

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS PROCESSOS DE INFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA *OFF SHORE*

Carlos Navarro Fontanillas

Universidade Federal do Rio de Janeiro
APIT/PEP/COPPE/UFRJ
navarro@pep.ufrj.br

Eduardo Picanço Cruz

Universidade Federal Fluminense
EST/STA/UFF
epicanco@vm.uff.br

Jaqueline Pimentel de Sousa Gonçalves

Fundação Getúlio Vargas/FGV
jaquepimentel@ig.com.br

RESUMO

A crescente competitividade e as transformações cada vez mais rápidas ocorridas a partir do final do século XX têm levado empresas a adotarem novos modelos de gestão e organização para se adequarem ao mundo empresarial moderno e capitalista. Com isso, o conhecimento e o capital intelectual tornam-se cada vez mais importantes e essenciais às companhias, que para obterem diferencial competitivo e se manterem no mercado, precisam estar preparadas para mudanças a fim de gerenciar bem seus ativos, em especial os intangíveis. Em decorrência dessa dinâmica, pode-se observar que uma das dificuldades encontradas atualmente pelas empresas é o freqüente *turnover* de colaboradores. No Brasil, segundo o IBGE, no ano de 2006, tal apontamento chegou à faixa de 13%, enquanto que no ano de 1999 representava apenas 6% (IBGE 2009). Esse fator atrelado a pouca padronização de processos e em conjunto com o falta de compartilhamento de informações, resultam na perda do conhecimento e conseqüentes custos para a empresa. Não obstante, a gestão do conhecimento torna-se um grande desafio para as organizações atuais, pois criar, gerenciar e compartilhar conhecimento dentro de uma empresa é tarefa que envolve, dentre outros aspectos, suas práticas e crenças sobre gestão de processos, de pessoas e visão sistêmica da organização. E embora tais fatores precisem estar bem alinhados às estratégias organizacionais, muitas vezes não se apresentam dessa maneira.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, tecnologia da informação, processos.

ABSTRACT

The increasing competitiveness and increasingly rapid changes taking place from the late twentieth century have led companies to adopt new models of management and organization to suit the modern business world and capitalist. Thus, knowledge and intellectual capital are becoming increasingly important and essential to companies that achieve competitive advantage and to sustain in the market, must be prepared to change and to manage their assets, especially intangible. As a result of these dynamics, one can observe that one of the difficulties faced by companies today is the frequent turnover of employees. In Brazil, according to the IBGE, in 2006, this appointment came to the range of 13%, while in 1999 represented only 6% (IBGE 2009). This factor coupled to little standardization of processes and together with the lack of information sharing, resulting in loss of knowledge and consequent costs for the company. Nevertheless, knowledge management becomes a major challenge for organizations today, for creating, managing and sharing knowledge within a company are tasks that involve, among other things, the practices and beliefs about management processes, people and systemic vision of the organization. And although these factors need to be well aligned with organizational strategies often do not present themselves that way.

Keywords: Knowledge management, information technology, processes.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos observam-se grandes transformações relacionadas à atividade do trabalhador e ao verificarmos o modelo taylorista, podemos identificar que os investimentos eram voltados para a produção e o trabalhador era responsável apenas por executar sua atividade, sem estímulo ao pensamento, conforme citam Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols. (2004, p. 35): “Na execução, o trabalhador deve ser poupado de pensar para que possa repetir os movimentos ininterruptamente, ganhando rapidez e exatidão”. Além disso, havia pouca comunicação entre os funcionários, uma linha de montagem mecanizada e sem linguagem, sua contrapartida era a melhoria no nível de vida e contracheque (DAVEL e VERGARA, 2008).

Já nos dias de hoje, pós-revolução industrial, temos um panorama completamente contrário ao industrial, na sociedade do conhecimento, como enfatiza Drucker (1998, p.161):

“o verdadeiro investimento se dá cada vez menos em máquinas e ferramentas e mais no conhecimento do trabalhador. Sem este conhecimento, as máquinas são improdutivas, por mais avançadas e sofisticadas que sejam”.

Stewart (1997) reforça a idéia acima ao comentar que hoje o trabalho envolve mais conhecimento que antes e cita como exemplo os mecânicos de uma plataforma de petróleo, que executam tarefas manuais em turnos de doze horas, porém, apenas duas dessas horas são gastas com o manuseio de ferramentas, as demais horas envolvem consultas em manuais, medições, testes, verificação de especificações e demais trabalhos diretamente ligados ao conhecimento que se tem da área.

Rodriguez (2007) ainda exemplifica o surgimento de um novo perfil de trabalho:

Tabela 1 – Mudança de Perfil da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento

Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Trabalho baseado na especialização	Trabalho baseado no conhecimento
Tarefas repetitivas e mecânicas	Trabalho inovativo e com sentimento
Treinamento – adestramento	Capacitação - educação contínua
Trabalho individual	Times de trabalho
Organização funcional	Times de projeto autogerenciáveis
Especialista focado	Visão sistêmica atuação focada
Poder nos chefes	Poder nos clientes
Coordenação superior – monodirecional	Coordenação entre pares - multifacetada

Fonte: Rodriguez (2007, p. 12)

Com toda essa transformação, modernização dos processos produtivos e aparecimento de novas tecnologias, houve um grande aumento na quantidade de informações trocadas, além da exigência de novas formas de se trabalhar e de se fazer negócios. Rodriguez (2007) destaca que características como trabalho em rede; diferencial pelas pessoas (que são pólos de geração e transferência e inovação do conhecimento e responsáveis por converter informações em conhecimento e conhecimento em ação) e valores pessoais alinhados aos da organização, são fatores chave nesse cenário; pois “as pessoas, como geradoras do conhecimento e da inovação, são o principal ativo das empresas.” (RODRIGUEZ, 2007, p. 99).

