento. Os recursos aplicados devem ser tais que por via *on line*, ou via circulares e cartazes, ou ainda com mídias simultâneas e organizadas, despertem a atenção das pessoas, explica a gerente de recursos humanos da planta. Ela dá como exemplo, para a inovação na sensibilização da gestão do conhecimento, a contratação de um ator, que se passa por faxineiro ou guarda de segurança e aborda as pessoas anunciando as palestras, indagando-as em relação à importância do serviço realizado, do entendimento do trabalho como etapa de trabalhos mais amplos (visão de processo), com perguntas como: O que você está fazendo? Por que você realiza seu trabalho desta forma? Quem aplica ou utiliza o resultado de seu trabalho? Você quer saber mais?

Esta prática provoca nas pessoas novo entendimento em relação ao conhecimento, aos processos de trabalho, aos objetivos e identificação de seus parceiros de atuação. É uma técnica lúdica e direcionada para os objetivos da unidade e adequada à realidade de sua unidade fabril.

Segundo esta gerente, a atitude é peça fundamental para a gestão do conhecimento e está conjugada ao processo de mudança e, portanto, os resultados são de longo prazo.

Consciente destas características, os responsáveis estão em busca de novas ferramentas, revendo o processo de compartilhamento de informações. Afirma que “o primeiro passo é a mudança do processo e o segundo, a mudança da mentalidade”. Em decorrência, por exemplo, o comitê está atuando de forma focada, por fases e atacando frentes pontuais ao invés de abranger todas as frentes ao mesmo tempo, considerando que os diversos aspectos como as pessoas, os processos, mapeamentos de necessidades e outros, não permitem monitoramento e controle das ações em simultâneo, inclusive pela dificuldade de isolar efeitos da evolução de um aspecto sobre os demais. Outro motivo é a necessidade de as pessoas precisarem de tempo para a absorção de novas realidades para a mudança. Portanto, o ideal é trabalhar por partes e de forma distribuída.

Em relação à renovação e descarte de conhecimentos constata-se que, em períodos semestrais, os conteúdos são analisados e podem ser atualizados ou descartados. O gestor de conteúdos consulta o publicador, o qual orienta a manutenção alteração ou exclusão dos temas. Existem manuais de qualidade e prazos estabelecidos para a atividade.

ETAPA 5.- Acompanhamento e avaliação da institucionalização da gestão do conhecimento

Esta etapa ainda é pouco desenvolvida na gestão do conhecimento na Siemens, uma vez que os indicadores são gerais. Na unidade Lapa, assim como nas áreas centrais, também não há esta etapa de controle bem estruturada. O acompanhamento ocorre a partir de metas e etapas de desenvolvimento, análise de atrasos nas atividades, avaliação dos recursos necessários. Os grupos reúnem-se para discutir estas condições objetivas. É o modelo convencional da função de controle.

Em relação à gestão do conhecimento, a empresa procura controlar a validade das ações a partir da análise dos casos de sucesso. É uma metodologia aplicada continuamente e divulgada na *internet*. São levantadas informações como o valor em dinheiro gerado pelas ações da *ShareNet*, por exemplo. Sabe-se que em 2002/2003 o retorno foi de US\$ 330 milhões.

A medição é sempre a partir de características financeiras e o que determina o resultado é o lucro. Entende que mudar este conceito é mudar um traço cultural e só é possível no médio prazo. Em relação às pessoas, elas são avaliadas em função das lacunas ou falta das competências exigidas, confrontadas com aquelas reunidas pelos funcionários.

O *BSC*, *Balance Scorecard*, é a metodologia utilizada para o controle e está estruturada para medir a perspectiva de inovação, dos processos internos, dos clientes, dos recursos humanos e dos reflexos financeiros.

Referindo-se ao *BSC*, o gerente de qualidade informa que ainda são encontradas dificuldades para sua aplicação em algumas das unidades e que o sistema de controle da gestão do conhecimento ainda é a parte mais difícil de se aplicar, do ponto de vista da gestão do conhecimento, apesar da simplicidade do conceito. Outros indicadores, como participação de mercado, são mais diretos e tangíveis, por consequência, preferidos.

Em atendimento às propostas do projeto na seqüência são analisados os principais pontos que facilitam ou dificultam a gestão do conhecimento, aqui denominados fatores propulsores e restritivos do processo de institucionalização da gestão do conhecimento.

Fatores Propulsores para a Institucionalização da Gestão do Conhecimento

A partir das entrevistas realizadas, foram constatados os seguintes fatores que facilitam a institucionalização do processo de gestão do conhecimento na Siemens.

No plano das definições e do apoio da alta administração, destacam-se o grau de formalismo e a marca oficial que esta prática tem na empresa, além do elevado grau de comprometimento dos níveis diretivos, já a partir do presidente mundial da empresa, dos diretores e dos demais

dirigentes das unidades continentais. Este comprometimento é de ordem prática, pois se verifica que estes diretores, de fato, trabalham e se envolvem com as atividades, coordenando ações e abrindo espaços para debates e esclarecimentos sobre a estratégia dos negócios, em geral, não tratados de forma explícita em outras empresas. Em consequência, há liberação de recursos tecnológicos, financeiros e de estrutura, para as práticas da gestão do conhecimento.

Em razão deste comportamento da direção, a ação de gestão do conhecimento é integrada ao processo estratégico da empresa e visa resultados, a partir de práticas que procuram garantir a harmonia com a estratégia e resultados. Destaca-se neste ponto o esforço de relacionar a gestão do conhecimento com as competências essenciais da empresa, fortalecendo a precisão em relação ao foco estratégico.

Os modelos de organização da gestão do conhecimento são reais e representados, por meio dos comitês interligados nos diversos níveis organizacionais, pelo princípio dos padrinhos para a condução das práticas e, acima de tudo, pela flexibilidade dos diretores, gerentes e supervisores se responsabilizarem, em regime parcial de tempo, pelas atividades da gestão do conhecimento.

No âmbito comportamental e de comportamento organizacional, verifica-se que há, por parte dos funcionários, diretores e gerentes, a compreensão da importância da gestão do conhecimento na Siemens, seu papel, e expectativas da direção em relação à prática. Neste aspecto, percebe-se com clareza que há o entendimento de que a gestão do conhecimento não tem dono, ou seja, é uma missão de todos que será tão melhor e eficaz quanto maior for o apoio e a dedicação de todos os integrantes da empresa.

Fatores Restritivos para a Institucionalização da Gestão do Conhecimento

Apesar do avanço da Siemens em relação à institucionalização do processo de gestão do conhecimento, considerando-se que, mesmo se constituindo em uma das empresas com maior desenvolvimento neste campo, ainda há pontos que devem ser aperfeiçoados e que são impeditivos para o avanço das melhores práticas.

O apoio da direção ainda não alcança, na mesma qualidade e empenho, as diversas áreas da empresa e há graus diferentes de comprometimento com a gestão do conhecimento. Portanto, há a necessidade de aperfeiçoar a atuação dos dirigentes das diversas unidades, o que a empresa tem realizado, inclusive com a designação de alguns desses que apresentam maior resistência, para que atuem como responsáveis pela condução das práticas de gestão do conhecimento.

O processo de comunicação que envolve a gestão do conhecimento apresenta alguns pontos de dissonância, em razão da diversidade de características das unidades, da descentralização da empresa e de os instrumentos convencionais não atenderem as necessidades das unidades, principalmente das descentralizadas, nas quais se constata a existência de cultura específica. O nível tático da estrutura precisa de maior envolvimento com os processos e, portanto, tornam-se alvos prioritários da comunicação.

Quadro 10 - Fatores propulsores e restritivos - Siemens

Fatores Propulsores	Fatores Restritivos
<ul style="list-style-type: none"> -Envolvimento e comprometimento da alta administração; -Há disponibilidade de recursos para aplicação nas práticas de gestão do conhecimento; -Ação de gestão do conhecimento integrada à estratégia de negócios; -A gestão do conhecimento tem como ponto de partida a análise das competências essenciais; -A estrutura organizacional e dos comitês de gestão do conhecimento mistura critérios funcionais e em linha com matriciais e com flexibilidade; -As pessoas percebem a importância do desenvolvimento de cultura de gestão do conhecimento; e -A ação é coletiva, com responsabilidade de todos. Não há proprietário da gestão do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> -A rapidez das mudanças internas com a entrada de diversas outras empresas no grupo e novas pessoas envolvidas na gestão da cultura e do conhecimento; -Dificuldades de algumas pessoas para atuarem em equipe. O “meu” ainda prepondera em relação ao “nosso”; -Fragilidade no processo de comunicação, em razão das características das ferramentas, linguagem e idioma utilizado; -Sistema de controle pouco desenvolvido e indicadores financeiros como determinantes para a medição dos resultados; e -Descentralização das diversas unidades, fábricas, escritórios dificultando a uniformização das práticas e promovendo a diversidade cultural.

4.5.4 Conclusões sobre a análise do processo de institucionalização

Considerando o modelo teórico da pesquisa, tendo em conta as informações recolhidas junto aos representantes da Siemens e a partir da análise dos documentos disponibilizados, pode-se concluir, no plano geral, que a Siemens no Brasil é detentora de procedimentos de gestão do conhecimento, com elevado grau de institucionalização dos processos inerentes ao conceito, principalmente em sua unidade central, sua sede em São Paulo. Apresenta padrão de conduta que favorece a sedimentação da institucionalização, constatando-se a difusão de conceitos e cultura de gestão do conhecimento. As unidades fabris, pelo que foi possível perceber, não apresentam as mesmas práticas da unidade sede, e adotam ferramentas diferentes em relação ao modelo central e outras semelhantes, adequando-se às condições locais e mesmo não conseguindo a abrangência e profundidade semelhantes à sede.

Esse fato permite que se observe que a descentralização e as diferentes características das unidades de negócios da empresa podem dificultar a universalização de atividades e exigir outras ações diferenciadas de gestão do conhecimento, com contornos distintos e até certo ponto exclusivos, mesmo com proximidade geográfica entre estas unidades.

No campo da tomada de decisão, pode-se aferir que há interligação entre o processo estratégico da empresa e a gestão do conhecimento. Destaca-se o fato de a empresa ter dado início à gestão do conhecimento a partir de decisão de seu mais elevado nível organizacional, seu presidente e diretores em sua sede na Alemanha, considerando a necessidade de arquitetar a nova estratégia de negócios (Hamel e Prahalad, 1995) e de ter a gestão do conhecimento como meio de redefinir seu foco, anteriormente destinado à produção de equipamentos de alta tecnologia eletro eletrônica para participar de um novo mercado com foco, no futuro, ou seja, de ofertar soluções tecnológicas para seus clientes. Portanto, foi uma decisão consciente para uma ação deliberada com visão de longo prazo, e destinada a agregar valor de produtos e serviços aos clientes.

A decisão da direção mundial, conforme relatado pelo gerente de gestão do conhecimento, foi tomada avaliando-se os potenciais futuros do mercado em sua área de negócios, com clara

visão de que o retorno seria possível e melhor a partir da aplicação de estratégias que considerassem a inovação, a criação e o desenvolvimento da gestão do conhecimento. Por consequência, foram desenvolvidos os conceitos, instituídos os procedimentos iniciais e a condução do projeto, respeitando-se que o tempo de maturação e sensibilização das pessoas deve ser respeitado e considerado como fator definidor do êxito.

Outro ponto a ressaltar foi a participação e o envolvimento da direção nas etapas iniciais do processo, apoiado no esclarecimento dos conceitos, na sua formulação, na transformação da teoria em prática e no enfrentamento conjunto do desafio representado em um tema desta natureza, para uma empresa de seu porte e abrangência intercontinental. Deve-se reforçar também o valor desta decisão, considerando o modelo de organização, caracteristicamente funcional, a descentralização e o gigantismo da Siemens, uma vez que o potencial restritivo para disseminar esta decisão foi elevado tendo em conta a necessidade de forte envolvimento das pessoas, o preparo técnico e o desenvolvimento cultural, com progressão difusa dos seus conteúdos, em campo de práticas de gestão na fronteira da teoria, o que demonstrou que a direção soube conviver com a diversidade, e potenciá-la para enriquecer o valor da empresa e de seus acionistas, e desconheceu as fronteiras limitantes da estrutura, da descentralização, do porte e da multiplicidade de comando para formar cultura de gestão do conhecimento.

A etapa de planejamento, preparação e capacitação integrou a linha de conduta com as estratégias mundiais, com os objetivos corporativos, prazos e diretrizes claras em relação ao processo de gestão do conhecimento. As pessoas estão envolvidas na formulação do planejamento e sentem-se apoiadas na construção da gestão do conhecimento, conforme se verifica no relato da ocorrência da reunião do diretor da unidade de negócios da Lapa com os empregados, quando foram discutidas as estratégias de negócios e situadas as pessoas em relação às atividades em que atuam, aos conhecimentos necessários existentes.

Conforme ressaltado anteriormente, a dinâmica do ambiente e as mudanças organizacionais são elementos dificultadores da institucionalização dos processos de gestão do conhecimento, e a Siemens tem conseguido superar as consequências com a propagação de sua missão em todas as suas unidades mundiais, permeando o conjunto corporativo, de forma positiva, apesar da necessidade, ainda existente, de melhoria de práticas de gestão do conhecimento em suas diversas unidades. As pessoas ainda ressentem-se de melhor convergência de entendimento

dos conceitos de gestão do conhecimento, embora exista cultura da gestão do conhecimento, evoluindo positivamente e em fase de construção.

Em relação à capacidade instalada para a gestão do conhecimento, verifica-se que a empresa disponibiliza estruturas organizacionais específicas, que existem em paralelo ao modelo organizacional regular, mas de maneira formal e com atribuições definidas. Constata-se que esta estrutura tem na origem mundial seu ponto de referência e se propaga nas unidades continentais e de operação, com os seus padrinhos e comitês de gestão do conhecimento.

A tecnologia exigida é abrangente e é encontrada à disposição das unidades, como no caso da *ShareNet* e de outras redes específicas, com a desvantagem de utilização do idioma inglês, no caso do Brasil, dificultando, em parte, a utilização de alguns dos colaboradores. Conta ainda com instrumentos alternativos, alguns desenvolvidos nas próprias unidades de aplicação, em respeito às características locais, embora estas ferramentas alternativas não abranjam outras áreas da empresa. As capacitações disponibilizadas são técnicas e direcionadas em sua aplicação, além das ações contínuas de desenvolvimento de gerentes.

No âmbito operacional da gestão do conhecimento, representado no modelo teórico pela quarta etapa, a empresa revela a adoção de mecanismos de criação e identificação de novos conhecimentos, através do programa 3i, com o mapeamento e análise das atividades de trabalho, análise de vínculos com estratégias e apuração de necessidades decorrentes. O compartilhamento do conhecimento ocorre a partir das tecnologias disponibilizadas, representadas pelas diversas ferramentas, por meio do rodízio de funções e dos encontros para a troca de conhecimentos, como os *Happy Hours* do Saber, palestras e outras providências específicas adotadas nas unidades, como o programa Trocando Idéias utilizado na Lapa.

A etapa relativa ao controle da gestão do conhecimento ainda é a parte de menor desenvolvimento na Siemens, com indicadores convencionais e quantitativos, em qualquer das unidades. Adota também a análise de casos de sucesso como práticas de controle de desempenho.

Diante do exposto, pode-se entender que há institucionalização da gestão do conhecimento na Siemens, em suas principais práticas, assim como foram identificados os aspectos propulsores e restritivos propostos nos objetivos da pesquisa.

Considerando os pontos de referência da teoria institucional, conforme item 2.4 – Institucionalização do processo, pode-se inferir que a Siemens atende aos principais quesitos relativos aos padrões comportamentais, às atividades de compartilhamento e transferência de ações para os diversos integrantes, gerando hábitos e influenciando grupos na organização.

