

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

EDUARDO SOBREIRO FLACH

**PROPOSTA DE MENSURAÇÃO DOS CANAIS DE GESTÃO DE
CONHECIMENTO: O CASO DA PROCERGS**

MONOGRAFIA PARA O CURSO MBA – GESTÃO EMPRESARIAL

Porto Alegre, Setembro de 2012

Proposta de mensuração dos canais de Gestão de Conhecimento: o caso da PROCERGS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gestão Empresarial,
pelo MBA em Gestão Empresarial, da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Aluno: Eduardo Sobreiro Flach

Orientadora: Elisa Thomas

Dedico este trabalho aos meus pais, Leonardo e Vera, e a minha esposa, Luciane, que sempre me motivam e me incentivam a estudar e fazer grandes feitos.

A Professora e orientadora Elisa Thomas pelo ótimo papel de norteadora no decorrer desta pesquisa.

Aos membros da CIC, em especial o Cleon, pela disponibilidade e boa vontade em manter um diálogo aberto.

Aos demais colegas do MBA que tornaram o curso mais enriquecedor e agradável.

A professora e também colaboradora da PROCERGS, Cláudia Flores, que sempre se interessou em ajudar esta pesquisa.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento é atualmente um assunto crescente nas empresas, dado que suas vantagens são perceptíveis, embora muitas delas ainda sejam imensuráveis. Amparado na tendência da valorização das empresas inovadoras, ou seja, em empresas que possuem o conhecimento como um diferencial, a Gestão do Conhecimento é vista como um fator canalizador e motivacional para a inovação nas empresas. Esta pesquisa realizou um estudo de caso único na empresa PROCERGS e tem por objetivo conhecer os canais pelos quais acontece a Gestão do Conhecimento. Estes canais são os meios onde através dos quais se capta, organiza ou compartilha o conhecimento, podendo ser eletrônico ou não. Na empresa, foram identificadas listas de discussão, blogs internos, eventos motivacionais fora da organização, Gerenciador Eletrônico de Documentos (GED), portal de ideias, entre outros. Além do estudo desses canais, foi feita uma classificação destes conforme o modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, conhecido como modelo SECI. Este estudo de caso único é uma pesquisa qualitativa que utilizou na coleta de dados, observação direta, análise de documento e entrevista com os gestores da Gestão do Conhecimento. Como resultado, foi gerada uma análise descritiva de cada um dos canais, seu relacionamento com conhecimento explícito ou tácito e a sua classificação conforme o modelo SECI. Por fim, foi sugerida uma proposta de painel de mensuração dos canais, de forma que facilite aos principais condutores da GC na empresa estudada, de acompanhar e alavancar ainda mais a multiplicação do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, mensuração, conhecimento tácito e explícito.

ABSTRACT

Knowledge Management(KM) has become gradually the talk of the town since its advantages are perceivable, although many of them are non measurable. Supported by current innovation trends more and more companies consider knowledge as a differential skill in competition and KM has been understood as a canalizer and motivational factor for innovation. This research has developed a unique case study in PROCERGS and intend to discover the channels whereabouts KM really flows in that company. Those channels are the ways where information is captured, organized and shared, digitally or conventionally as Forums, Internal blogs, external Motivational events, Electronic Document Management (EDM), Ideas Portals among others. Besides those channels studies a kind of categorization is created according to the Nonaka & Takeuch knowledge conversion model known as SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization). This unique case study is a qualitative reasearch that used direct observation, documents analysis and interviewing KM Managers in collecting data. As result, a channel by channel descriptive analysis is generated, with its relationship with explicit and tacit knowledge and its rating according to the SECI Model. At last, a proposal is suggested in terms of a channel dashboard, so KM evolution conducters in the studied company can follow and leverage knowledge multiplying.

Keywords : Knowledge Management (KM), measuring KM channels, tacit and explicit knowledge

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Entrevista contextual ao gestor da GC

Tabela 2: Entrevista aos membros da CIC

Tabela 3: Colaborados entrevistados da PROCERGS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Os dois tipos de conhecimento

Figura 2: Quatro modos de conversão do conhecimento

Figura 3: Espiral do conhecimento

Figura 4: Esquema descritivo da metodologia

Figura 5: Instrumentos de coleta de dados

Figura 6: Organograma PROCERGS

Figura 7: Contexto da Gestão do Conhecimento na PROCERGS

Figura 8: Análise dos canais de Gestão do Conhecimento

Figura 9: Enquadramento dos canais de GC no modelo SECI

Figura 10: Painel de GC proposto – Tela 1

Figura 11: Painel de GC proposto – Tela 2

Figura 12: Painel de GC proposto – Tela 3

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

- 1.1. Situação problemática e pergunta de pesquisa
- 1.2. Objetivo Geral
- 1.3. Objetivos Específicos
- 1.4. Justificativas

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

- 2.1. Gestão do Conhecimento
- 2.2. Gestão do Conhecimento e Inovação
- 2.3. Métricas para a Gestão do Reconhecimento
- 2.4. Gestão do Conhecimento nas Empresas Públicas

3. MÉTODO

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

- 4.1. Apresentação da empresa estudada: PROCERGS
- 4.2. Gestão do Conhecimento na PROCERGS
- 4.3. Análise dos Dados
 - 4.3.1. Apresentação dos canais de GC
 - 4.3.2. Análise dos canais de GC
 - 4.3.3. Mensuração dos canais de GC

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

"O único objetivo legítimo do ensino é deixar o homem condicionado a sempre interrogar."