Fica evidente que o diferencial para as empresas atualmente, deve ser o investimento nos ativos intangíveis (bens e direitos não palpáveis) em detrimento dos tangíveis (palpáveis, físicos); o recurso mais importante não é mais de caráter financeiro e sim intelectual, baseado no conhecimento, já que uma boa gerência dos recursos financeiros depende do conhecimento humano. As pessoas ganham destaque ainda maior, já não bastando apenas a execução de suas atividades, mas também uma nova postura de trabalho, que além das características citadas, geram a necessidade de aprendizagem e qualificação contínua como fator determinante para se manterem no mercado de trabalho.

Outra consequência de tais mudanças para as organizações é o desafio de se administrar todo conhecimento necessário e gerir dimensões relacionadas à estratégia; cultura; estrutura; pessoas; sistemas; resultados e aprendizagem (DAVEL e VERGARA, 2008).

METODOLOGIA

A pesquisa é bibliográfica com estudo de caso. Bibliográfica pela relevância de uma fundamentação teórico-metodológica do trabalho, pesquisando-se assuntos como: gestão de processos e de pessoas, aspectos de gestão do conhecimento e suas práticas. E estudo de caso, pois vai detalhar o papel da gestão do conhecimento e o compartilhamento de informações no setor de compras de uma empresa petrolífera de grande porte.

VISÃO SISTÊMICA, ASPECTOS CULTURAIS E PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

A organização pode ser comparada com a estrutura orgânica dos seres vivos e “manter a sobrevivência do “todo” significa que as partes precisam ter suas necessidades satisfeitas na proporção exata” (QUEL, 2006, p. 36). Ou seja, nas empresas, seus órgãos dependem um do outro e o desempenho final é o resultado da interação de cada parte.

Neves (2009, p. 31) afirma que a ação de impactar o todo através da ação de alguns elementos chama-se “holismo” e:

“no processo de desenvolvimento da prática sistêmica dentro da organização, os trabalhos em grupo e o envolvimento das pessoas incorporam um novo e importante canal de energia, a conversão do conhecimento tácito (aquele que está dentro das pessoas e não é verbalizado) em conhecimento explícito do grupo (que passa a utilizá-lo nas decisões e ações estratégicas e táticas)”.

Sendo assim, visão compartilhada, como afirma Senge (2005, p. 233) é uma resposta à pergunta: “O que queremos criar?” e uma visão se torna compartilhada quando temos a mesma imagem da organização e em conjunto, se assume o compromisso de se manter essa visão. Ele ressalta ainda, que tal visão é essencial para a aprendizagem da organização, dando foco e energia. Portanto, deve-se atentar para o desenvolvimento de ações que busquem a visão sistêmica e compartilhada, como por exemplo, a criação de redes de relacionamento

entre os colaboradores, que dentre outros fatores, pode facilitar a integração entre as áreas e auxiliar no compartilhamento de informações e conhecimento.

Segundo Fleury e Ficher (1996, p. 146):

“compreende-se a cultura organizacional como um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios.”

Para Rossato (2002, p. 13), cultura organizacional é:

“um conjunto de normas informais, atitudes, crenças, costumes, comportamentos, ideais, padrões, valores, práticas e pressupostos básicos que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização em um dado período e formam sua identidade organizacional. É um conjunto de fenômenos que engloba tanto os fatores materiais quanto os abstratos resultantes de convívio humano institucional”.

Dessa forma, observamos que através da cultura que é implantada na organização se pode direcionar as ações dos colaboradores para a obtenção dos resultados e metas traçadas. E na sociedade do conhecimento, o papel da cultura deve ser visto como impulsionador para que o compartilhamento de informações ocorra. Devendo esta, ser voltada para a colaboração, com foco no fortalecimento do trabalho em equipe e busca da melhoria contínua, sempre primando por um bom clima organizacional e evitando-se resistências às mudanças.

Um aspecto relevante para que essa relação aconteça é o bom relacionamento entre os colaboradores, que se torna fundamental ao compartilhamento de informações, pois como afirma Crestana (2009, p. 34) “um dos principais fatores que garante a troca do conhecimento é a confiança entre as pessoas. O desenvolvimento dessa confiança é essencial para a disseminação e retenção do conhecimento.”

Infelizmente quando não há um bom desenvolvimento de uma cultura de confiança e compartilhamento, podemos encontrar pessoas dentro das organizações que não transferem conhecimento por pensarem que com isso estarão perdendo o “poder” da informação,

enquanto que “o poder está em quem consegue disseminar e aplicar adequadamente o conhecimento, e não em quem possui ou retém a informação, caso contrário, as bibliotecas teriam enorme poder” (RODRIGUEZ, 2007, p. 39).

Além da confiança, Davenport & Prusak (1999) destacam os atritos mais comuns que podem inibir a transferência do conhecimento e apontam também possíveis soluções:

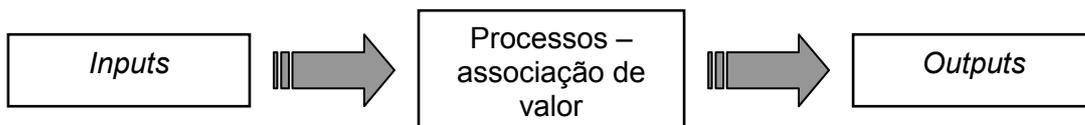
Tabela 2 – Atritos e soluções possíveis – a cultura da transferência do conhecimento

Atrito	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferenças culturais, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; idéia estreita de trabalho produtiva	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferência
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura a idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do "não inventado aqui"	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo

Fonte: Davenport & Prusak (1999, p. 117 e 118)

De modo geral, podemos dizer que a estrutura de um negócio passa pela visão por processos, que necessariamente para ter razão de existir, deve transformar entradas em saídas com determinada agregação de valor .

Figura 1 – Esquemática de processo



Fonte: próprio autor

A gestão de processos está diretamente relacionada à organização como um sistema e os processos integrados facilitam a visão do todo, auxiliando na socialização do conhecimento. Através de seus processos é possível entender melhor a organização e analisá-la.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A tecnologia da informação é um dos grandes fatores para a promoção de mudanças e influencia na forma de se realizar o trabalho e de gerenciá-lo (RODRIGUEZ, 2007).