A Siemens preenche grande parte das diversas condições previstas para cada etapa do modelo teórico da pesquisa, apesar dos diferentes estágios de institucionalização da gestão do conhecimento entre as áreas da empresa, atendendo, entretanto, parte de cada um dos estágios teóricos da institucionalização (habitualização, objetivação e sedimentação). A resultante dos espaços alcançados pela pesquisa permite classificar a Siemens em estágio de semi-institucionalização avançado, com gestão estruturada e contínua para várias das etapas do tema, e que tende, no médio prazo, ao estágio total de institucionalização.

5 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

5.1 Introdução

As empresas pesquisadas foram escolhidas a partir de levantamentos bibliográfico, dentre algumas empresas que evidenciaram a institucionalização da gestão do conhecimento, e junto à SBGC – Sociedade Brasileira da Gestão do Conhecimento, instituição que promove o estudo deste campo da gestão.

Além delas, foram realizadas consultas a outras empresas, na tentativa de complementar o rol das empresas pesquisadas, como a ABN Amro Banco Real, ABB, Accor Service, Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A., Natura Cosmética S.A. e Petrobrás S.A., todas elas, de certa forma, iniciadas na gestão do conhecimento. Três dessas empresas não se disponibilizaram para participar desta pesquisa por razões circunstanciais das empresas, como reestruturações e alteração nos níveis diretivos, e as outras, mesmo diante da insistência do pesquisador, não responderam ao convite para participarem do estudo.

No entanto, as cinco empresas pesquisadas, através do uso da metodologia de estudo de caso, são importantes e reconhecidas no mercado nacional e internacional e deram suas informações. Estas informações foram de grande valia para o atendimento dos objetivos da pesquisa. Trata-se, portanto, de um conjunto de cinco empresas intencionalmente escolhidas pelo fato de terem manifestado possuir esforços de gestão do conhecimento, conforme era o interesse e objeto da pesquisa.

As fontes primárias de coleta dos dados foram as próprias empresas, a partir de consultas prévias aos *sites* das mesmas e entrevistas realizadas com diretores, gerentes e especialistas indicados pelas empresas e de comum acordo com o pesquisador, pelo fato de serem profissionais com maior envolvimento com a institucionalização do conhecimento, nos campos estratégicos, de gestão de pessoas, de desenvolvimento organizacional, de educação corporativa ou de tecnologia de informação.

As fontes secundárias compreenderam os conteúdos publicados em livros, artigos especializados e relatórios de pesquisa no campo da gestão do conhecimento, localizados pelo pesquisador.

5.2 Características gerais das empresas pesquisadas

As cinco empresas pesquisadas são de grande porte e apresentam como um dos pontos comuns a longevidade, com destaque para PwC e a Siemens, empresas de origem européia, atuando no Brasil, desde o início do século XX, e em diversos países do mundo.

As outras três: a CVRD, a SERASA e o SERPRO são empresas nacionais, destacando-se a abrangência de atuação da CVRD, com alcance intercontinental, portanto, sujeita às condições além fronteira, tal como a PwC e a Siemens.

A CVRD e a Siemens atuam no setor industrial e de serviços e a PwC, a SERASA e o SERPRO são prestadores de serviços especializados em suas áreas de negócios. Essa distinção permite ao longo da análise e das conclusões, que se faça comparação entre as ocorrências relacionadas à institucionalização da gestão do conhecimento, de acordo com o segmento econômico em que as empresas pesquisadas operam.

Em comum entre elas, pode-se constatar que são empresas posicionadas na faixa de liderança de mercado em seus campos de atuação. Além da capacidade competitiva, as empresas caracterizam-se por elevado nível de especialização e inovação contínua, o que explica as iniciativas direcionadoras para a gestão do conhecimento.

Todas as empresas pesquisadas necessitam adquirir e desenvolver conhecimentos especializados, de última geração, para atenderem aos seus objetivos. A CVRD, para extração e produção de minérios, além da logística; a PwC, no campo da auditoria e assessoria empresarial, bem como de tecnologia aplicada; a SERASA, na área de informações de risco de crédito, em tempo real, e avaliação de segmentos empresariais, a partir de complexo tecnológico de sua rede de comunicação e base de dados; o SERPRO tem por objetivo o desenvolvimento de tecnologias avançadas, comunicação, soluções tecnológicas e processos

de gestão na área pública; e a Siemens, especializada em soluções tecnológicas de engenharia eletrônica.

São empresas que adotam políticas de segmentação de mercado por produto e serviço, considerando o composto diversificado de seus produtos e as exigências de inovação. Para atenderem às condições apresentadas, adotam estruturas mistas, com ênfase no tipo matricial combinado com unidade de negócios, com foco nos macro-processos e mesmo funcional, conforme se verifica na Siemens; e na SERASA, com sua estrutura denominada matricial bipolar, com foco na inovação e operacionalização dos processos consolidados.

5.3 Contexto interno relacionado à gestão do conhecimento

Este módulo tem o objetivo de analisar os aspectos internos das empresas, os quais influenciam ou justificam os modelos de gestão das empresas e a institucionalização da gestão do conhecimento.

Parte-se do princípio de que a gestão do conhecimento precisa ser analisada de forma contextualizada, ou seja, considerando-se as ocorrências marcantes das empresas e que se constituem em causas dos acontecimentos internos e externos mais importantes e influenciadores de seus estilos de gestão, estratégias, políticas e diretrizes, modelos de desenvolvimento organizacional, práticas técnicas e administrativas, e relacionamento interpessoal.

Apesar de o processo de mudança não se constituir em foco principal da institucionalização da gestão do conhecimento, é necessário realizar a análise cruzada dos respectivos elementos influenciadores citados anteriormente, considerando-se as limitações do projeto, para análise contextual dessas empresas, procurando realçar suas semelhanças e divergências em relação à institucionalização da gestão do conhecimento, objeto de interesse desta tese.

Essas ocorrências são denominadas por Schein (Fleury, 1996, p.20) incidentes críticos, considerados como tais os eventos determinantes na vida das empresas e que provocam mudanças na gestão e em suas culturas. De forma análoga (ibid., p. 145-153) Pettigrew faz

esse enquadramento teórico como parte de sua abordagem contextualista, para que se entenda os porquês da cultura organizacional. Triviños(1987, p. 117) observa que devem ser considerados os aspectos formais do contexto organizacional e ressalta a necessidade de também se observar a história das empresas e o significado dos fenômenos. Com o mesmo alinhamento teórico, Fischer(2000, p.152-162) considera que as empresas estão sujeitas às influências de diversos fatores, internos e externos, afetando o direcionamento estratégico e a excelência da gestão, e que esses fatores interagem entre si, provocando efeitos sinérgicos. Em decorrência, a autora defende a análise contextualista para constatação das características da empresa e organização dos planos de tratamento do ambiente organizacional.

Tendo-se em conta as ocorrências mais recentes e marcantes para a dinâmica organizacional das empresas, percebe-se que todas elas registram momentos e fatos que influenciam seus modelos de gestão.

No que se refere à competitividade externa, a CVRD, PwC e a Siemens revelam-se como aquelas sujeitas à maior pressão concorrencial, pelo fato de atuarem em mercados de abrangência mundial, o que lhes exige direcionamento estratégico decorrente de estudos de alta complexidade para a composição do *portfólio* de produtos e serviços, para o relacionamento com clientes, fornecedores e seus colaboradores, inclusive com instituições públicas e privadas, que afetam as regulamentações de seus setores econômicos.

A SERASA e o SERPRO, apesar de não contarem com o mesmo grau de concorrência que as demais integrantes da pesquisa, pela natureza de suas atividades, também estão sujeitos à formulação estratégica destacada, considerando as exigências de seus respectivos públicos alvos, a precisão inerente às atividades e os serviços disponibilizados por meio de informações sobre riscos de crédito e reveladoras de tendências setoriais. No caso da SERASA por ser uma empresa que utiliza tecnologia de informações e complexos processos para servir outras empresas. No caso da segunda por ser uma empresa de serviços de processamento e tecnologia de informações para servir órgãos, instituições e empresas da esfera pública.

Deve-se ressaltar alguns fatos marcantes e recentes dentre as empresas, que influenciam o tipo e nível de conhecimentos das mesmas, conforme segue:

- a) as alterações na composição societária e modelos de gestão, conforme ocorrido na CVRD e na PwC, que influenciaram a evolução das empresas no campo da institucionalização da gestão do conhecimento;
- b) a recomposição das carteiras de produtos e serviços prestados, implicando na aquisição ou venda de empresas, aspectos constatados na CVRD e Siemens;
- c) a participação contínua em programas de qualidade, inclusive com práticas de premiação interna e mesmo com a participação no PNQ, conforme se verifica nas empresas CVRD, PwC, SERASA, SERPRO e Siemens; e
- d) a adoção de práticas avançadas no âmbito da tecnologia de informação, propiciando agilidade para a difusão dos conhecimentos internos.

Verifica-se a partir dos itens anteriores que as empresas pesquisadas necessitam adotar políticas de inovação avançadas e constantes, consequência das ocorrências internas e das características mercadológicas enfrentadas por elas e que favorece a institucionalização da gestão do conhecimento.

Para além das condições mínimas de evolução tecnológica, no âmbito da comunicação, ou da infra-estrutura aplicada à operação, essas empresas perceberam a necessidade de inovação para a criação de novos produtos e serviços, para demonstrar ao mercado suas competências, a partir do saber e atualização em suas áreas de negócios, o que se constitui em ponto de convergência entre todas as empresas pesquisadas. Em decorrência, tiveram que construir e adotar mecanismos para o envolvimento, desenvolvimento e formação coletiva, direcionada para criar novos conhecimentos, fazendo com que seus colaboradores passem a contribuir na construção das novas características de gestão das empresas, ou seja, aplicando a gestão do conhecimento como parte integrante do processo gerencial e alcance de seus resultados.

Comprova-se o exposto pelo fato de as empresas investirem em pesquisa e desenvolvimento, através de equipes multidisciplinares internas, dos convênios realizados com instituições de ensino e de pesquisas, assim como pelo fato de terem fortalecido suas bases de dados e as unidades de treinamento e desenvolvimento corporativo, inclusive com a instalação de universidades corporativas.

Assim, pode-se sintetizar o exposto no campo da inovação e geração de novos conhecimentos, a partir de condições que abrangem todas as empresas pesquisadas, conforme segue:

- a) o fato de as empresas trabalharem em mercados com forte desenvolvimento tecnológico, cujos produtos e serviços incorporam alto conteúdo de conhecimento e emprego de tecnologias de processo de vanguarda, o que as coloca em risco diante da falta de atualização deste conhecimento, para manterem a condição competitiva, de acordo com as novas exigências de mercado;
- b) a necessidade de novos conhecimentos exigidos pelos clientes e pela sociedade em geral, em razão das novas aplicações e utilização dos produtos e serviços, tornando imperiosas novas formas de atuação, segmentação de mercados, o atendimento às legislações específicas;
- e
- c) a necessidade de manter pessoal continuamente qualificado, como demanda originada nos itens anteriores, considerando a especificidade e complexidade dos serviços prestados, além de notoriedade para determinadas áreas do conhecimento.

As empresas pesquisadas estão empenhadas em apresentar soluções tecnológicas, de processos integrados, para a construção do seu futuro, e de se tornarem diferentes, o que reafirma o exposto pela composição da visão e/ou missões das empresas: o SERPRO – “ser líder em soluções tecnológicas de informação e comunicação”; a Siemens: “ser uma rede global de inovações”; a PwC que visa estabelecer um padrão de liderança na profissão; a SERASA no sentido de “oferecer soluções em informações, com qualidade, centrada no cliente”; e a CVRD com seu objetivo de se transformar em uma das principais produtoras no campo da extração mineral e de logística. Pode-se inferir, a partir destas citações, que se trata de empresas com foco de inovação contínua, apoiada em tecnologia, processos e pessoas, tendo sempre como objetivo principal agregar valor aos clientes.

Pelo exposto confirma-se que elas necessitam aumentar, continuamente, o conhecimento específico em relação aos negócios de seus clientes, aos seus processos de trabalho julgados prioritários, bem como em sua capacidade de inovação tecnológica, para se constituírem em prestadoras de serviços de ponta, e reunirem competências e capacidades compatíveis com as demandas do mercado.

Ao longo do tempo, as empresas pesquisadas construíram culturas incentivadoras e alavancadoras da institucionalização da gestão do conhecimento, fato que se pode observar pela postura dos entrevistados, especialistas e executivos, na promoção de princípios e

práticas relacionadas à gestão do conhecimento, respeitadas suas diferentes características e níveis de evolução da gestão do conhecimento, destacando-se que:

- a) propõem-se à atualização, capacitação e aprendizagem contínua, considerando o conhecimento e sua necessidade de inovação, a partir de estudos, com métodos preestabelecidos de formulação e manutenção de processos de trabalho e novas tecnologias;
- b) enfatizam a qualidade já abordada, inclusive com participação nos eventos do PNQ, ou programas internos de melhoria da qualidade, prática que tem como um dos fatores de avaliação a gestão do conhecimento, constituindo-se na busca contínua de excelência;
- c) adotam modelo de gestão com maior participação e envolvimento das pessoas, propiciando integração entre as diversas áreas e unidades da empresa, promovendo atuação em equipes, muitas vezes multifuncionais, por projeto ou por processos considerados estratégicos, caracterizando cooperação e compartilhamento, e atuação coletiva, coordenados para alcançar os resultados desejados pela empresa. O poder, por consequência, está em compartilhar conhecimentos e informações;
- d) as empresas são exigidas no âmbito da flexibilidade para mudanças e adaptações, considerando que integram mercados sujeitos à forte evolução tecnológica e novas demandas dos clientes e em períodos curtos de tempo;
- e) adotam procedimentos éticos, inclusive com códigos de conduta formalizando as relações com clientes (confidencialidade, segurança das informações, qualidade de serviços e produtos); com fornecedores (melhores critérios e imparcialidade); com colaboradores (apoio para a realização dos trabalhos, recompensas justas, estímulo ao conhecimento); e com a sociedade em geral, inclusive com trabalhos comunitários; e
- f) implementam cultura de planejamento estratégico, com envolvimento de grande parte dos colaboradores e áreas de atuação, vinculando as atividades de gestão do conhecimento às diretrizes estratégicas da empresa.

Os pontos enunciados demonstram que a institucionalização da gestão do conhecimento é uma decisão de grande alcance para a gestão das empresas, e que exige uma liderança competente para lidar com aspectos comportamentais, para entendimento do conjunto de variáveis envolvidas, com visão de resultados e estratégia, de posturas coerentes e justas, com capacidade de motivar e estimular pessoas e, finalmente, fazer com que atuem em torno de objetivos comuns.

A análise das características e traços culturais das empresas pesquisadas permite entender as conexões existentes com os aspectos estratégicos das empresas e, na seqüência, as implicações destas características e das estratégias, em relação às condições orientadoras da gestão do conhecimento. Neste estudo são apresentados os elementos estratégicos referidos pelas empresas, com o objetivo de delineamento contextual a partir das práticas relacionadas à estratégia, sem rigor para classificá-las de acordo com as teorias relativas à estratégia, podendo, conceitualmente, haver pontos questionáveis. A proposta nessa vinculação está em entender a postura da alta administração para com a gestão do conhecimento, considerando os ambientes externo e interno, os objetivos, as diretrizes, a visão e missão, assim como as conseqüências dessas práticas em relação à gestão do conhecimento.