Rodriguez (2007) enfatiza que as organizações devem obter vantagens no uso de tecnologias da informação modernas para ganhar competitividade. Medidas como tornar os processos produtivos automáticos, dinâmicos e ajustáveis em tempo real; reduzir ou eliminar interfaces desnecessárias e desperdícios com retrabalhos; e integrar clientes e fornecedores por meio das informações, também são fatores que contribuem para o aumento de competitividade.

Pode-se considerar que a realização de investimentos em projetos de mapeamento, análise ou mesmo redesenho de processos, pode gerar grandes benefícios para as organizações, auxiliando inclusive na automação das atividades, análise dos indicadores de desempenho, alterações na gestão de pessoas e na estrutura organizacional como um todo.

GESTÃO DE PESSOAS

Trabalhar as diversidades e extrair o melhor das pessoas com foco nos objetivos da empresa, não é tarefa fácil, principalmente pela complexidade e características singulares de cada indivíduo. Entretanto, a subjetividade gerada nessa relação chama atenção para aspectos relacionados ao conhecimento, comunicação e poder nas organizações:

Tabela 1 – Competências na dimensão do conhecimento, da comunicação e poder

Dimensão	Competências e Sensibilidade para:
Conhecimento, comunicação e poder	- valorizar as formas de expressão de pensamentos das pessoas, seja no plano individual, coletivo ou organizacional;
	- identificar as estruturas, processos e estilos cognitivos de comunicação entre as pessoas quando lideram, provocam a motivação, avaliam, negociam, decidem;
	- observar como tais estruturas, processos e estilos de conhecimento refletem e constituem relações de poder com base em atividades e regras de classificação, de ordenação, distribuição e procedimentos;
	- estimular uma comunicação entre as pessoas baseada no desenvolvimento da autenticidade e da compreensão recíproca de situações profissionais complexas;

Fonte: adaptado de Davel e Vergara (2008)

No âmbito da subjetividade existente na gestão com pessoas, destaca-se a importância desses aspectos atrelados à gestão do conhecimento, que devem se associar à efetiva ação dos resultados na gestão de competências. E, além disso, é necessário que os talentos e competências dos colaboradores sejam facilmente identificados e acionados para fornecer vantagem competitiva à organização (SILVA E NEVES, 2007).

Nesse caso, embora gerir conhecimento seja tarefa de toda organização, o desempenho do setor de recursos humanos se torna fundamental para estruturar formas de gerir essas informações.

É relevante dizer que investimentos na formação e no desenvolvimento dos talentos de seus colaboradores deve ser uma prática contínua das empresas, mas motivando-os a permanecerem no seu quadro de funcionários, o que requer a definição e prática de uma política para retenção associada a uma política de aprendizagem e oferecer benefícios dedicados a reduzir a evasão. Afinal, seria perda de energia e de recursos realizar treinamentos e não reter esses investimentos na Companhia. Além de treinamentos, no dia a dia, é necessário estimular os colaboradores a aplicarem e compartilharem seus conhecimentos na solução de problemas e na busca de inovações.

O perfil do funcionário atual precisa estar pautado na integração, desempenhando a função de coletor e multiplicador de informações. Devendo ser aprimorada sua inteligência interpessoal, de modo a explorar a capacidade de relacionamento e sinergia com as demais pessoas (RODRIGUEZ, 2007).

ROTATIVIDADE DE COLABORADORES

Ainda que se hajam esforços para retenção de empregados, a entrada de novas pessoas na empresa deve ser encarada como um fator positivo, pois evita a estagnação e possibilita a entrada de novos conhecimentos, revitalizando o quadro de funcionários.

Como afirmam Silva e Neves (2007), além da oxigenação que a entrada de novos colaboradores proporciona, o *mix* obtido entre o convívio dos mais experientes e os mais novos produz uma ‘química’ muito valiosa para a produção, refino e transferência do conhecimento. Destacando-se ainda que:

“Um dos segredos do sucesso de qualquer empresa é, assim, possuir habilidade para preparar os seus recém contratados, no trabalho e na velocidade certa. Certamente uma empresa não consegue isso sem preparação, recursos e pessoas experientes, sendo muito mais fácil obter tal façanha a partir da gestão do conhecimento”. (2007, p. 299)

Mas, embora esse seja um fator considerado positivo, precisa-se reduzir o tempo entre a formação dos mais novos e a aplicação efetiva de seus conhecimentos, mantendo a eficiência desse treinamento, pois a quantidade de tempo gasto nesse período pode representar um custo acima do estimado com impactos na produtividade, gerando inclusive retrabalho se o treinamento for mal desempenhado. Nesse sentido, a rotatividade nas empresas pode se tornar uma preocupação, podendo contribuir também para a perda do conhecimento.

Há pelo menos duas causas, que alinhadas a uma má gestão do conhecimento, podem provocar essa perda, a aposentadoria e a saída para outra empresa.

No caso da aposentadoria, destaca-se há o fato de algumas pessoas passarem muitos anos desempenhando a mesma atividade e com isso, desenvolvem conhecimento técnico, melhores práticas e experiências que nem sempre são compartilhadas, saindo da empresa e do mercado de trabalho.

E no segundo caso, embora o conhecimento não saia do mercado de trabalho, pode levar seus talentos e investimentos intelectuais para o concorrente. Nesta nova era da economia baseada no conhecimento, a prática da retenção do conhecimento pode ser a chave para sustentar o diferencial competitivo de uma empresa (CRESTANA, 2009, p. 34).

No Brasil, como destacou o IPEA em seu relatório de 2009, 60% das pessoas ficam menos de três anos na mesma empresa (considerando que esses dados sofreram impactos da última crise econômica). O relatório demonstra que foram trocados trabalhadores que ganham mais por outros que ganham menos. Evidenciando uma busca por diminuição de custos que pode refletir em uma cultura empresarial que não investe no funcionário.

De maneira geral, tem-se a idéia de que as empresas que possuem um baixo índice de *turnover* são mais bem vistas no mercado de trabalho, mostrando certa solidez e estabilidade.

TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional dá-se através de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito (subjetivo, prático) e explícito (objetivo, teórico), que se complementam mutuamente. E o modelo que alguns

autores chamam de SECI (socialização, explicitação, combinação e internalização), pode evidenciar como isso ocorre:

Figura 2 – Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A socialização trata da transformação do conhecimento tácito em tácito; denominando-se externalização a conversão do tácito para o explícito; combinação é a transferência do conhecimento explícito para explícito e internalização, passagem do conhecimento explícito para o tácito (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Os autores explicam que a socialização é mais ligada às teorias dos processos de grupo e da cultura, pode ocorrer pela exposição do conhecimento, que permite uma experiência sem necessariamente uma linguagem, mas com observação, imitação e prática. A combinação articula-se ao processamento de informações, um processo de sistematização de conceitos, as pessoas trocam e combinam conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de computador. A internalização pode se expressar pelo termo “aprender fazendo”. Já a externalização, relaciona-se à metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos; as imagens e expressões ajudam a promover maior reflexão e interação entre as pessoas. Reforçam ainda, que a organização possui a função de fornecer o contexto apropriado para facilitação da dinâmica apresentada.

FERRAMENTAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Algumas práticas e ferramentas ligadas à gestão do conhecimento podem ser destacadas como fatores que possibilitam a transformação e criação do conhecimento nas organizações como é mostrado na Tabela 2 – Ferramentas de GC:

Ferramentas relacionadas à GC
<p>Fórum (presenciais e virtuais)</p> <p>Definidos como espaço para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.</p>
<p>Comunidades de práticas ou de conhecimento</p> <p>São grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo, o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.</p>
<p>Educação corporativa</p> <p>Compreende processo de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistema de ensino a distância.</p>
<p>Narrativas</p> <p>São técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.</p>

Mentoring e Coaching

Modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte do processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhando as diretrizes estratégicas.

Universidade corporativa

É a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como habilidades técnicas mais específicas.

Ferramentas relacionadas a processos facilitadores de GC

Melhores Práticas (*Best Practices*)

Esse tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de banco de dados manuais ou diretrizes.

Benchmarking interno e externo

Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos e serviços da organização.

Memória organizacional

Lições aprendidas de conhecimentos: este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as idéias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.

Sistema de inteligência organizacional

Também conhecido como sistema de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é explicitado, documentado e armazenado.

Mapeamento ou auditoria do conhecimento

É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Sistemas de gestão por competências

Indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessárias para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, as atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias e das medidas para superar as deficiências.

Banco de competências organizacionais

Trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.

Banco de competências individuais

Este tipo de iniciativa, também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo o perfil da experiência e a área de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamentos e aperfeiçoamentos reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informação sobre o conhecimento tácito, experiências e habilidades negociadas e processuais.

Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis

Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente e políticas de propriedade intelectual.

Ferramentas relacionadas a base tecnológica e funcional de suporte a GC

Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets

Este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores e departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

Sistemas de *Workflow*

São práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiada pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos de funcionários, entre outros.

Gestão de conteúdo

É a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação e registro de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvore de conhecimento, redes humanas etc.

Gestão eletrônica de documentos

Trata-se de práticas de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Data Warehouse (ferramenta da TI para apoio a GC)

Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

Data Mining (ferramenta da TI para apoio à GC)

Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes garimpar assuntos ou temas específicos.

Fonte: Vieira, Bergiante e Lordelo (2009), adaptado apud Silva (2007)

ESTUDO DE CASO

A empresa em estudo é uma multinacional que atua no setor petrolífero, com suas principais atividades executadas no Brasil, estando presente na região norte fluminense do Estado do Rio de Janeiro há mais de 15 anos. Conta com um quadro de mais de 20 mil empregados (próprios e terceirizados).

A atividade de compras de materiais é descentralizada e trataremos da unidade responsável pela aquisição de bens para sondas e algumas outras atividades na região norte fluminense do Estado, base de Macaé.

Inserida em um contexto de crescente competição, rotatividade e perspectiva de crescimento, também por entender que um novo modelo de gestão poderia agregar vantagem competitiva, a empresa em questão iniciou o desenvolvimento de um projeto de modelo de gestão que objetivava identificar, preservar e disseminar o uso do conhecimento organizacional. Tal modelo passou a ser difundido oficialmente a partir do ano de 2003, com a criação de uma gerência específica de gestão do conhecimento. No entanto, começou a ser tratado no setor de compras estudado em meados de 2006, quando ocorreu uma reestruturação na equipe, readequando as atividades em Macaé e no Rio de Janeiro.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em face da reestruturação citada, com a divisão da atividade de compras, buscaram-se meios de manter o conhecimento e padronização dos grupos de atividades. E para atingir esse objetivo, foi criado um grupo coordenador, composto por gerentes e supervisores, e sub-grupos de integração do conhecimento, compostos por coordenadores e alguns funcionários de cada etapa da aquisição. Tais grupos são responsáveis por disseminar o conhecimento e boas práticas de suprimento de materiais entre todos os envolvidos nesta atividade. Periodicamente são realizadas reuniões entre o grupo coordenador e os sub-grupos, de ambos locais (Macaé e Rio) para acompanhamento das ações tomadas.

Desde então, observam-se o empenho principalmente em:

- Padronização na condução dos processos;
- Mapeamento das atividades através de fluxogramas;
- Elaboração de 'passo a passo' dos procedimentos de compras;
- Reuniões periódicas para melhoria na interface com os clientes e/ou áreas afins;
- Disponibilização de arquivos eletrônicos e orientações em rede comum aos empregados.

É importante destacar que além da distância física entre as unidades de compras, os aspectos apontados se enquadram também em um cenário de grande aquecimento do setor petrolífero e conseqüentemente nos últimos anos houve um progressivo aumento de empregados no setor

em estudo: considerando Macaé e Rio, em 2007 a média de empregados próprios e terceirizados correspondeu a 184, em 2008, 191, 2009, 199 e 2010, 204 colaboradores.