Percebe-se que as empresas pesquisadas, conforme já relatado, estão posicionadas entre as principais empresas dos seus setores, com objetivos de liderança ou de competir em condições diferenciadas. A PwC posiciona-se entre as quatro principais empresas mundiais de seu segmento, assim como a CVRD; o SERPRO e SERASA, no Brasil, ocupam posição singular, praticamente sem concorrência direta, entretanto, insistem na prestação de serviços de excelência, com ênfase em qualidade e inovação; e a Siemens, empresa de reconhecimento internacional, assim como as demais, é concorrente de outras empresas representativas de seu segmento, como a ABB, Philips, Voith, Nokia, dentre outras.

No que se refere à gestão do conhecimento, as empresas pesquisadas aplicam as práticas de forma interligada à estratégia. Algumas delas, como a PwC, a SERASA e o SERPRO, mantêm atividades de gestão do conhecimento fortemente relacionadas com as estratégias empresariais, conforme destacado nos estudos de caso. A Siemens atua também com o foco estratégico, entretanto, de forma mais vinculada às unidades de negócios, enquanto a CVRD está em fase inicial e de fortalecimento das práticas de gestão do conhecimento às estratégias da empresa, ainda com vinculação pouco enfatizada.

5.4 Análise cruzada das etapas do processo de institucionalização da gestão do conhecimento

Nesse módulo são analisados os pontos comuns e divergentes para cada etapa do processo de gestão do conhecimento, conforme o modelo teórico de pesquisa- Apêndice 1- Modelo Teórico da Pesquisa, atendendo à estrutura das cinco etapas apresentadas.

5.4.1 Tomada de consciência e decisão para a gestão do conhecimento

Esta etapa da análise cruzada refere-se à primeira etapa do processo de institucionalização da gestão do conhecimento, conforme previsto no modelo teórico, para permitir entendimento de como as empresas tomam suas decisões no campo da gestão do conhecimento, os objetivos definidos e o papel da alta administração para a integração com as diretrizes estratégicas e com os resultados esperados.

As empresas analisadas apresentam nessa etapa diferentes níveis de conscientização e efeitos sobre a tomada de decisão relativa à gestão do conhecimento. Constata-se que parte das empresas tem a gestão do conhecimento como elemento determinante de suas ações de gestão, e outras, apesar de considerarem a importância da gestão do conhecimento, ainda não têm pleno envolvimento da alta administração.

Dentre as empresas analisadas evidenciam-se a PwC, a Siemens e o SERPRO, como as empresas nas quais a alta administração reconhece a gestão do conhecimento como conceito e prática de influência para os resultados da empresa e procuram desenvolvê-la alinhada às suas ações estratégicas. Têm a expectativa de que a gestão do conhecimento é parte integrante dos resultados empresariais e instrumento para a realização das expectativas e potenciais do negócio. A SERASA, apesar da integração de seu processo estratégico, em relação à gestão do conhecimento, ainda necessita de vínculos mais estreitos para a tomada de decisões nesse campo da gestão, assim como a CVRD, que apresenta tomadas de decisão e ligação estratégica para as práticas de capacitação, via universidade corporativa, e encontra-se em fase de integração das demais atividades relacionadas à institucionalização da gestão do conhecimento.

Na PwC a alta administração considera a gestão do conhecimento como parte integrante de suas estratégias de negócios, tida como prioritária, e há um comitê executivo que se responsabiliza pela interligação da gestão do conhecimento com as estratégias de negócios. Nesse sentido, são realizadas as análises relativas às competências empresariais e às capacidades exigidas e necessárias para a empresa, e as pessoas devem estar atentas à importância da gestão do conhecimento para a empresa.

De forma semelhante, na Siemens, a gestão do conhecimento foi decidida pela alta administração, em nível internacional, assim como na PwC, que tem estrutura mundial para a gestão do conhecimento. A Siemens adotou a gestão do conhecimento, tendo como expectativa de objetivos as condições de competitividade da empresa em mercado altamente concorrencial e inovador, exigindo alta tecnologia e organização do conhecimento empresarial. Portanto, o foco estratégico e a definição do futuro da empresa foram razões marcantes.

Na Siemens há consciência de que os ciclos de inovação são muito curtos, e outro fator relevante é o fato de a empresa estar valorizando, além do seu foco industrial, a prestação de serviços especializados de soluções tecnológicas, o que exige o desenvolvimento de conhecimentos especiais. As pessoas são envolvidas regularmente com as estratégias da empresa e também com a gestão do conhecimento, e é entendimento geral que, quanto mais as pessoas se envolvem com a estratégia, também se envolvem com a gestão do conhecimento. Apesar dessa integração estratégica, ainda não ocorre a mesma interligação em todas as suas unidades. Nas unidades fabris ainda não há a mesma integração verificada na sede, segundo as informações recebidas.

O SERPRO mantém uma estrutura de gestão do conhecimento singular, na medida em que o núcleo da coordenação da gestão do conhecimento encontra-se posicionado em unidade de assessoria, denominada alinhamento estratégico, atuando junto à alta administração da empresa e fazendo o relacionamento com todas as demais unidades envolvidas, como a gestão de pessoas, universidade corporativa e tecnologia de informações. Importa destacar que há um diretor de negócios respondendo pela gestão do conhecimento e atuando como facilitador maior desse processo. Há consciência da alta administração que a gestão do conhecimento é essencial para o futuro da prestação de serviços da empresa e para a formação da cultura e dos

especialistas, tendo em vista a necessidade de renovação da capacidade da empresa para o futuro. O planejamento estratégico é o ponto de partida para posterior equacionamento da gestão do conhecimento, o que também demonstra o elevado envolvimento da alta administração. No SERPRO foi identificada a forma mais clara de definição estratégica da gestão do conhecimento e participação da cúpula diretiva.

A SERASA é a empresa com estrutura mais abrangente para a definição estratégica, na medida em que ocorre a participação de todo seu quadro de pessoal, os denominado SER SERASA, conforme relatado no estudo de caso. Naturalmente, por esse motivo, a gestão do conhecimento considera as expectativas estratégicas da empresa, e suas ações emanam das definições estratégicas da empresa. Esse processo estratégico, conforme referido, tem a estrutura matricial bipolar, o PNQ e a gestão de pessoas, como pilares do conhecimento. Entretanto, como a empresa não adota a prática de disseminação de gestão do conhecimento, esse foco estratégico ainda não é formalmente interligado pelas diversos profissionais envolvidos.

A CVRD é a empresa na qual se identifica interligação parcial entre a estratégia de negócios e a gestão do conhecimento. Não há ação estruturada envolvendo a alta administração, tal como ocorre na PwC, Siemens, SERPRO e parcialmente na SERASA, em relação à gestão do conhecimento e a estratégica de negócios. Pode-se constatar que o desenvolvimento da gestão do conhecimento encontra seus significados principais no âmbito da média gerência. A princípio, a VALER é a unidade mais alinhada ao nível estratégico, enquanto as demais, de tecnologia, comunicação e desenvolvimento organizacional, estão construindo esse processo gradativamente.

Portanto, no caso da PwC e Siemens e do SERPRO, há decisão e expectativas da alta administração em relação à gestão do conhecimento, para atender aos objetivos estratégicos da empresa. Já no caso da SERASA e da CVRD, ocorre a interligação com os aspectos estratégicos, mas a gestão do conhecimento, em razão de seu estágio de evolução, ainda deverá estabelecer relações mais estreitas com as estratégias dos negócios.

5.4.2 Planejamento, preparação e capacitação de pessoas para a gestão do conhecimento

Essa segunda etapa permite a análise cruzada do planejamento específico do processo de gestão do conhecimento, abrangendo a preparação e capacitação das pessoas para com a gestão do conhecimento, e como as empresas estabelecem objetivos, prazos, projetos para essa atividade e se existem pessoas responsáveis pela institucionalização da gestão do conhecimento.

A partir dos levantamentos, percebe-se que as empresas PwC, SERPRO e Siemens apresentam quadro de estruturação mais desenvolvido para o planejamento da gestão do conhecimento, o que se justifica pela forte interligação com o planejamento estratégico do negócio, inclusive respeitando as condições particularizadas das unidades descentralizadas. Verifica-se ainda que há uma seqüência de ações orientadas para as competências organizacionais, devidamente mapeadas, e a partir das quais são definidos os objetivos, programas e prazos relacionados à gestão do conhecimento.

A PwC adota planejamento específico de gestão do conhecimento, considerando o planejamento geral da empresa, e esse planejamento caracteriza-se pela flexibilidade necessária para atender às necessidades imprevistas da empresa, conforme já relatado no estudo de caso. Os conhecimentos selecionados têm por diretrizes e como fonte as demandas dos clientes e adotam algumas metodologias para essa identificação. Promovem, inclusive, atividades que visam capacitar seus colaboradores no sentido de alargarem seus conhecimentos e para que reconheçam a importância de ajustarem suas competências individuais, de acordo com as competências organizacionais.

Para essa finalidade, a PwC mantém programas selecionados a partir da plataforma mundial de programas de capacitação, identificados em função das exigências do mercado brasileiro.

O SERPRO, por sua vez, realiza o planejamento da gestão do conhecimento com base no planejamento estratégico da empresa e tem ações e objetivos programados, também decorrentes do mapeamento das competências organizacionais, assim como a PwC. Para o

mapeamento de competência o SERPRO aplica a técnica da árvore do conhecimento e envolve todos os gerentes nesse processo.

A capacitação direcionada para a gestão do conhecimento ainda precisa de reforço, apesar dos seminários, das ações de desenvolvimento gerencial, jograis, técnicas de representação e *workshops*, já relatados, pois ainda há dificuldades para disseminar o conceito, mesmo com as capacitações específicas, interna e externa, promovidas pela empresa nesse campo.

A Siemens, além dos parâmetros estratégicos enunciados, também aplica a gestão das competências como recurso para mapeamento das capacidades exigidas, e o resultado dessa análise direciona os objetivos e programas, estabelecendo, inclusive, orçamento específico para essa finalidade. Os objetivos, uma vez definidos, são seguidos pelos gerentes, mas ainda há entendimento de que esse planejamento, para capacitação das pessoas, ainda precisa de maior refinamento. Entretanto, conforme já exposto, esse planejamento é diferenciado para as unidades descentralizadas, considerando as especificidades e os desafios das unidades de negócio.

A SERASA, apesar da forte cultura de planejamento, no que se refere à gestão do conhecimento, encontra-se em fase intermediária de evolução, mas esse planejamento envolve as pessoas no geral e também se pauta na gestão por competências, processo implantado já há algum tempo e que apóia a avaliação das necessidades de capacitação. O planejamento geral, segundo a visão dos entrevistados, subordina o planejamento da gestão do conhecimento e os projetos decorrentes.

No caso da CVRD o planejamento específico para a gestão do conhecimento é parcial, a partir dos programas da VALER, os quais são definidos com base na estrutura de competências essenciais, organizacionais e técnicas. Os programas para desenvolvimento de pessoas têm liderado essas ações e inicia-se, no momento, a interligação de diversas unidades para a institucionalização da gestão do conhecimento, a partir da gestão de pessoas, da tecnologia de informação, da comunicação empresarial e do planejamento estratégicos. Considerando o exposto, as ações de planejamento, pode-se dizer, são de iniciativas setoriais e ainda persiste certa carência para essa etapa. É natural que assim seja, considerando o momento atual de desenvolvimento da gestão do conhecimento na empresa.

Não há capacitação específica para desenvolvimento no conceito de gestão do conhecimento.

Analisando o exposto, pode-se afirmar que a PwC, o SERPRO e a Siemens encontram-se em fase superior de desenvolvimento do planejamento da gestão do conhecimento, seguidas pela SERASA. A CVRD ainda necessita evoluir mais nessa etapa do processo de institucionalização da gestão do conhecimento.

5.4.3 Instalação da gestão do conhecimento

A análise cruzada da terceira etapa, instalação da gestão do conhecimento visa verificar como as empresas pesquisadas adotam estruturas organizacionais e fazem a alocação de pessoas responsáveis pelos programas, assim como os recursos tecnológicos, como *hardware* e *software*, base de dados e unidades de capacitação de pessoas envolvidas com os processos de gestão do conhecimento.

As estruturas organizacionais direcionadas para a gestão do conhecimento se constituem em postura e práticas divergentes entre as empresas pesquisadas. Existem empresas que mantêm estrutura formal para esta finalidade como o SERPRO e a Siemens, e aquela que não adota estrutura formal, mas pratica a gestão do conhecimento sem essa referência de forma e regulamentação, e atribui responsabilidades às pessoas para esse fim, conforme ocorre na PwC, priorizando o compromisso das pessoas para com a gestão do conhecimento, conforme ocorre na América Latina e na Europa.

A PwC mantém pessoas com incumbências complementares às suas outras atividades profissionais, para fazer com que a gestão do conhecimento possa evoluir. São os líderes, coordenadores e facilitadores da gestão do conhecimento.

A Siemens mantém estrutura formal, inclusive com replicação regional, com a incumbência de retransmitir as propostas e decisões corporativas, a partir da avaliação das necessidades e para alocar os recursos necessários, conforme detalhamento do estudo de caso.

O SERPRO, por sua vez, mantém uma estrutura de gestão do conhecimento, que tem como ponto de referência a assessoria de alinhamento estratégico da empresa, coligada com a participação do alinhamento estratégico de tecnologias, da universidade corporativa e da superintendência de recursos humanos, e essa coordenação está relacionada a todas as diretorias da empresa, particularmente, com o diretor padrinho da gestão do conhecimento. Assim como na Siemens e PwC, existem os coordenadores dos comitês de área para estimular o envolvimento das diversas unidades nas práticas de gestão do conhecimento.

A SERASA gerencia o conhecimento dentro da própria estrutura de gestão de pessoas, não adotando estrutura específica para a gestão do conhecimento. É uma ação intencional, na medida em que a empresa pensa que a maior preocupação está na sensibilização das pessoas, e na seqüência se justificaria o fortalecimento e replicação dessa estrutura. Na unidade de desenvolvimento de pessoas existe uma coordenadora de gestão do conhecimento, a qual inicia suas atividades nesse momento.

A CVRD ainda não dispõe de estrutura específica, mesmo informal, para a gestão conhecimento. Tem na universidade corporativa seu ponto de iniciação e interligação com os níveis diretivos e as demais áreas começam os primeiros passos para o exercício de atividades formais destinadas à gestão do conhecimento.

No âmbito da tecnologia a PwC, o SERPRO e a Siemens mantêm base tecnológica para organização e disseminação dos conteúdos dos conhecimentos para toda a empresa, por *internet*, *intranet* e outros sistemas eletrônicos. Entretanto, há outro ponto comum na avaliação dos entrevistados, no sentido de que mais importante do que o ferramental tecnológico são as pessoas, devidamente sensibilizadas e envolvidas com o conceito e aplicação da gestão do conhecimento.

O SERPRO e a Siemens identificam dificuldades enfrentadas pelas empresas, em razão da falta de hábito das pessoas para a utilização da tecnologia, como também da cultura para compartilhar conhecimentos, nas unidades centrais e dispersas das empresas.

A CVRD e a SERASA implantaram recentemente suas tecnologias de armazenamento e transmissão de conhecimentos. A primeira está reinaugurando seu portal, a partir da

unificação de diversos *sites* que existiam anteriormente na empresa. A segunda implantou recentemente a base de informação vinculada à biblioteca, e deverá evoluir com o tempo.

A capacitação, integrada à gestão do conhecimento, encontra seus pontos de convergência nas universidades corporativas e centros de treinamento. Isso se verifica na CVRD, na PwC, na SERASA, SERPRO e Siemens. Dentre todos, entretanto, as universidades corporativas da CVRD e do SERPRO apresentam-se com maior desenvolvimento, embora as demais empresas também mantenham estrutura de desenvolvimento de gestão do conhecimento atuante.

A capacitação específica de gestão do conhecimento verifica-se na PwC, SERPRO, e na Siemens, inclusive a partir de convênios com instituições especializadas, conforme relatado nos respectivos estudos de caso. Na CVRD e SERASA não foram encontradas evidências de capacitações específicas para a gestão do conhecimento.

Uma das dificuldades destacadas é a necessidade de capacitação da média gerência, para que liderem a gestão do conhecimento, fazendo com que haja quebra de resistências, ainda comuns, em razão do compartilhamento das informações, do conhecimento, e para a formação de equipes.

5.4.4 Introdução e operacionalização inicial da gestão do conhecimento

Para a operacionalização da gestão do conhecimento, segundo o modelo teórico, as empresas utilizam diversas práticas, que se constituem em alvos da análise cruzada desse item, considerando a identificação e a busca do conhecimento, sua seleção e aquisição, a criação interna do conhecimento, as práticas e meios para sua armazenagem e atualização dos acervos, as ações e instrumentos para o compartilhamento do conhecimento, as evidências de uso ou aplicação da gestão do conhecimento e, finalmente, as atividades de encerramento da aplicação ou descarte do conhecimento defasado.

Para a identificação e seleção dos conhecimentos necessários, assim como dos novos conhecimentos, as empresas pesquisadas apresentam práticas e ferramentas diversificadas.

A PwC atua com concentração em suas práticas estratégicas, reforçada em todo o composto da gestão do conhecimento. O mesmo se verifica com o SERPRO, Siemens e SERASA e de maneira ainda inicial no caso as CVRD. Dessa forma as empresas procuram organizar-se de acordo com os conhecimentos necessários para o futuro e como no caso da PwC e Siemens tendo por base a estratégia internacional de seus negócios.

A identificação dos novos conhecimentos, nessas empresas, considera ainda a capacidade de inovação necessária para o futuro e procuram construir essa cultura nos seus níveis organizacionais e nas diversas atividades, tendo em vista o melhor acompanhamento das mudanças, o dinamismo do ambiente e a necessidade de se manterem competitivas, o que se verifica de maneira mais intensa na PwC, Siemens, SERPRO, SERASA e em fase de desenvolvimento na CVRD.

Algumas ferramentas são aplicadas para apoiar a identificação e seleção dos conhecimentos necessários, com destaque para os sistemas de gestão de competências, os quais permitem reconhecer o distanciamento entre as capacidades exigidas e estocadas, assim como o intervalo de defasagem a ser preenchido pelas empresas. Isso se verifica com a CVRD, PwC, SERASA, SERPRO e Siemens.

Ainda para a identificação e criação de conhecimentos, as empresas adotam práticas e ferramentas que merecem destaque nessa análise cruzada:

- a) a árvore do conhecimento utilizada pelo SERPRO para avaliação dos conhecimentos e capacidades exigidas;
- b) a indicação de profissionais e papéis que, dentre diversas atribuições, realizam a orientação e incentivo para a gestão do conhecimento, além de apoiarem na coordenação de etapas do processo, como a identificação e seleção dos conhecimentos: *Knowledge Coordinators*, e os líderes do conhecimento na PwC; os gestores de conteúdos, os grupos de trabalho e as comissões paritárias e multifuncionais, além da prática de revezamento de coordenadores de equipes e as reuniões de gerenciamento de problemas e soluções, conforme verificado no SERPRO; o mapeamento de processo de trabalho interligado às definições estratégicas da empresa e das unidades de negócios, tal como se constatou na Siemens e, em parte, na CVRD, com seus projetos de excelência; a Siemens aplica ainda o processo 3i,

modelo estruturado para sugestões de novas idéias; e o fórum de inovação promovido pela SERASA, como elemento de ligação das novas idéias com o planejamento estratégico da empresa e que se assemelha aos grupos de discussão do SERPRO;

c) a universidade corporativa ou centros avançados de capacitação também se constituem em mecanismos de identificação de conhecimentos, como uma de suas aplicações, nas empresas pesquisadas, conforme se constata na CVRD, PwC, SERASA, SERPRO e Siemens;

d) estruturas de projetos especiais ligados à excelência técnica e administrativa, com foco em processos, qualidade e metodologias, como verificado em todas as empresas.

Há empresas que, apesar de utilizarem ferramentas como as apresentadas, não adotam critérios regulamentados, por princípio ou em razão do estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento.

No que se refere à organização e armazenagem dos conhecimentos, as empresas apresentam atuações por meio de CDIs, ou seja, os Centros de Documentação e Informações, assim como de suas bases de dados eletrônicas, de intranet, internet e portais e, de forma convencional, a partir de pesquisas em bibliotecas e memoriais específicos, como ocorre na CVRD, SERASA, SERPRO, Siemens e PwC. As duas primeiras empresas apresentam estágio inicial de construção da prática eletrônica, enquanto as demais estão em fase de maior desenvolvimento.

Para o compartilhamento do conhecimento, as empresas pesquisadas adotam diversas providências, considerando que o conhecimento criado, selecionado e organizado, quando não dividido com as pessoas e aplicado a partir da utilização de meios de alcance geral, de nada valem. Ressalta-se ainda a preocupação das empresas em aliar os meios aos aspectos comportamentais, criando dispositivos para que as pessoas sintam essa participação como essencial para suas carreiras e para a empresa.

Nesse sentido, a PwC atrela à carreira a atividade das pessoas dividirem com outros colegas seus conhecimentos, tendo por prática a disseminação contínua. O foco fica nos processos de trabalho e nas metodologias, não incentivando a retenção do conhecimento por parte das pessoas.

As empresas utilizam diversas práticas para o compartilhamento e, dentre elas, destacam-se:

- a) realização de seminários e *workshops* para discussão de temas e melhores práticas de interesse e avaliação de atividades, processos, metodologias e setores econômicos, envolvendo os profissionais das empresas (CVRD, PwC, SERPRO);
- b) reuniões com a diretoria ou grupo de especialistas para compartilhar conhecimentos localizados, como em unidades de negócios, ou em temas pontuais, para alinhamento estratégico e discussão de técnicas relacionadas às atividades (Siemens, SERASA);
- c) comunidades de prática com a finalidade de promover o intercâmbio de conhecimentos (PwC e Siemens);
- d) atividades de treinamento e educação corporativa, via universidades corporativas, permitindo a troca entre as pessoas e a preparação de monitores responsáveis pelas capacitações (CVRD, PwC, SERASA, SERPRO e Siemens);
- e) sistemas eletrônicos para difusão de informações e de conhecimentos em rede de dados como a *intranet*, *internet*, TV, portais e treinamentos por *e-learning*, assim como para a realização de fóruns e *chats*, de forma síncrona e assíncrona, práticas verificadas, no geral, em todas as empresas;
- f) núcleo de apoio à solução de problemas, alimentado por informações e conhecimentos gerados em práticas de gestão de problemas e respectivas soluções, ou para inovação como os escritórios de projetos (SERPRO);
- g) designação de pessoas com a incumbência do fortalecimento da gestão do conhecimento e compartilhamento, para atuarem como orientadores ou integrantes na realização da atividade de transferência do conhecimento, como os *couching* e os *mentorings*, assim como coordenadores, gestores de conteúdos e publicadores, para atuarem como supridores das ferramentas eletrônicas e processos convencionais de comunicação empresarial (CVRD, SERPRO); e
- h) rodízio de pessoas entre áreas, permitindo que seja possível vivenciar conhecimentos específicos de outras unidades organizacionais e assimilando novos conhecimentos (Siemens).

De forma geral todas as empresas utilizam as diversas ferramentas ou práticas, com maior ênfase em umas e menor em outras, assim como critérios diferenciados de aplicação entre elas. Entretanto, pode-se considerar que na área do compartilhamento há elevado grau de presença em empresas com maior *expertise* como a PwC, SERPRO e Siemens. A SERASA está se estruturando nesse ponto e a CVRD ainda tem que se avançar mais para intensificar o

compartilhamento de seus conhecimentos, sendo natural este estágio pelo noviciado da empresa no que se referencia ao esforço de gerir conhecimentos.

Para a capacitação específica e compartilhamento da gestão do conhecimento, nem todas as empresas dispõem de ações direcionadas. O SERPRO realiza esta atividade com seminários internos e com formação externa a partir de programas contratados junto a instituições de ensino superior e aos especialistas no assunto, o que permite intercâmbio sobre o tema.

Para a fase de atualização e descarte, as empresas não mantêm práticas ou regulamentos rígidos. Algumas bases de dados, nos acervos das bibliotecas e portais, estabelecem objetivos e prazos de validade, mas determinados módulos de conhecimentos ficam à disposição dos interessados para utilização futura de capacitação ou pesquisa, dependendo da aplicabilidade dos conteúdos e mudanças do ambiente em que as empresas atuam.

5.4.5 Acompanhamento e avaliação da institucionalização da gestão do conhecimento

A última etapa dessa análise cruzada concentra-se nas atividades de avaliação e controle dos resultados provenientes da gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas. Pretende-se, à partir dos casos de empresas estudadas, esclarecer a existência e aplicação dos instrumentos de avaliação da gestão do conhecimento nas diversas etapas do processo, os resultados alcançados e eventuais desvios de percurso.

Verifica-se que as empresas ainda mantêm sistemas convencionais de controle, a partir de indicadores relativos às metas e resultados dos próprios negócios. Há concentração em controles de natureza quantitativa, mas sem foco específico para as demais etapas da gestão do conhecimento.

A PwC adota os modelos convencionais de controle a partir de indicadores gerais das atividades da empresa, como crescimento de determinada área de atuação. No plano particular da gestão do conhecimento a avaliação é qualitativa e afirmam que a gestão do conhecimento tem contribuído com os resultados da empresa, para as atividades de auditoria e de assessoria.

Há, no momento, esforço em enfatizar os aspectos qualitativos decorrentes da gestão do conhecimento.

No SERPRO, os indicadores de desempenho têm origem no processo de planejamento empresarial, mas há o entendimento da necessidade de aperfeiçoamento do sistema de controle, a partir de maior organização para esse fim e medições qualitativas. Estão em fase de estudos para implantar o *balanced scorecard* e, como conseqüência, os resultados intangíveis qualitativos, e aqueles de natureza quantitativa.

A Siemens adota padrões de controle gerais e essa atividade ainda necessita de melhor estrutura. Os modelos de medição também são convencionais, mas existem metas específicas e discussões em grupo para avaliação dos resultados da gestão do conhecimento. Em específico para a gestão do conhecimento, a empresa avalia a validade de sua aplicação, evidenciando os casos de sucesso e divulgando-os, inclusive considerando os valores gerados. A base de controle ainda é a medição convencional como os elementos financeiros e os efeitos sobre os resultados. Assim como o SERPRO e a Siemens estão implantando e aperfeiçoando o *balance scorecard* para medição dos resultados de inovação e aprendizagem originados pela gestão do conhecimento.

Na CVRD ainda não há sistemas de controle ou regulamentos para essa finalidade, e não conseguem avaliar o retorno para as diversas práticas em fase de implantação para a gestão do conhecimento. A empresa tem suas metas e realiza controles sobre os resultados, não abrangendo a gestão do conhecimento.

5.5 Análise cruzada dos fatores propulsores e restritivos da gestão do conhecimento

Esta parte da análise tem o objeto de consolidar as influências relativas às características empresariais que estimularam ou criaram dificuldades para a institucionalização da gestão do conhecimento entre as empresas pesquisadas.

5.5.1 Fatores propulsores para a institucionalização da gestão do conhecimento

A interligação do processo de gestão do conhecimento às definições estratégicas das empresas caracteriza-se como elemento facilitador. Esta afirmação é constatada em todas as empresas, com maior incidência em empresas como a PwC, SERASA, SERPRO e Siemens, empresas que demonstram práticas estruturadas e sistemáticas relacionadas à gestão do conhecimento.

A CVRD, apesar de a educação continuada seguir as orientações estratégicas, ainda não se enquadra nos mesmos padrões das demais empresas pesquisadas. Para todas, entretanto, o foco de resultados e as exigências de mercado e dos clientes se constituem em fatores propulsores da gestão do conhecimento.

Nessa seqüência de análise, importa ressaltar que o apoio da alta administração e a compreensão em relação ao papel da gestão do conhecimento fortalece a evolução dos projetos, o que foi verificado nas várias empresas com as mesmas ressalvas apontadas no âmbito das orientações estratégicas.

Entendendo que o processo estratégico e o apoio da alta administração devem integrar a média gerência, constatou-se que, nas empresas com mais elevado grau de institucionalização da gestão do conhecimento, há maior envolvimento dos níveis gerenciais da estrutura, com maior entendimento das diretrizes da gestão do conhecimento e atuando como elementos de aplicação como gestores de conteúdos, coordenadores ou líderes de gestão do conhecimento, promovendo a construção do processo. Essa condição ficou clara e mais intensa em empresas como a PwC, SERPRO e Siemens. Pelas razões já relatadas de estágio de desenvolvimento do tema, na CVRD e na SERASA ainda há a necessidade de maior promoção da gestão do conhecimento nesses níveis gerenciais.

Percebe-se também que os modelos de organização das empresas atuam como facilitadores do processo de gestão do conhecimento. Nos casos em que os modelos organizacionais são mais flexíveis, adaptáveis, integradores, multifuncionais e propiciam ações organizadas por projetos e processos, com a intervenção dos atores internos de diversas áreas de atuação, com foco de compartilhamento e responsabilidade coletiva, a gestão do conhecimento flui melhor. Assim, pode-se verificar que a estrutura do tipo matricial permite maior agilidade e

configuração incentivada para a gestão do conhecimento, mesmo no caso das empresas que se encontram em fase intermediária da institucionalização, como no caso da SERASA, com seu modelo matricial bipolar.

Vale ressaltar que as empresas pesquisadas têm as pessoas como elementos de referência e que são valorizadas, respeitando as características culturais das diversas empresas, entretanto, tendo como elemento comum a importância das pessoas para a construção da gestão do conhecimento. Essa condição é comum em todas as empresas pesquisadas e constata-se a partir do sistema de gestão e desenvolvimento de pessoas apresentado por elas.

O traço cultural comum entre essas empresas é o incentivo à capacitação contínua das pessoas, de desenvolvimento e evolução do conhecimento individual, para preencher as lacunas de competências individuais necessárias para a formação das competências empresariais, tendo em vista os resultados de negócio almejados pelas empresas.

Ligado ao exposto, verifica-se, como fator propulsor das empresas, a adoção de modelos de gestão por competências, conforme relatado na CVRD, PwC, SERASA, SERPRO e Siemens. Trata-se de conduta que interliga estratégias, competências empresariais e individuais, estruturas, processos e pessoas, como elementos para a construção dos resultados das empresas.

As empresas pesquisadas apresentam também, como fatores facilitadores, recursos tecnológicos como as redes eletrônicas de informação, as bases de dados, os centros de documentação e informações, a *intranet*, a *internet*, os portais, assim como as estruturas específicas para a organização da gestão do conhecimento. Entretanto, tal como ressaltaram diversos dos entrevistados representantes das empresas, a tecnologia e as estruturas são elementos importantes, porém, atuam como coadjuvantes da institucionalização da gestão do conhecimento, prevalecendo o modelo de gestão, o direcionamento estratégico, a cultura organizacional e as pessoas para, de fato, viabilizá-la.

5.5.2 Fatores restritivos para a institucionalização da gestão do conhecimento

Uma das dificuldades apontadas pelas empresas para a institucionalização da gestão do conhecimento e que, ainda assim, reforça e justifica a aplicação da gestão do conhecimento, é a atuação dessas grandes empresas em mercados de elevada complexidade, altamente competitivos, dinâmicos e mutáveis, que exigem flexibilidade no processo de planejamento, elevada capacidade de inovação e adoção de tecnologias de ponta. Esta realidade exige destas empresas esforços e investimentos constantes no ativo conhecimento como forma de sustentar suas capacidades competitivas.