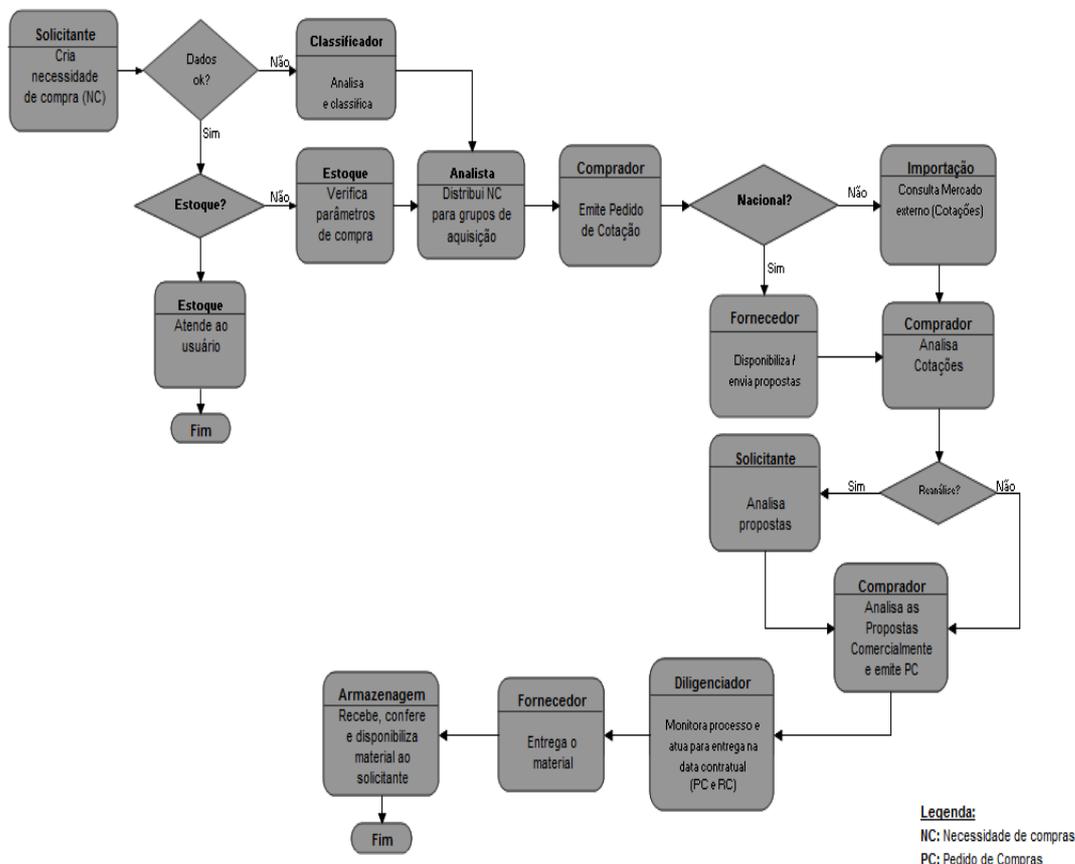
ESTRUTURA DO SETOR DE COMPRAS

A divisão da equipe em Macaé é baseada na gestão das aquisições aos solicitantes, podendo ser identificada pelas atribuições de equipes responsáveis por:

- Planejamento e gestão de contratos;
- Análise das demandas e gerenciamento de estoques;
- Contratação de materiais;
- Diligenciamento de pedidos de compras nacionais e importados;

Pode ser exemplificada pelo fluxograma a seguir:

Figura 3 – Fluxograma da atividade de aquisição de materiais



Fonte: próprio autor, mediante entrevista.

APLICAÇÃO DA PESQUISA

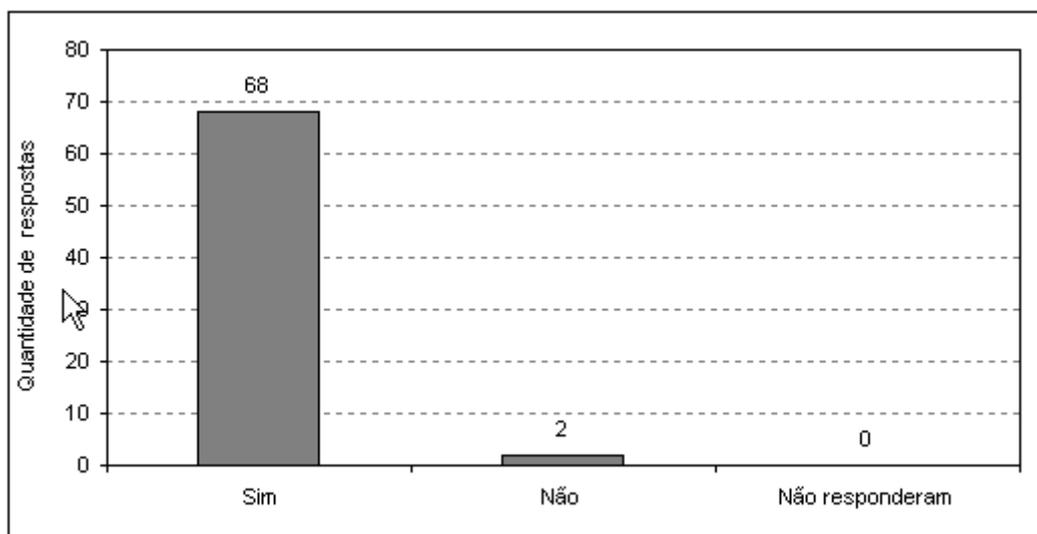
Devido à ausência de indicadores que possam mensurar a opinião dos colaboradores sobre o assunto em questão, foi aplicado um questionário com sete perguntas, sendo seis com opções de respostas fechadas e uma para resposta livre.