A institucionalização da gestão do conhecimento se configura como prática de elevada complexidade, sistêmica, e que exige das empresas, acima de tudo, predisposição para que a estrutura, a cultura e as pessoas apoiem seu desenvolvimento.

A descentralização das empresas, no Brasil e no exterior, apresenta-se como outro fator restritivo. Apesar do empenho das empresas para reproduzirem as práticas de gestão do conhecimento para suas diversas unidades regionais e locais, esbarram em restrições como objetivos específicos das unidades de negócios, do distanciamento físico, que dificulta a comunicação, mesmo com as bases eletrônicas e, principalmente, pela diversidade cultural entre os países ou regiões em que estão instaladas.

Outro fator restritivo está relacionado à dificuldade para gerir a cultura das pessoas, no que se refere à consciência, para as pessoas entenderem e se envolverem com as exigências da gestão do conhecimento, e para participarem da formação dos novos conhecimentos, atuando em equipe, para o registro dos conhecimentos nas bases tecnológicas e compartilhando suas competências para a empresa como um todo.

A avaliação e os sistemas de controle da gestão do conhecimento apresenta-se como outro elemento restritivo. As empresas pesquisadas mantêm controles convencionais com metas definidas e controles periódicos, em geral, com características quantitativas, mas ainda não conseguem qualificar ou quantificar a utilidade da gestão do conhecimento para os negócios.

Encerrando este módulo de análise cruzada dos estudos de caso, foi elaborada a síntese da institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas. A institucionalização, conforme preconizado, também nesse caso foi considerada de acordo com critérios qualitativos.











As informações foram organizadas de acordo com os graus de institucionalização, conforme definido no quadro 11. Quadro Sinóptico – Nível de Institucionalização e seus critérios orientaram a classificação das empresas, conforme demonstrado no quadro 12. Graus de Institucionalização das Empresas Pesquisadas, para demonstrar o ponto de concentração das mesmas em relação à institucionalização da gestão do conhecimento.

Deve-se ressaltar que esse critério de análise deve respeitar a condição qualitativa, apesar de ter sido elaborada com base nas informações coletadas na fase de entrevista, e tem a função de sintetizar as conclusões da análise cruzada dos casos, facilitando o entendimento dos leitores desta pesquisa.

Quadro 11 - Quadro sinóptico – nível de institucionalização

Formação do Hábitos	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimentos iniciais; - Estímulos individualizados – dependentes da origem da decisão; - Soluções imediatas de problemas; - Iniciação das estruturas, políticas e procedimentos; e - Evidências de resistências e incertezas.
Objetivação	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamento socialmente compartilhado; - Ações para além do ponto de origem da decisão; - Soluções mediatas, de médio prazo; - Busca de construção de estado permanente; - Disseminação da estrutura; e - Resistências em declínio.
Sedimentação	<ul style="list-style-type: none"> - Ações habituais e retransmitidas; - Cultura e hábitos institucionalizados; - Inserção imediata dos novos membros do grupo; - Baixa resistência e confiança nas práticas; - Esforço de continuidade e evolução; - Cooperação grupal; e - Propagação dos conceitos.

Quadro 12 - Grau de institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas

Empresas	Formação de Hábitos	Objetivação	Sedimentação
CVRD			
PwC			
SERASA			
SERPRO			
Siemens			

6 CONCLUSÕES

Este capítulo tem o objetivo apresentar as conclusões da tese, tendo por referência seus objetivos e as questões de pesquisa.

Importa lembrar que a pesquisa tem os seguintes objetivos:

- a) estudar a institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas;
- b) verificar como e por que as empresas adotaram essa conduta administrativa, os princípios, técnicas e mecanismos que foram introduzidos para gerir o conhecimento;
- c) identificar como os fatores propulsores e os restritivos do processo de institucionalização da gestão do conhecimento contribuíram para impulsionar ou restringir as diferentes etapas percorridas; e
- d) propor recomendações que possam contribuir com as empresas que estejam interessadas em incorporar a gestão de conhecimento em seus respectivos contextos.

Para atender aos objetivos, foram formuladas as questões de pesquisa a seguir lembradas:

- a) Como foi estruturado o processo de institucionalização da gestão do conhecimento em termos de escopo de abrangência e localização, da seqüência das etapas executadas, da identificação e dos efeitos relativos aos fatores propulsores e restritivos?
- b) Como os executivos e dirigentes dos escalões estratégico, tático e operacional participaram e/ou contribuíram para a institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas? e
- c) Como os processos de institucionalização da gestão do conhecimento, nos casos das empresas estudadas, se assemelham ou divergem entre si?

6.1 Origem e estratégia para a gestão do conhecimento

As empresas devem ter em conta o fato de que é imperiosa a participação da alta administração na institucionalização da gestão do conhecimento. Nas empresas em que esse

apoio prevaleceu, conforme verificado na análise cruzada dos estudos de casos, as empresas se encontram a frente no processo de institucionalização da gestão do conhecimento.

Percebe-se pelos estudos que existem dois possíveis caminhos para o envolvimento da alta administração. O primeiro, por iniciativa direta desses dirigentes, em geral, em decorrência da visão estratégica dos negócios, com abrangência de toda a empresa, considerando o mercado e a tendência futura dos negócios. Fica evidenciado que essa tomada de decisão contempla cuidados da direção para que as empresas possam competir em seus mercados, fazer frente à evolução dos concorrentes, à inovação e aos desejos de seus clientes no futuro.

Nesse sentido, a institucionalização da gestão do conhecimento está relacionada à sobrevivência das empresas e elas se tornam tradicionais e perenes pela capacidade de inovação e incorporação de novos conhecimentos, e se colocam na liderança de seus negócios como aconteceu na PwC e na Siemens. São, portanto, decisões tomadas no mais elevado nível da organização e que precisam ser transferidas para os demais níveis da estrutura gerencial e operacional da empresa.

Entretanto, essa decisão não é suficiente para que a institucionalização da gestão do conhecimento se materialize nas empresas. Há necessidade de transferir conceitos, princípios, de organizar a implantação e prever recursos, o que se constitui em tarefa complexa que exige visão sistêmica e atuação integrada.

O segundo caminho possível para a origem da gestão do conhecimento concentra-se na iniciativa do nível médio da estrutura organizacional. Os estudos de caso demonstraram essa possibilidade em relação ao SERPRO e tendência semelhante na SERASA. Nesses casos, a gestão do conhecimento origina-se da percepção de especialistas, de técnicos com ampla visão das necessidades da empresa, inclusive de como a empresa poderá se organizar para atender aos seus objetivos estratégicos.

Os dois caminhos se aproximam em razão da tradição de planejamento estratégico e da excelência da prestação de serviços verificados nessas empresas, resultando em núcleos de profissionais com percepção diferenciada, comprometidos com os resultados e que se propuseram à realização dos estudos preliminares da gestão do conhecimento, demonstrando

para os seus pares e superiores a importância do tema e suas práticas, e sua correlação com os resultados e o desenvolvimento organizacional potencializado.

Pode-se arriscar a interpretação de que a CVRD tende a realizar trajeto semelhante ao do SERPRO e ao ocorrido na SERASA, considerando que os especialistas mencionados nos estudos de caso podem vir a provocar efeito análogo ao que se verificou nas duas empresas citadas.

Qualquer que seja a condição, por iniciativa da alta administração ou de pessoas conscientes da importância da gestão do conhecimento para as empresas, não se elimina a complexidade para a instalação de suas práticas. Há certa distância da proposta inicial da gestão do conhecimento para a sua institucionalização, considerando todas as etapas descritas no âmbito desse projeto. A operacionalização desse conceito depende da integração dos níveis estratégicos e táticos da empresa e da aplicação de trabalho conjunto e em equipe para construir o futuro dos resultados da empresa pela via da gestão do conhecimento.

Alguns fatos são marcantes para as iniciativas da gestão do conhecimento. O primeiro está relacionado aos resultados das empresas, pois a gestão do conhecimento só faz sentido se institucionalizada para que as empresas melhorem seus resultados. Ao longo do tempo, percebe-se que as empresas, apesar de não caracterizarem ou adotarem a denominação, têm atuado com esse propósito, o que se justifica. Imagine-se a Siemens, em segmento de tecnologia de ponta, não se organizando para a gestão do conhecimento, para lhe propiciar liderança tecnológica e competir com suas congêneres no segmento da comunicação, de energia ou outros de seus campos.

O mesmo raciocínio pode-se fazer em relação à PwC, empresa que afirma ter na gestão do conhecimento a essência de seu negócio, para competir com as demais empresas do setor e assessorar clientes, que atuam em negócios de elevada complexidade.

O SERPRO, por exemplo, apresenta importante razão que se justificaria em qualquer empresa. Nesse caso, a preocupação foi a idade elevada de seus especialistas e a possibilidade de perder o *expertise* técnico, em razão da aposentadoria ou mesmo da saída de especialistas para outras empresas. Portanto, a gestão do conhecimento pode, nesse caso, se justificar pela necessidade das empresas, no campo da inovação, da pesquisa e do desenvolvimento, para a

manutenção de reserva técnica e para garantir competências para o atendimento futuro aos seus clientes e às novas exigências de mercado.

Marca essas empresas a busca da excelência. Todas elas implementaram a gestão da qualidade e se debruçam sobre a análise de processos, visando à racionalização de suas atividades e procurando atender aos seus clientes com a máxima qualidade. Depreende-se do fato que toda vez que as empresas procuram conhecer pormenores de suas atividades, deparam-se com distorções da prática em relação às estratégias de negócios, com a necessidade de novas aprendizagens organizacionais, exigências de desenvolvimento e reformulações dos processos de trabalho e de inovação em suas formas de atuação.

Essas são algumas razões que demonstram a validade e a utilidade da institucionalização da gestão do conhecimento. Portanto, considerando que o mundo dos negócios é altamente complexo e que as empresas necessitam se desenvolver, para entenderem e oferecerem resultados de qualidade para seus clientes, torna-se imprescindível que elas se diferenciem com foco na gestão do conhecimento, reduzindo o risco de, com o passar do tempo, ficarem obsoletas e, em consequência, em desvantagem em relação às expectativas dos seus clientes e acionistas.

A gestão do conhecimento, para as exigências modernas das empresas, torna-se atividade relevante e, entre as empresas pesquisadas, percebe-se que aquelas detentoras do maior grau de institucionalização como a PwC, o SERPRO e a Siemens apresentam abordagem sistêmica melhor estruturada. São empresas em que a gestão do conhecimento é praticada considerando as variáveis dos ambientes externo e interno, e correlacionando estruturas, processos, pessoas e tecnologias para as diversas etapas gestão do conhecimento. O mesmo, em termos potenciais, pode-se afirmar a respeito da SERASA, que se encaminha para a mesma condição das demais.

Embora se saiba que mesmo os modelos sistêmicos, principalmente nas fases iniciais de construção, não evoluem de maneira a contemplar todas as variáveis intervenientes e os dispositivos técnicos para sua implantação, eles devem ser estudados, considerando-se as perspectivas de desenvolvimento do processo. Esta afirmação é especialmente aplicada aos processos de institucionalização da gestão do conhecimento.

Deve-se ter em conta que a estrutura de organização da gestão do conhecimento precisa se caracterizar pela flexibilidade, e se constituir no elemento integrador dos princípios e práticas. Em consequência, será mais eficaz desde que não seja propriedade ou responsabilidade de uma pessoa ou área de atuação da empresa.

Portanto, posicioná-la como domínio da tecnologia de informações, da gestão de pessoas, da universidade corporativa, da direção estratégica, ou de qualquer outra unidade, pode representar uma armadilha para a centralização e ocasionar dificuldades para a integração, disseminação das atividades e formação de cultura de gestão do conhecimento.

Para fazer frente ao exposto, recomenda-se a composição de uma estrutura multifuncional, em regime de comissão ou comitê executivo, composto por pessoas e áreas diversificadas, considerando os graus de influência e representatividade desses na empresa, a cultura empresarial e vinculada, ou com a participação de pessoas ligadas ao centro das decisões estratégicas da empresa.

A replicação desse modelo de organização é desejável para criar tentáculos da gestão do conhecimento, de acordo com os níveis organizacionais das empresas, diferentes produtos e serviços, assim como respeitando diferentes atividades técnicas e administrativas e o grau de descentralização da empresa.

O primeiro nível, vinculado ao centro das principais decisões da empresa, tem por missão planejar, organizar, controlar resultados e coordenar todas as ações relativas à gestão do conhecimento na empresa. É seu papel garantir a institucionalização dos conceitos e os princípios que regem o assunto, patrocinar a promoção interna da gestão do conhecimento, cuidando para que seja desenvolvida de acordo com as estratégias do negócio e de forma harmonizada para as diversas áreas da empresa. Deve ainda prover os recursos financeiros, administrativos e tecnológicos para as diversas atividades e práticas. Seu principal desafio é incentivar as pessoas, atuando como mentores do macro-processo e motivando toda a estrutura para institucionalizar a gestão do conhecimento.

Os demais níveis, representados pelos núcleos de gestão do conhecimento e que atuam em conformidade com o do primeiro nível, devem ter participação nas decisões superiores, ajudando no planejamento geral da empresa e no planejamento da gestão do conhecimento, a

partir das avaliações das diferentes realidades culturais das áreas, dos negócios específicos da empresa e viabilidade das práticas norteadoras. São atribuições desses níveis a implantação das práticas necessárias para cumprir as definições anteriores, mantendo-se flexíveis e adaptando ferramentas e eventos, de acordo com as diferentes características de suas áreas de abrangência, não perdendo a noção de integração e visão global da empresa. Outra incumbência importante refere-se ao desenvolvimento de mecanismos de avaliação dos resultados setoriais, preferencialmente alinhados às práticas de avaliação de toda a empresa, para que se possa atestar a validade de determinadas condutas e diagnosticar ajustes ou a necessidade de desenvolvimento de novas ferramentas, transferindo e colocando esses resultados, seus sucessos e fracassos em debate com os demais núcleos, para que todos possam aproveitar o conhecimento acumulado.

Há fortes evidências de que a gestão do conhecimento deve ser aplicada a partir de firmes propósitos de resultados e de forma compatível com as estratégias das empresas. É, portanto, um conceito que não se aplica de forma isolada, ou como prática de uma ou de algumas poucas áreas da empresa, sob pena de não alcançar a abrangência e os efeitos necessários.

A PwC e a Siemens, por exemplo, têm a gestão do conhecimento integrada com os princípios e diretrizes estratégicas internacionais, sob orientação da casa matriz, enquanto o SERPRO, empresa brasileira, também conta com o apoio da alta administração, assim como as duas anteriores, com a coordenação da gestão do conhecimento a partir de referenciais dos níveis mais elevados da administração, inclusive como unidade de alinhamento estratégico, apoiada pelo diretor padrinho, que assume a responsabilidade pelo suporte à gestão do conhecimento.

Conforme pesquisa promovida pela E-Consulting (HSM Mangement, 2004), intitulada gestão do conhecimento na prática, os executivos brasileiros, respondentes da pesquisa, concluem que a gestão do conhecimento é um processo corporativo e integrado, portanto, inserido nos conceitos da abordagem sistêmica e valorizando o processo estratégico.

Segundo a mesma pesquisa, “as empresas do conhecimento são arquiteturas abertas, capazes de aprender, evoluir, cooperar e competir. São estruturas que trocam conteúdos, captando no meio, transformando e desenvolvendo.”