É oportuno comentar que o questionário foi aplicado em junho de 2010 na equipe de compras em Macaé, possuindo o registro de 127 empregados (próprios e terceirizados). Na ocasião cerca de 20 pessoas estavam ausentes por motivo de férias, afastamento ou realização de treinamento e por isso, foram distribuídos 100 questionários. Obteve-se o retorno de 70 questionários respondidos, o que representa 55% do total de colaboradores.

As questões realizadas e respostas coletadas compõem os dados e gráficos a seguir:

1. Você considera favorável a aplicação da gestão do conhecimento no seu setor?

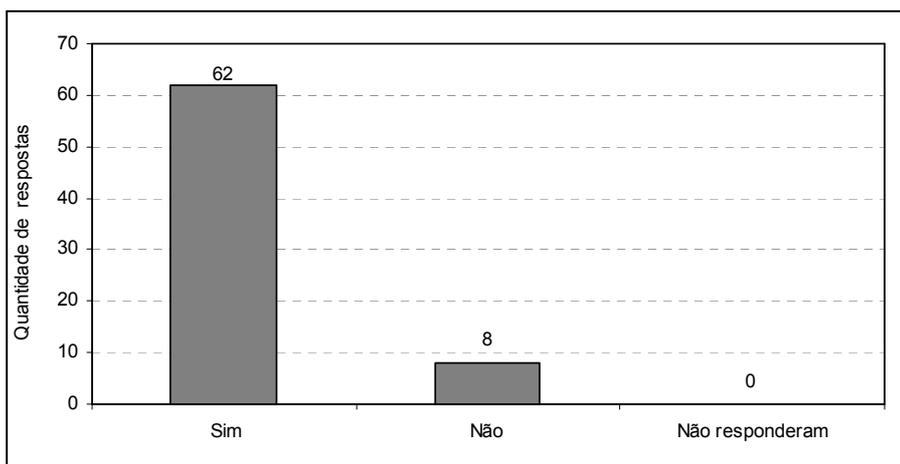
() Sim () Não



Fonte: próprio autor
Gráfico 1

2. Você identifica que a gestão do conhecimento no seu setor busca evitar perda do conhecimento, custos com retrabalhos e proporcionar compartilhamento de conhecimento entre os integrantes das equipes?

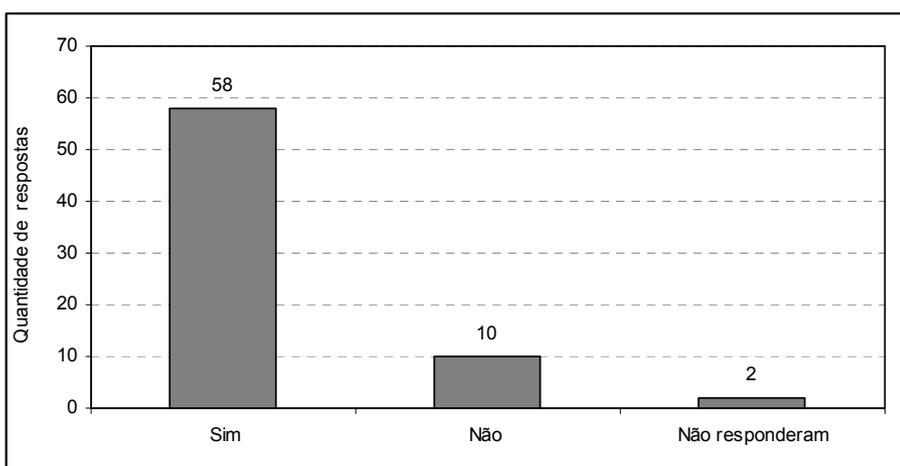
Sim Não



Fonte: próprio autor
Gráfico 2

3. As tecnologias e espaço disponíveis na empresa são considerados adequados para o desempenho de práticas e ferramentas ligadas à Gestão do Conhecimento?

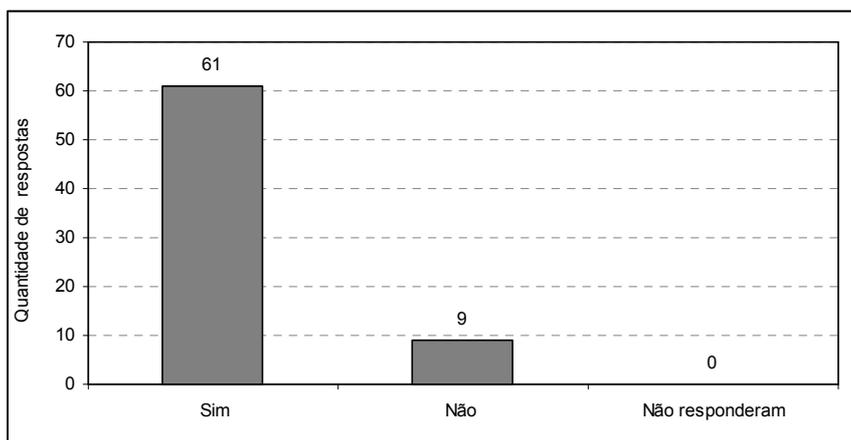
Sim Não



Fonte: próprio autor
Gráfico 3

4. Antes da utilização das práticas de gestão do conhecimento pode-se considerar que havia maior perda do conhecimento no setor?

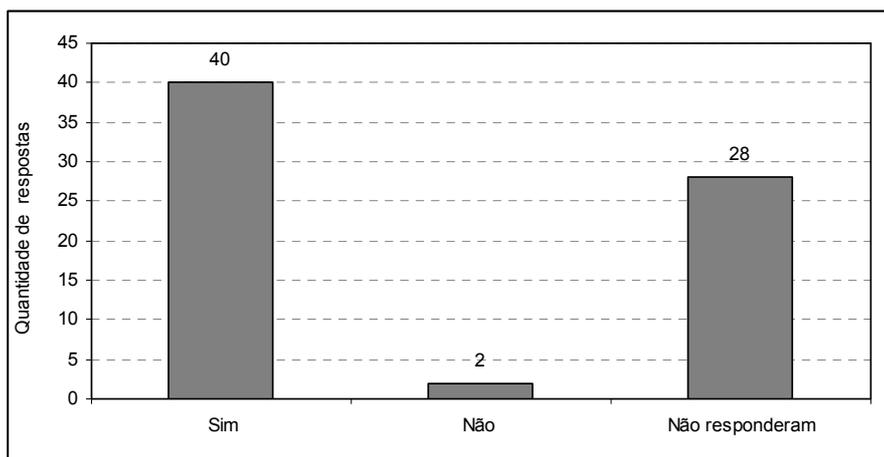
() Sim () Não



Fonte: próprio autor

Gráfico 4

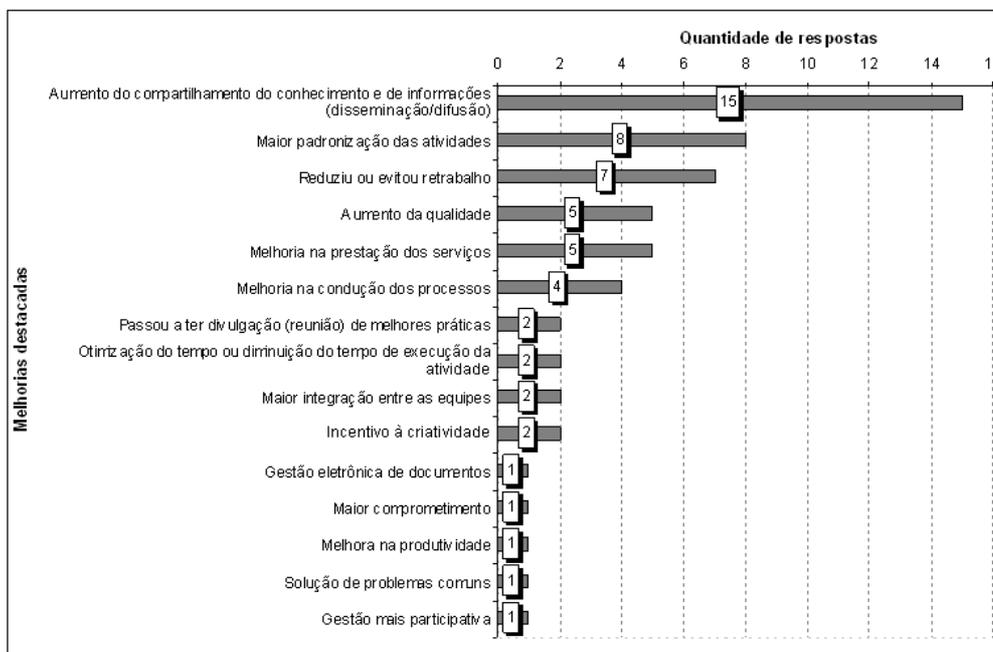
5. Se houve, cite pelo menos três melhorias que ocorreram após a implantação do modelo de gestão do conhecimento. Elas foram determinantes para que a perda do conhecimento fosse evitada?



Fonte: próprio autor

Gráfico 5

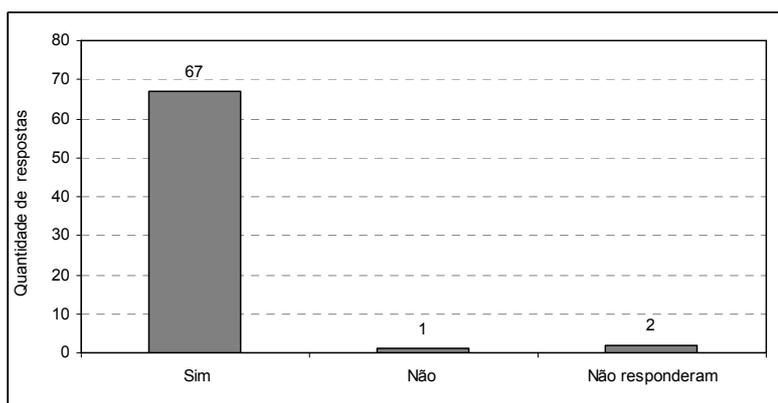
Das 40 respostas favoráveis obtidas, foram citadas apenas 57 melhorias, que para melhor identificação, foram agrupadas conforme mostra o gráfico abaixo:



Fonte: próprio autor
Gráfico 6

6. O compartilhamento de informações é um fator importante hoje no setor?

() Sim () Não

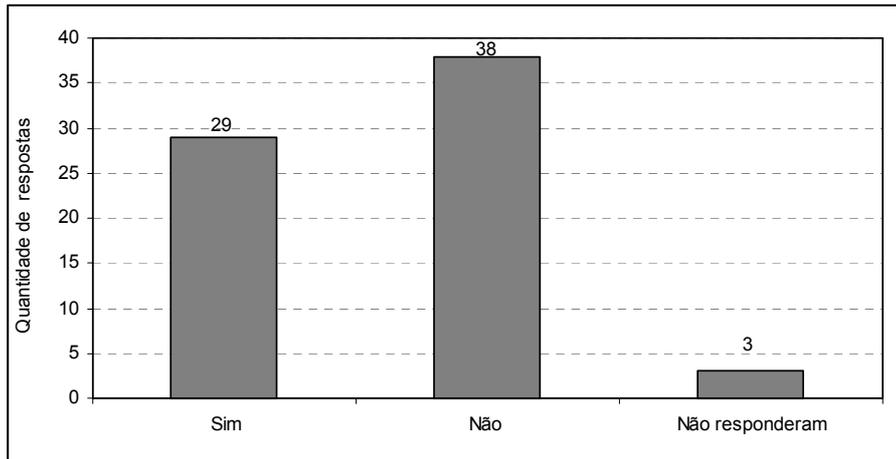


Fonte: próprio autor
Gráfico 7

7. Empregado próprio da empresa?

() Sim

() Não



Fonte: próprio autor

Gráfico 8

RESULTADOS

Com base nos dados coletados através da aplicação de questionário, podem-se inferir as seguintes informações:

- De acordo com o gráfico 1, a maioria das pessoas considera favorável a aplicação da gestão do conhecimento no seu setor;
- E como mostra o gráfico 2, 89% das pessoas que responderam o questionário identificam que a gestão do conhecimento busca evitar perda do conhecimento, custos com retrabalhos e proporcionar compartilhamento de conhecimento entre os integrantes das equipes;
- Através do gráfico 3, podemos concluir que 83% consideram as tecnologias e espaço disponíveis na empresa adequados para o desempenho de práticas e ferramentas ligadas à gestão do conhecimento;
- O gráfico 4 indica que 87% concordam que antes da utilização das práticas de gestão do conhecimento pode-se considerar que havia maior perda do conhecimento no setor;

- Somente 57% responderam que houve melhorias após a implantação do modelo de gestão do conhecimento e as mesmas foram determinantes para que a perda do conhecimento fosse evitada. Das 57 melhorias citadas, 15 foram referentes ao aumento do compartilhamento do conhecimento e de informações (disseminação/difusão); 8 indicaram que houve maior padronização das atividades e 7 concordam que a quantidade de retrabalhos reduziu ou foi evitada, conforme é representado nos gráficos 5 e 6.
- Em análise do gráfico 7, nota-se que o compartilhamento de informações pode ser considerado um fator importante hoje no setor;
- E ainda, no gráfico 8, 54% dos questionários foram respondidos por empregados terceirizados e 41% por empregados próprios, abrangendo a pesquisa aos dois grupos de colaboradores.

De um modo geral, podemos destacar como positiva a aplicação de técnicas de gestão do conhecimento no setor em estudo, principalmente no que tange ao compartilhamento do conhecimento e de informações, padronização das atividades e diminuição de retrabalhos. Entretanto, sugere-se uma avaliação mais detalhada para identificação de melhorias a serem desenvolvidas.

CONCLUSÕES

Após análise das abordagens teóricas sobre o assunto e verificação do estudo de caso, pode-se identificar que a gestão do conhecimento é considerada como um fator importante nas organizações.

Com a reestruturação do setor de compras estudado, observa-se que houve a preocupação em se criar meios e estratégias que possibilitassem a transferência do conhecimento entre os colaboradores, como a utilização de mapeamento e padronização de processos, estruturas tecnológicas adequadas e desenvolvimento de cultura organizacional que propiciam um ambiente onde as pessoas podem interagir e trocar experiências. Até onde se pode concluir, tais meios foram de grande importância para que o compartilhamento de informações e de conhecimento ocorressem.

É lícito presumir que embora na presente pesquisa não tenha sido possível quantificar o custo gerado pelos retrabalhos e demais fatores ligados à perda do conhecimento, evidencia-se a sua existência e diminuição a partir da utilização de algumas práticas que buscam minimizar a perda de conhecimento e aumento de transferência do mesmo.

O presente estudo também permitiu concluir que mesmo no setor petrolífero, em constante crescimento e competitividade, é possível o desenvolvimento de atividades que visem uma gestão do conhecimento e compartilhamento de informações. E cada organização deve avaliar quais ferramentas e práticas de gestão devem ser adotadas para agregarem valor aos objetivos traçados.

SUGESTÕES

Sabe-se que um trabalho de pesquisa não se esgota em si mesmo (VERGARA, 2009), mas pode estimular outros trabalhos e esse, também possui limitações que impediram a exploração de mais assuntos relativos ao objeto estudado. Podem ser citadas algumas sugestões para pesquisas futuras:

- Quais influências e contribuições a gestão do conhecimento pode provocar na tomada de decisão;
- Análise de indicadores que auxiliem na medição de aspectos relacionados ao tema;
- Mecanismos que podem ser desenvolvidos pelo setor de Recursos Humanos para auxiliar no desenvolvimento de práticas ligadas à gestão do conhecimento e desenvolvimento do capital intelectual;
- Verificação do estudo de caso em outros setores da empresa, como o de planejamento, por exemplo;

REFERÊNCIAS

BRASIL. IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada — **Nota Técnica 28: Evolução recente da rotatividade no emprego formal no Brasil** – setembro/2009. Disponível em <www.ipea.gov.br/sites0002/publicacoes/notastecnicas/notastecnicas28.pdf> Acesso em 12 de junho de 2010.

CRESTANA, Elisa. **Retenção e gestão do conhecimento.** – Revista T&D: Inteligência Corporativa. | Volume 16| No. 158 | Abril/Maio 2009 | pág. 26.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Silva Constant (Orgs). **Gestão com pessoas e subjetividade.** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

DAVENPORT, Thomas H.; LAURENCE, Prusak. **Conhecimento Empresarial.** Tradução de Lenke Peres. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** Tradução de Nivaldo Montinguelli Jr. – 5. ed. – São Paulo: Pioneira, 1998.

FLEURY, M. Teresa Leme e FICHER, Rosa Maria (Orgs). **Cultura e poder nas organizações.** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

NEVES, João Luiz Simões. **A mudança através das pessoas.** – Revista T&D: Inteligência Corporativa. | Volume 17| No. 160 | junho/julho 2009 | pág. 26.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na empresa.** – 12. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de Conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações.** – São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **Gestão empresarial em organizações aprendizes: a arte de gerir mudanças.** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

ROSSATO, Maria A. **Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.** Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Tradução de OP Traduções. – 20. ed. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (Orgs). **Gestão de empresas na era do conhecimento.** – 2. ed. – São Paulo: Serienews Editora, 2007.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SVEIBY, Karl-Erik. **Gestão do Conhecimento – As lições dos pioneiros.** Dez/2001 – Site Intangíveis. Disponível em <www.intangiveis.com.br>. Acesso em 10 de maio de 2010.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Fernando de Oliveira; BERGIANTE, Nissia; LORDELO, Sandro. **Possíveis correlações entre gestão de pessoas, modernidade organizacional e gestão do conhecimento.** – Trabalho científico. Disponível em < <http://www.uff.br/sta/> > Acesso em 12 de junho de 2010.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** – Porto Alegre: Artmed, 2004.