Conforme se percebe, a intervenção da gestão das empresas com ênfase no conhecimento influencia e é influenciada pelos ambientes interno e externo, provocando conseqüências em relação à cultura das pessoas nas empresas, promovendo mudanças de valores e permitindo liberdade para a criatividade e inovação, sempre com foco estratégico e resultados.

Nesses casos, e contando com o suporte da alta administração, percebe-se que há maior facilidade e potencial para que as pessoas entendam e pratiquem a gestão do conhecimento, fomentando cultura e contribuindo para a aplicação do conceito.

As empresas pesquisadas apresentam diferentes graus de desenvolvimento da cultura para a gestão do conhecimento. Empresas como a PwC, o SERPRO e a Siemens conseguiram fazer com que os diferentes níveis organizacionais, a média gerência e a supervisão, se transformem em agentes ativos do processo de formação da cultura de gestão do conhecimento. O mesmo ainda não se pode afirmar da CVRD e da SERASA, pois ainda não há sedimentação do conceito.

A formação da cultura de gestão do conhecimento é uma das condições essenciais para que a empresa possa implantar suas práticas. As pessoas necessitam entender o conceito, os princípios, a utilidade, o vínculo com os resultados, as questões comportamentais inerentes ao compromisso e ao compartilhamento, muito antes dos instrumentos e a forma de utilizá-los.

Alguns passos são reconhecidos para o desenvolvimento dessa cultura. O primeiro passo certamente está relacionado ao apoio da alta administração, tal como relatado anteriormente, inclusive para que a estratégia possa ser interligada ao tema. Percebe-se que as empresas, nesse ponto de sensibilização, provocam que as diretorias de área e de negócios promovam o envolvimento dos gerentes, e de seus supervisores, ocorrendo, inclusive, reuniões dos diretores com os colaboradores de menor nível organizacional, como forma de promover o conhecimento e repassar informações em relação ao negócio, ao plano estratégico, às metodologias e ao plano operacional.

A segunda providência refere-se aos programas de capacitação específica para o entendimento da gestão do conhecimento por parte das pessoas, desenvolvendo o conceito entre os colaboradores. As empresas têm praticado essa ação a partir de programas internos e externos. No ambiente interno existem diversas práticas que podem ser utilizadas como as reuniões de

treinamento e desenvolvimento, tendo o tema como elemento central, ou como algumas empresas fazem, inserindo-o como parte dos módulos de treinamentos técnicos. São também realizados seminários e *wokshops* para promover o conceito e a importância da gestão do conhecimento, ao passo que, em condições alternativas, são utilizadas técnicas de representação, para despertar os colaboradores em relação ao tema.

As capacitações externas ou conduzidas por instrutores externos também são usuais, por via da contratação de instituições especializadas no assunto, em geral, a partir de convênios com instituições de ensino superior, de reconhecido saber neste campo da administração.

Papel de singular importância fica reservado às gerências e supervisores para o desenvolvimento dessa cultura. Os líderes das empresas constituem-se em ponto essencial para a formação e utilização da gestão do conhecimento, pois são aqueles que influenciam diretamente o comportamento dos colaboradores. Eles ressaltam ou não a importância de conduta compatível com a inovação e acolhimento das novas idéias, das sugestões de novas metodologias, do desenvolvimento ou alterações em produtos e serviços, assim como da adequação das atividades em relação à estratégia dos negócios.

Quando se verifica a existência de líderes alheios à gestão do conhecimento, existe a tendência de que o corpo de colaboradores assuma a mesma linha de conduta, e não entenda ou se sensibilize para a criação e compartilhamento do conhecimento.

Com base no exposto, percebe-se que o envolvimento da alta administração e do grupo de gerentes e demais supervisores significa sólido caminho para a iniciação do conceito que, quando assumido, facilita a institucionalização da gestão do conhecimento. Conforme já relatado, entre as empresas pesquisadas constata-se com clareza na PwC, no SERPRO e na Siemens o papel da alta administração e o envolvimento dos demais dirigentes, ajudando a consolidar e sedimentar as ações. Nas empresas em que esse estágio ainda não foi alcançado, essa etapa do processo apresenta maiores dificuldades e compromete as demais etapas do processo de gestão do conhecimento.

A fase original, não necessariamente, precisa ter o primeiro movimento na esfera da diretoria das empresas ou mesmo de sua presidência. Dos três exemplos anteriores, pode-se destacar a Siemens, que tem seu presidente mundial empenhado na institucionalização da gestão do

conhecimento, assim como a PwC, com abrangência mundial e coordenação geral, a partir de sua sede internacional. O SERPRO iniciou essa prática a partir de um grupo de especialistas e líderes e, posteriormente, galgou os escalões superiores, alastrando-se, na seqüência, pelas demais áreas e níveis gerenciais.

Para a definição do planejamento e preparação das pessoas para lidarem com a gestão do conhecimento, deve-se destacar que as empresas adotam sistemas de gestão de pessoas diferenciados e modernos, interligados, direta ou indiretamente, aos níveis diretivos e estratégicos das empresas.

Embora não se possa generalizar, é necessário reconhecer a influência dos princípios e do sistema humano nas empresas para a propagação e sustentação do conceito. A configuração moderna dos subsistemas de formação de pessoas, nos campos técnico, administrativo e comportamental, torna-se condição essencial para que se possa avançar em espaços fundamentados pelas competências e intervenção organizada para suporte às demais unidades usuárias dos serviços, com foco de resultado e seguindo diretrizes estratégicas das empresas, a partir de centros de treinamento e desenvolvimento, ou mesmo de universidades corporativas, propiciando a educação continuada dos colaboradores.

O subsistema de recompensas também passa a ter nova configuração e se constata modelos de remuneração flexível, deixando de priorizar as atividades executadas, para contemplar os resultados alcançados pelo colaborador no preenchimento das competências individuais e sua contribuição no nível organizacional. Aparecem as técnicas de remuneração por competências e variável, conforme o desempenho e os resultados concretos dos colaboradores.

É desnecessário detalhar que os demais subsistemas de gestão de pessoas também são afetados, como os padrões e técnicas para seleção de novos colaboradores e de gestão do desempenho.

Entretanto, destaque especial, considerando a atuação sistêmica e a cultura organizacional, deve-se fazer para as atividades de desenvolvimento organizacional, na medida em que se obrigam a estar à frente do processo para o avanço da nova cultura das empresas para institucionalização da gestão do conhecimento. Chama a atenção, neste campo, o momento da CVRD, que, com a intervenção da diretoria de desenvolvimento organizacional, está se

envolvendo com as diversas unidades da empresa, apoiando a universidade corporativa e os grupos de trabalho de excelência para os projetos de revisão de processos e pesquisa como o TEOR, o pró-ativo e o processo ELO, conforme relatado no estudo de caso da empresa.

Os modelos de administração das empresas que fizeram a escolha pela gestão do conhecimento sofrem sensíveis alterações. Tornam-se essencialmente participativos, valorizam a iniciativa individual, focam as responsabilidades nos indivíduos e nos grupos, incentivam o trabalho em equipe e transformam seus líderes em verdadeiros líderes, destinando a eles, como principal atribuição, a obtenção de resultados a partir de suas ações como mentores e gestores de projetos, viabilizadores dos recursos exigidos e das necessidades das unidades e da empresa e, finalmente, atuando como integradores não só em suas equipes, como também nos diferentes segmentos da estrutura organizacional.

Importa ressaltar que as empresas que praticam a gestão do conhecimento, com maior ou menor grau de institucionalização, apóiam suas atividades para além da visão, missão e estratégia dos negócios, na gestão por competências. Partem das competências julgadas essenciais no plano estratégico, permeando as competências organizacionais e individuais, de forma a selecionarem os conhecimentos relacionados às competências, assim como as demais práticas de gestão de pessoas já referidas. Focam suas ações nas capacidades existentes, nas que devem ser aperfeiçoadas, ou ainda, desenvolvidas para atenderem às competências em todos os níveis.

As ferramentas utilizadas para a seleção das capacidades variam de empresa para empresa, sendo certo que todas procuram manter a sintonia do processo estratégico, pois, nesse ponto, reside uma das ações direcionadoras para a institucionalização da gestão do conhecimento.

6.2 Práticas e recursos de apoio à institucionalização da gestão do conhecimento

O item anterior procurou analisar o tipo de envolvimento dos executivos das empresas nas diferentes etapas do processo e responder questões da pesquisa relacionadas às decisões relativas à gestão do conhecimento. Esta parte das conclusões pretende analisar e responder questões inerentes aos modelos de organização, aos recursos tecnológicos disponibilizados e

aos meios de comunicação que dão suporte ao processo de institucionalização da gestão do conhecimento.

Para iniciar esta fase da análise é importante discorrer sobre as forma das empresas se organizam para atender aos seus objetivos. Constatase que as empresas mantêm estruturas flexíveis, o que lhes permite certa mobilidade para o alcance dos objetivos.

Das possíveis formas de organização de uma empresa, recomenda-se a utilização de um modelo misto com princípios de estrutura matricial, para garantir flexibilidade, capacidade e agilidade de adaptação às mudanças internas e externas. Um modelo clássico com foco funcional, geográfico, de produto ou mesmo de unidades de negócios, aplicado a partir de seus conceitos originais, tende a isolar as atividades, áreas e pessoas e a não permitir a integração desejada e necessária para a gestão do conhecimento.

Com a adoção do modelo matricial podem-se combinar as diretrizes estratégicas e os princípios organizacionais às atividades funcionais, administrativas, financeiras, operacionais, de gestão de pessoas e mercadológicas, assim como os principais processos da empresa e os projetos especiais, os quais durante certo período de tempo sejam necessários para o seu desenvolvimento.

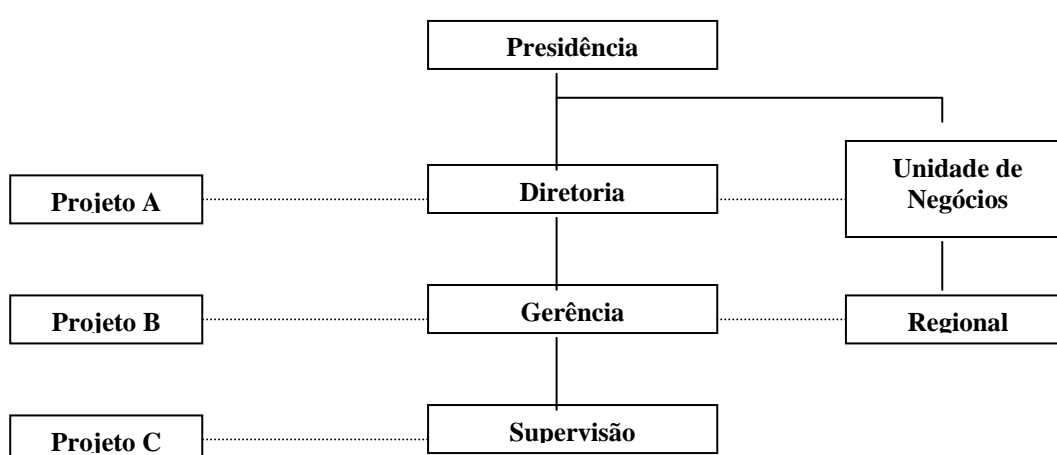


Ilustração 11 - Modelo de estrutura matricial

No plano da especificidade da gestão do conhecimento é necessária a adoção de estruturas auxiliares, representadas por equipes multidisciplinares, por estruturas sobrepostas à estrutura organizacional real, isto é, além da estrutura da empresa, com suas responsabilidades e pessoas designadas para o comando e execução das atividades, verifica-se a composição de modelo organizacional específico, e as pessoas, ao mesmo tempo, atuam na estrutura formal e destinam parte do tempo para construir ou desenvolver a gestão do conhecimento. Nas empresas, além do exposto, são encontrados grupos-tarefa ou a ênfase na estrutura de gestão de pessoas para a institucionalização da gestão do conhecimento.

Os estudos de caso apresentam algumas das situações referidas. A Siemens adota estrutura organizacional com forma funcional atrelada às unidades de negócios e também a estrutura auxiliar para a gestão do conhecimento; a PwC, de forma semelhante, entretanto, mesmo não constituindo modelo formal de estrutura para a gestão do conhecimento, apóia a atividade com a designação das atribuições dos coordenadores e líderes do conhecimento; o SERPRO pratica a gestão do conhecimento a partir da integração das atividades de alinhamento estratégico com o sistema de gestão de pessoas, com o alinhamento tecnológico e com a gestão de projetos. É uma situação reveladora de práticas matriciais. A SERASA e a CVRD são exemplos de utilização da estrutura de gestão de pessoas.

Além da estrutura ou mecanismos de organização da gestão do conhecimento, as empresas necessitam disponibilizar ferramentas e infra-estrutura para viabilizar as etapas de identificação e criação, organização e armazenagem, compartilhamento e descarte dos conteúdos.

As empresas, por vezes, enfatizam seus recursos tecnológicos para a gestão do conhecimento. Não há dúvidas de que na empresa moderna, de grande porte, internacional, altamente descentralizada, com unidades em diferentes países e cidades, a tecnologia cumpre papel fundamental para reunir a produção coletiva do conhecimento e estreitar seus canais de comunicação, permitindo a agilidade desejada. Além dessas utilidades, a tecnologia representa elo importante da cadeia para promover a integração entre áreas e mesmo países, ajudando na transferência da cultura organizacional e no compartilhamento dos conteúdos.

As empresas lançam mão também de portais, *intranet*, *internet*, *e-learning*, bases de informações e de conhecimentos, dentre outros sistemas auxiliares, sendo certo que, como em

outras ferramentas aplicadas, a sustentação está nos princípios, na sensibilização das pessoas, nos valores e normas aceitas, portanto, na cultura construída para a gestão do conhecimento. A tecnologia e os sistemas de informação tornam-se essenciais, de acordo com o comportamento e capacidade das pessoas em utilizá-las. O melhor resultado não está na sofisticação ou atualidade dos recursos tecnológicos adotados, mas na combinação que a empresa consegue, para que seus colaboradores façam o melhor uso das tecnologias e a ela se adaptem, otimizando sua aplicação, considerando sempre a razão da aplicação de um processo tecnológico e os benefícios gerados.

Mesmo empresas de grande porte e evoluídas em sua tecnologia, principalmente no Brasil, têm dificuldades para fazer com que seus colaboradores manipulem os equipamentos, ou mesmo para equipar determinadas unidades com dispositivos eletrônicos, o que ocorre nas unidades fabris, nos pontos mais avançados da produção. Deve-se, novamente, reforçar as diferenças culturais e mesmo de nível educacional, para a utilização de sistemas tecnológicos de maior complexidade.

Diante do exposto, fica uma indagação em relação à possibilidade de se promover a inclusão das pessoas dessas unidades operacionais para a gestão do conhecimento. Deve-se ressaltar que a gestão do conhecimento não necessariamente requer somente tecnologias sofisticadas. A ênfase do esforço pode ter bons resultados se estiver direcionado para as pessoas e suas respectivas culturas, conforme foi já discutido anteriormente.

Algumas empresas utilizam procedimentos alternativos ou complementares, como discussão em discussão de problemas e soluções, assessorias ou consultorias internas para incentivar e desenvolver conhecimentos localizados, reuniões com técnicos e seleção de temas para debate e aperfeiçoamento de grupos, times de análise de processos e melhoria contínua, reuniões sistemáticas com diretores ou gerentes, ou práticas de sensibilização por via de representação e dramatização.

Os diversos mecanismos podem ser explorados e adaptados para cada uma das situações, procurando o maior rendimento e adequando-os às condições locais e, principalmente, às diferentes culturas. A criatividade dos gestores responsáveis pela promoção da gestão do conhecimento é tão importante quanto a tecnologia. Por vezes, são encontradas empresas que,

apesar da tecnologia avançada disponível, não conseguem os resultados desejados, ou se vêem obrigadas a combiná-la com outras práticas.

Para fazer frente à diversidade dos ambientes de uma mesma empresa, a comunicação empresarial e as atividades de capacitação destinadas à sensibilização para o tema são instrumentos utilizados para sanar os pontos de divergência das percepções, na tentativa de promover maior alinhamento interpretativo das pessoas e unidades organizacionais.

Além dos meios eletrônicos, as empresas devem utilizar diversos meios de comunicação e informação como os boletins, murais e outras práticas convencionais.

Vale destacar nesse ponto das conclusões que, para as empresas descentralizadas, há muita dificuldade em padronizar suas condutas para a gestão do conhecimento. Analisando do ponto de vista da institucionalização, pode-se mesmo questionar se as empresas alcançam níveis de externalização e sedimentação da gestão do conhecimento em todas as suas unidades, ou se essa qualificação é restrita a determinados núcleos da empresa em suas principais unidades.

6.3 As fases, a operacionalização e o controle da gestão do conhecimento

Uma das etapas mais importantes e representativas para a institucionalização da gestão do conhecimento é a etapa fundamentada na seqüência clássica de identificação, seleção, criação, organização e armazenagem, atualização e descarte de conhecimentos, conforme é preconizado na teoria.

Essas fases clássicas da gestão do conhecimento são desenvolvidas pelas empresas pesquisadas, com diferentes graus de aplicação, o que leva à afirmação de que acompanham os diferentes estágios de institucionalização da gestão do conhecimento nelas verificado.

Todas as fases são praticadas pelas empresas e existem processos pré-definidos e distintos entre elas. Em comum existe o alvo das empresas para inovação e busca de aperfeiçoamento e criação de novos produtos e serviços e a consciência das pessoas nas empresas de que esse é o

caminho para que possam evoluir e fazendo frente às necessidades de seus clientes e à concorrência.

A identificação e seleção dos conhecimentos devem se pautar por uma escolha consciente, integrada aos planos gerais das empresas. São necessárias as conexões estratégicas, com as competências essenciais, organizacionais, e a realização da análise dos intervalos entre os conhecimentos existentes e necessários para a identificação dos conhecimentos que exigem desenvolvimento. As ferramentas utilizadas para essas finalidades são diferentes entre as diversas empresas, e se iniciam no âmbito estratégico como acontece na PwC, Siemens, SERASA e SERPRO, conforme apresentado nos estudos de caso.

Existem outras atividades já enunciadas e que se prestam à identificação e seleção de conhecimentos. Algumas das possibilidades já foram analisadas no corpo do projeto, e no momento, sem entrar nos detalhes de aplicação, são: os grupos de melhoria contínua e o gerenciamento de problemas e soluções, as equipes multidisciplinares para a revisão de processos e execução de projetos especiais, a árvore do conhecimento e os sistemas de gestão de competências.

A organização e armazenagem ocorrem nos portais corporativos, *internet* e *intranet*, base de dados, além das bibliotecas, memoriais e centros de documentação.

Essas ferramentas também são utilizadas pelas empresas para o compartilhamento do conhecimento. Além dessas há seminários, reuniões com gerentes e diretores, os grupos de discussão de problemas e de melhoria contínua, as comunidades de prática, as capacitações a cargo das universidades corporativas, que propiciam os momentos de troca de experiências e conhecimentos, assim como o rodízio de funções, para que os colaboradores entendam os serviços realizados em outras áreas ou unidades.

As atividades de atualização e descarte do conhecimento constituem a fase que as empresas precisam aperfeiçoar. Há em algumas delas a demarcação do prazo de validade dos conteúdos, considerando a obsolescência dos mesmos ou a defasagem para sua aplicação. Apesar dos assuntos serem ainda válidos, deixam de atender as prioridades das empresas, nesses casos, os conteúdos não excluídos da base de informações ou dos acervos permitem

aos colaboradores que tenham interesse em melhorar suas capacitações nos temas, recorrer ao *e-learning*, para fazer a capacitação individual.

Apesar de a gestão do conhecimento contribuir para o desempenho e para os resultados das empresas, ainda não se consegue medir o grau de influência dessa prática sobre os resultados empresariais.

As práticas convencionais de controle, a partir das informações quantitativas como as metas de volume de vendas, quantidade e valor de contratos, redução de despesas e rentabilidade, são as mais utilizadas.

Há a necessidade de se desenvolver critérios qualitativos, como também de apurar de maneira mais precisa a influência da institucionalização da gestão do conhecimento nos resultados empresariais. De forma qualitativa as empresas informam a validade de sua aplicação, inclusive com a citação de situações expressivas do crescimento da quantidade de novos produtos e serviços, além da redução de despesas provocadas pela gestão do conhecimento.

A saída seria mesmo a estruturação do *balanced scorecard*, sistema de controle que considera, além dos aspectos quantitativos do controle, também os elementos qualitativos.

Quando as empresas percebem que seus colaboradores são diferenciados e detêm conhecimentos além daqueles disponíveis em seu mercado, transformando-se em especialistas de referência em seus campos de atuação, também fica claro que a institucionalização da gestão do conhecimento não é indevida e se constitui em investimento das empresas.

O crescimento da capacidade da empresa se manifesta nos diversos setores: na produção ou operação, na comercialização, nas atividades administrativas e financeiras e, quando isso ocorre, pode-se, independente dos métodos quantitativos, afirmar que há melhoria dos resultados em razão da gestão do conhecimento.

Conforme se constata nos estudos de caso, elas têm investido recursos em diversas frentes para a gestão do conhecimento, mesmo aquelas que ainda não alcançaram os níveis mais elevados de institucionalização. Verifica-se a implantação das tecnologias e investimentos nas universidades corporativas para a educação continuada dos seus colaboradores.

São projetos que têm promovido o envolvimento de todos os setores das empresas e mesmo de unidades localizadas fora das unidades-sede. Embora as unidades descentralizadas ainda necessitem de maior aplicação, inclusive para que entendam os conceitos e as ferramentas, o que se percebe não é amplamente disseminado e dependente de intervenções adicionais no âmbito do desenvolvimento organizacional.

6.4 Conclusões finais

O estudo do processo de institucionalização da gestão do conhecimento leva a concluir que as empresas atuam de forma diferenciada, considerando a seqüência de suas fases de atuação, a origem, a infra-estrutura, ferramentas utilizadas e suas denominações. Entretanto, isso se deve a dois aspectos: o primeiro decorre da história e de necessidades das empresas, no caso dessa pesquisa, bastante distintos entre si, apesar dos pontos de semelhança contidos na análise cruzada dos casos. O segundo, refere-se às diferentes culturas das empresas, tendo em vista os segmentos das atividades, indústria e serviços, tecnologia de informação e assessoria de processos, e extração mineral e logística.

Confirma-se, portanto, que a gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas não evolui de maneira uniforme e padronizada, assim como com seqüência pré-estabelecida. Origina-se das práticas empresariais específicas e próprias de cada ambiente e, com o tempo, criam estruturas e processos organizados. Há caso em que a empresa opta pela evolução do processo, não transformando a gestão do conhecimento em rotinas formalizadas e regulamentadas, na expectativa que no futuro venha a criar seus modelos e registrar seus critérios operacionais. São processos complexos que variam de acordo com as crenças e verdades vigentes nas empresas, com as pressões para a inovação e para a ação concorrencial, e dependem do próprio estilo de gestão e percepção dos dirigentes e do corpo de especialistas.

O projeto revelou também que existem diversos fatores propulsores e restritivos para a institucionalização da gestão do conhecimento e que estão relacionados aos mercados em que as empresas atuam e há outros aspectos internos relacionados à cultura vigente nas empresas, conforme relatado nos estudos de casos e na análise cruzada dos mesmos. Referem-se à

postura de seus dirigentes, aos modelos de organização, aos recursos disponibilizados pelas empresas para a gestão do conhecimento, à dificuldade de se conduzir a cultura das organizações e às diferentes culturas vigentes nas unidades descentralizadas.

O modelo teórico da pesquisa, apresentado no apêndice 1 e organizado em etapas, foi condizente com os objetivos e com as questões de pesquisa, permitindo a organização das informações coletadas, padronizando os estudos de caso e a posterior análise cruzada. Entretanto, a completa uniformização das descrições nem sempre foi possível. Percebe-se, no desenvolvimento dos casos e na análise cruzada, a necessidade de contemplar a flexibilidade dos registros.

Existem algumas razões para defender essa flexibilidade, as quais estão relacionadas à natureza das pesquisas qualitativas, em particular dos estudos de caso, confirmando-se, na prática, as teorias nesse campo da metodologia, que defendem que o pesquisador atenda às demandas para adaptação do conteúdo e forma das pesquisas qualitativas, para atender à realidade do objeto de estudo, desde que não comprometa os objetivos iniciais da pesquisa.

As empresas se constituem em organizações distintas, com culturas, histórias e contextos particularizados, e em não se respeitando suas especificidades, seria difícil o entendimento de seus significados e a interpretação de suas realidades.

Considerando o exposto, identifica-se a dificuldade de se distinguir plenamente os conteúdos das diversas etapas adotadas no modelo teórico da pesquisa, uma vez que todas as etapas se influenciam, e nem sempre obedecem à seqüência preconizada, na medida em que se desenvolvem simultaneamente. A tomada de decisão e expectativa da alta administração para a institucionalização da gestão do conhecimento recebe influências da etapa posterior de planejamento, e o inverso também é verdadeiro.

É um processo dialético que se desenvolve em estágios, com crescimento e instalação gradativa, na medida em que as necessidades das empresas são configuradas, e a maturidade do macro processo se instala e demanda aperfeiçoamento das condutas, ou a sensibilização e a formação da cultura de gestão do conhecimento se fortalece.

A realidade das empresas demonstra diferentes graus de intervenção nas diversas etapas do processo. Algumas empresas revelam intenso envolvimento da alta administração, enquanto outras têm como ponto de origem da gestão do conhecimento a faixa média das suas estruturas, no plano tático, e ocorre influência de um nível hierárquico no outro.

As iniciativas podem se concentrar nas atividades de gestão de pessoas, na tecnologia de informações, ou mesmo no nível das decisões estratégicas da empresa.

Considerando que este não foi o objetivo da pesquisa, recomenda-se que outras pesquisas sejam realizadas com o propósito de estudar esse fenômeno interativo e a dinâmica de como o processo é desenvolvido, com a aplicação de técnica de observação participante, permitindo ao pesquisador se colocar como parte integrante do contexto da empresa, por período de tempo mais amplo, permitindo-lhe maior entendimento da dinâmica dos acontecimentos, suas razões e resistências, os elementos culturais e o comportamento das pessoas relativos às práticas da gestão do conhecimento.

As empresas são organizações complexas e as teorias já abordaram diversas visões sobre o tema. Os modelos mecanicistas não mais se adaptam ao contexto dos negócios e há necessidade de que as empresas assumam características orgânicas, interagindo com os seus ambientes, com a diversidade e instabilidade das variáveis que as influenciam, e que se alteram com o passar do tempo. Esse efeito, transferido para a gestão do conhecimento, justifica a defesa da condição de flexibilidade e adaptabilidade, não se prendendo aos modelos iniciais previstos para a institucionalização da gestão do conhecimento. É prática de elevada complexidade, cuja forma definitiva será sempre perseguida, e provavelmente não atingida.

7 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE TEMAS PARA REALIZAÇÃO DE OUTRAS PESQUISAS

Esse projeto de pesquisa teve por objetivo verificar a institucionalização da gestão do conhecimento, considerando a teoria institucional em seus diferentes graus, adotando como modelo teórico cinco etapas do processo, com base nas quais foram analisados e registrados os estudos de caso, para entender os diferentes graus de institucionalização, os fatores propulsores e restritivos enfrentados pelas empresas.

Entretanto, esse campo de estudo na administração é muito recente, com produção teórica limitada e aplicação prática ainda escassa, mesmo nas empresas que alegam a implantação da gestão do conhecimento. Essa situação se verifica nas empresas públicas e privadas, e a quantidade de intenções e providências para a gestão do conhecimento ainda supera a dos casos reais.

Em decorrência, a teoria apresenta muitos pontos em aberto que precisam de aprofundamento de pesquisa. Conforme se conclui neste projeto, há ainda necessidade de melhor configuração do processo estratégico de gestão do conhecimento e da configuração de estruturas que permitam a aplicabilidade da teoria.

No âmbito do desenvolvimento das organizações e da gestão das mudanças também existem necessidades para o avanço das teorias, na medida em que a gestão do conhecimento provoca e traz à tona novos modelos de conduta e comportamentos que afetam diretamente as práticas adotadas nas empresas, revelando novos códigos de relacionamento entre dirigentes, gerentes e colegas de trabalho, fortalecendo a participação e o compartilhamento dos conhecimentos, a figura da liderança e alterando a correlação de poder nas empresas.

Outro campo de interesse está na visão dos processos empresariais e na gestão do conhecimento. As empresas com o passar do tempo têm se preocupado com a gestão dos processos organizacionais os quais estão diretamente relacionados ao conhecimento nas empresas e envolvem atividades essenciais para os seus resultados desejados.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. **Ensinando pessoas inteligente a aprender. Gestão do conhecimento;** Harvard Business Review; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 5a ed. p.82-107; Rio de Janeiro: Campus, 2000. 205 p.

BATISTA, Fábio Ferreira.- **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal.**- Brasília: IPEA, 2004. 107p.

BUKOWITZ, Wendi R. e WILLIAMS, Ruth L.- **Manual de gestão do conhecimento-ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.**-trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares – Porto Alegre:Bookman, 2002. 399p.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede;** tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617 p.

CENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE BANCOS S.A . <http://serasa/> : acesso em 26/04/2005.

CLASSE MUNDIAL. São Paulo, março, ano 1, nº 1, março 2001; FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. 53p.

CLEGG, Stewart R. HARDY, Cynthia, NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** Miguel caldas, Roberto Fachin e Tânia Fischer – organizadores da edição brasileira. São Paulo: Atlas, 1998. 465p.

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. <http://www.cvrld/> : acesso em 22/06/2005.

DAY, George S. e REIBSTEIN, David J.. **A dinâmica da estratégia competitiva;** tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste.- Rio de Janeiro: Campus, 1999. 462 p.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 6ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI.** tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo : Pioneira, 1999. 168 p.

_____, Peter Ferdinand.- **Sociedade pós-capitalista;** tradução de Nivaldo Montingelli Jr.. São Paulo: Pioneira, 1999. 229 p.

_____, Peter Ferdinand.- **O advento da nova organização.- Gestão do conhecimento;** Harvard Business Review; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 5a ed. p.9-26. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 205 p.

EISENHARDT, Kathleen M. & Santos, Filipe M. *Knowledge-based view: a new theory of strategy? Handbook of strategy and management*, 139-164.- London, 2002.

EISENHARDT, kathleen.- *Building theories from case study research.*- The academy of management review; vol. 14; 532-550 , 1989.

EXAME. São Paulo: Fevereiro, ano 39, nº 2, edição 835, 2/fevereiro/2005, p.62-64.

_____. São Paulo – Julho, ano 39, Edição 846, nº 13, edição 846, 06/jul/2005, p. 26-31.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla F. e PEREIRA, Maria Isabel.- **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997. 256 p.

FISCHER, Rosa Maria et al.- **As pessoas na organização.** São Paulo: editora Gente, 2002. 306 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Pequeno dicionário da língua portuguesa.** São Paulo:Companhia Editora Nacional, 1972. 1301p.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al.- **Cultura e poder nas organizações.-** São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

FLEURY, Afonso &, FLEURY, Marie T. Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2º edição. São Paulo: Atlas, 2001. 169 p.

FLEURY, Marie T. Leme & OLIVEIRA, Moacir de M. Jr. – **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001. 349 p.

HAMEL, Gary. **Liderando a revolução.** tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000, 335 p.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K.. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade.** São Paulo: Makron Books, 1993. 343p.

HIPOLITO, José Antônio Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo.** São Paulo: Atlas, 2001. 129 p.

HSM Management, **A gestão do conhecimento na prática,** São Paulo: janeiro-fevereiro, 2004, n. 42.146p.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** tradução de Helena Mendes Rotundo; revisão técnica José Roberto Malufe. São Paulo: EPU, 1980. 378 p.

KRUGLIANSKAS, Isak e TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2003. 375 p.

KRUGLIANSKAS, Isak.- **Tornando a pequena e média empresa competitiva: como inovar e sobreviver em mercados globalizados.** São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora., 1996. 137 p.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990. 231 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade e FONSECA. **Manual para elaboração de monografia e dissertação.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994. 116 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing : metodologia, planejamento.** São Paulo: Atlas, 1996. 335 p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração.** 5º edição revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** tradução James Sunderland Cook,. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes e VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 441p.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação.** Tradução de Aba Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 11ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

PEREIRA, Maria Isabel e SANTOS, Silvio **Aparecido dos. Modelo de gestão: uma análise conceitual.** São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001. 71 p.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. <http://www.pwc.com> : acesso em 22/10/2005.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos.** colaboração Garce Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS – SERPRO. <http://www.serpro.gov.br/instituicao/etica/> acesso:04/05/2005.

SIEMENS. <http://www.siemens.com.br> - Acesso em: 06/10/2004.

SOCIEDADE BRASILEIRA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO - SBGC. <http://www.sbgc.org.br> - dezembro/2003.

STEWART, Thomas A. – **Capital intelectual : a nova vantagem competitiva das empresas;** tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. – Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

Sumário Executivo das Qualificações Profissionais da PricewaterhouseCoopers, 2005. 24p.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

PORTAL EXAME. **Antes e depois da venda:** matéria publicada em 21/03/2005 – <http://fwa.abril.com>: acesso em 23/06/2005.

TEMA – A revista do Serpro, Brasília, março-abril, ano XXIX, nº 178, 2005. 56 p.

TACHIZAWA, Takeshi e SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão de processos.** São Paulo: Atlas, 1997. p.331.

TERRA, José Cláudio Cyrineu – **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada na aprendizagem e na criatividade** – São Paulo: Negócio Editora, 2001. 313 p.

TERRA, José Cláudio Cyrineu.- **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.-** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 315p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. p. 175.

Universidade Federal do Paraná. **Sistema de bibliotecas.- normas para apresentação de documentos científicos.-** Curitiba: ed da UFPR, 2000.

Universidade de São Paulo. **Sistema integrado de bibliotecas. Grupo ditieses. Diretrizes para apresentação de dissertação e teses da USP: documentos eletrônicos ou impressos.** Coordenação Vânia. M. de Oliveira Funaro [et. al.] - São Paulo: SIBi- USP, 2003. 98 p.-(caderno de estudos, 9).

VON KROGH, Georg, ICHIJO, Kazuo e NONAKA, Ikujiro.- **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua;** tradução Afonso Celso da Cunha Serra.- Rio de Janeiro: Campus, 2001. 350p.

WOOD Jr. Thomas et. al. **Mudança Organizacional:aprofundando temas atuais de administração de empresas.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 278p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Modelo Teórico da Pesquisa

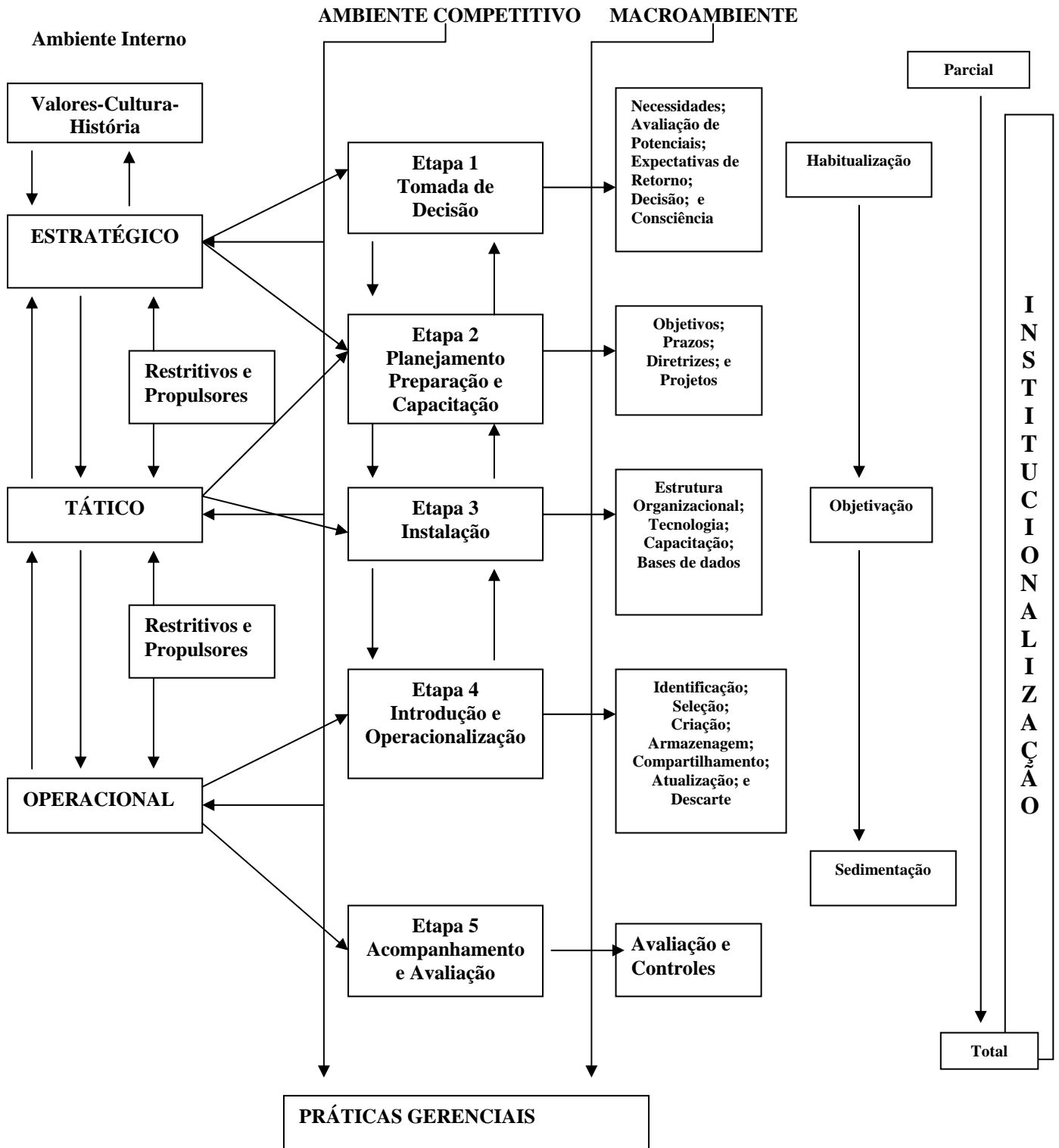
Apêndice 2 - Estrutura do Caso Único

Apêndice 3 – Roteiro Estruturado de Apoio às Entrevistas

Apêndice 4 – Planilha de Síntese de Levantamento de Dados

Apêndice 5 - Empresas Identificadas Preliminarmente como Praticantes de Gestão do Conhecimento

Apêndice 1 – Modelo Teórico da Pesquisa



Apêndice 2 - Estrutura do Caso Único

I - Quadro Geral da Empresa

1. Historicidade da empresa

Origem, evolução, mudanças e relato das razões;

Principais atores: fundadores diretores e outras personagens representativas;

Principais incidentes críticos, marcas, rupturas e crises;

Análise cronológica crítica

2. Características atuais da empresa

Localização, porte;

Produtos e serviços;

Organização;

Situação financeira;

Padrões culturais: valores e percepção;

Relações e comunicação;

Focos estratégicos: principais desafios e objetivos empresariais.

3. Contexto externo e áreas de negócio

Mercado: produtos e serviços e públicos clientes;

Competitividade e principais concorrentes;

Agentes intervenientes e parceiros;

Dependência legal ou governamental.

Esta etapa da narrativa do caso procurará resumir as principais características da empresa e permitir ao leitor o entendimento dos aspectos internos da empresa, assim como os externos, que influenciaram e/ou influenciam a institucionalização da gestão do conhecimento, reunindo evidências que possam explicar no todo ou em parte a evolução do processo de incorporação da gestão do conhecimento.

Verifica-se que os itens de análise contemplam as recomendações de Pettigrew, Maximiano, Roesch e Fischer, conforme anteriormente referenciado.

II – Relato sobre o Tema e Área Específica de Interesse

Essa etapa do relato tem a responsabilidade de apresentar fatos relacionados ao objetivo da pesquisa e às questões de pesquisa considerando:

- a) as etapas de institucionalização da gestão do conhecimento;
- b) a seqüência cronológica do processo;
- c) áreas envolvidas;
- d) principais agentes e atores da gestão interna do conhecimento;
- e) instrumentos da gestão do conhecimento;
- f) análise de todas as etapas do projeto de pesquisa;
- g) principais descobertas e algum fluxo determinante do processo; e
- h) apresentação dos respectivos porquês.

III – Análise do Processo de Institucionalização

Essa etapa do relato destina-se à análise das informações coletadas, considerando a avaliação do problema de pesquisa e adaptando-se às considerações teóricas de Maximiano, dimensão analítica e conceitual, com a avaliação do processo e conexões teóricas de acordo com a proposta do projeto. Esta parte poderá ser dividida em módulos de acordo com os objetivos da pesquisa.

IV – Conclusão do Caso Único

Esta etapa compreende aspectos conclusivos do estudo de caso, a saber:

- a) síntese das etapas de institucionalização;
- b) interligações com os níveis institucionais;
- c) respostas às questões de pesquisa; e
- d) fatores restritivos e propulsores da gestão do conhecimento na empresa;

Apêndice 3 – Roteiro Estruturado de Apoio às Entrevistas

ETAPA 1. Tomada de Consciência e Decisão para a Gestão do Conhecimento

1.1. Como os executivos tomaram consciência da importância e/ou necessidade de institucionalizar a gestão do conhecimento nas empresas?

1.2. Quais os fatos marcantes que estimularam ou induziram esta decisão em relação à gestão do conhecimento?

1.2 O que é conhecimento para a empresa? Pode-se obter exemplos para o entendimento do conhecimento na empresa?

ETAPA 2. Planejamento Preparação e Capacitação de Pessoas para a Gestão do Conhecimento

2.1. Quais as diretrizes para a institucionalização da gestão do conhecimento em relação aos resultados da empresa?

2.2. Quais os projetos existentes para orientar as providências táticas e a capacitação de pessoas para a gestão do conhecimento?

2.3. Quais as áreas e níveis organizacionais envolvidas com a gestão do conhecimento? Como participam?

ETAPA 3. Instalação da Gestão do Conhecimento

3.1. Há na empresa estrutura organizacional e recursos tecnológicos específicos, hardware ou software, para atender às ações de institucionalização da gestão do conhecimento?

3.2. A gestão de pessoas está organizada e dispõe de políticas e instrumentos de capacitação relacionados à gestão do conhecimento?

3.3. Como está estruturado o sistema de comunicação, divulgação e promoção interna da gestão do conhecimento?

ETAPA 4. Introdução e Operacionalização da Gestão do Conhecimento

4.1. A institucionalização foi introduzida em toda a empresa, em alguma área ou temas específico?

4.2. Como acontece a identificação e a seleção de necessidades, assim como a criação, a monitoração e o registro de novos conhecimentos inerentes aos projetos em andamento?

4.3. Existem estruturas e mecanismos instituídos para a disponibilização, acesso, compartilhamento, atualização e descarte dos conhecimentos já utilizados?

4.4. A empresa adota normas e regulamentos para a gestão do conhecimento?

ETAPA 5. Acompanhamento e Avaliação da da institucionalização da Gestão do Conhecimento

5.1. Existem critérios de medição dos resultados para as várias etapas do processo de institucionalização da gestão do conhecimento? Dê exemplos.

5.2. Quais os resultados relacionados aos produtos, serviços ou práticas gerenciais? Dê exemplos daqueles(as) que foram criados ou sensivelmente modificados em razão da gestão do conhecimento no último ano.

Apêndice 4 – Planilha de Síntese de Levantamento de Dados

ETAPA 1. Tomada de Consciência e Decisão da Gestão do Conhecimento

Elementos de Avaliação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avaliação das Necessidades de G.C.										
Expectativas de Retorno da G.C.										
Processo de Tomada de Decisão										
Conscientização das Pessoas										
Empenho para Disseminação e Transferência dos Princípios										
Adequação da G.C. com as Diretrizes Estratégicas										
Integração dos Objetivos x G.C.										
Hábito da Direção para a G.C.										

Justificativas:

ETAPA 2. Preparação e Capacitação de Pessoas para a Gestão do Conhecimento

Elementos de Avaliação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Integração Elementos Estratégicos x G.C.										
Competência Essenciais x G.C.										
Diretrizes para Institucionalização da G.C.										
Hábitos Institucionalizados com a G.C.										
Grau de Envolvimento dos Gerentes com a G.C.										
Envolvimento e Aceitação dos Grupos para a G.C.										
Interesse das Pessoas para Transmissão da G.C.										

Justificativas

ETAPA 3. Instalação da Gestão do Conhecimento

Elementos de Avaliação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adequação da Estrutura Organizacional para a G.C.										
Adequação da Tecnologia Disponível para a G.C.										
Adequação da Capacitação Disponibilizada										
Sistema de Informação para a G.C.										
Sistema de Comunicação Aplicado à G.C.										
Práticas Contínuas ou Periódicas de Ajuste da Estrutura e da Tecnologia										
Grau de Padronização das Práticas de G.C.										

Justificativas:

ETAPA 4. Introdução e Operacionalização da Gestão do Conhecimento

Elementos de Avaliação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Definição dos Processos de G.C.										
Adequação dos Processos de Identificação e Seleção dos Conhecimentos										
Adequação do Processo de Armazenagem de Conhecimentos										
Adequação do Processo de Compartilhamento de Conhecimentos										
Adequação do Processo de Atualização do Conhecimento										
Adequação do Processo de Descarte de Conhecimentos										
Adequação de Normas e Regulamentos da G.C.										
Presença de Integração de Novos Colaboradores para a G.C.										
Influência da G.C. nos Resultados da Empresa										

Justificativas:

ETAPA 5. Acompanhamento e Avaliação das Contribuições da Gestão do Conhecimento

Elementos de Avaliação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adequação dos Critérios de Medição da G.C.										
Adequação dos Projetos e Programas										
Hábitos de Acompanhamento da G.C.										
Critérios de Monitoramento dos Projetos e Programas										
Resultados Decorrentes da G.C.										

Justificativas:

Apêndice 5 - Empresas Identificadas Preliminarmente como Praticantes de Gestão do Conhecimento

ABB

Accor Service;

Banco ABN Amro Real S.A. ;

Banco Bradesco S.A. ;

Companhia Vale do Rio Doce;

Construtora Andrade Gutierrez;

Datasul S.A;

Dell Computadores;

Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.;

Hewlett-Packard Brasil Ltda.;

IBM Brasil;

Laboratórios Fleury;

Microsoft;

Natura Cosméticos S.A;

Construtora Norberto Odebrecht;

Petrobrás S.A.;

PricewaterhouseCoopers

SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo;

SERASA Centralização de Serviços de Bancos S.A;

Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO;

Siemens Ltda;