Bispo Creighton

1. INTRODUÇÃO

Observamos que o ambiente de trabalho muda constantemente. Nos últimos anos, a informatização multiplicou o volume de informações que lidamos diariamente, nas organizações. Esse volume precisa ser organizado para se tornar acessível por qualquer pessoa, assim como é feito há bastante tempo em um acervo de uma biblioteca, ou simplesmente, um índice de um livro.

Porém, na prática, no dia-a-dia organizacional, o desafio não é somente organizar o conhecimento. É também extraí-lo das pessoas, dos arquivos texto dos computadores, das folhas de rascunhos muitas vezes escondidas no fundo da gaveta.

Após extrair e organizar o conhecimento, as empresas precisam compartilhá-lo. Assim, fecha-se um círculo virtuoso em que cada colaborador possa servir, e ser servido, de qualquer informação que seja útil para o cumprimento de suas tarefas profissionais. Nesse contexto, discute-se bastante na academia e no mercado a Gestão do Conhecimento (GC), um assunto amplo e que pode ser aprofundado nas empresas, conforme sua complexidade e vontade de aproveitar ao máximo a capacidade intelectual e criativa de seus colaboradores.

Para Coelho(2004), é nítida a importância e a complexidade da GC e a existência de um grande desafio para a implantação de projetos deste gênero no âmbito da administração pública brasileira, principalmente pelo predomínio de critérios políticos que moldaram um setor público carente de recursos e estruturas minimamente capazes de responderem aos seus desafios operacionais básicos.

1.1 Situação problemática e pergunta de pesquisa

Neste trabalho foi feito um estudo de caso na empresa PROCERGS, empresa pública estadual, situada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A GC é realizada na empresa PROCERGS com o objetivo de extrair, organizar e compartilhar o conhecimento no âmbito inter-organizacional. Todavia, essa tarefa exige de qualquer organização um esforço contínuo, além de monitoramento para identificar qual área de conhecimento está aquém das expectativas. O conhecimento tácito, por ser o mais difícil de obter e organizar, acaba tornando-se o grande desafio das empresas que aplicam a GC (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Portanto, a questão problema que este trabalho se propõe a responder é: quais são os canais de gestão do conhecimento na PROCERGS e como eles são mensurados?

1.2 Objetivo geral

Para responder o problema de pesquisa, coloca-se o seguinte objetivo:

Analisar os canais de gestão do conhecimento na empresa PROCERGS e sugerir uma interface de um sistema para mensurá-los.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar os canais de GC, sejam tecnológicos ou não;
- Analisar e classificar cada um dos canais utilizados na PROCERGS conforme o modelo SECI, definido por Nonaka e Takeuchi (1997);
- Selecionar os canais que poderiam ser mensurados;
- Elaborar a interface de um sistema para a mensuração da GC na PROCERGS.

1.4 Justificativas

Hoje, um dos temas mais abordados pela academia de Administração de Empresas é a Inovação, que tem como um de seus pilares o capital intelectual que a empresa possui. Para esse capital intelectual ser armazenado de forma organizada, e compartilhada com a organização, num processo de retro-alimentação constante, utiliza-se a GC.

O desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. A gestão da inovação e a gestão do conhecimento organizacional caminham, portanto, lado a lado (TERRA, 2000).

A GC é fundamental para que as empresas retenham, de forma organizada, o conhecimento gerado por seus colaboradores, tendo como o maior desafio justamente a extração do conhecimento tácito destes. Rosini (2003), diz que em uma organização de serviços, cujo principal ativo seja o conhecimento coletivo sobre os clientes, os processos de negócio e a concorrência, as informações são a matéria-prima do trabalho de cada indivíduo na organização.

Dentre os casos de sucesso de GC, pouco se fala de empresas públicas, o que torna uma pesquisa nesse âmbito relevante. Ao trazer o caso da PROCERGS, obtém-se uma visão completa de como esta empresa pública aplica e gerencia a própria GC.

O presente Projeto de Pesquisa está estruturado em cinco capítulos: (1) introdução; (2) fundamentação teórica; (3) método; (4) apresentação e análise do estudo de caso; (5) considerações finais. Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão do curso MBA em Gestão Empresarial, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

"Tornar o simples complicado é fácil; tornar o complicado simples, isto é criatividade."

Charles Mingus

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão do Conhecimento

Do ponto de vista histórico, encontram-se variadas formas de expressão e compreensão sobre o que é o conhecimento. Para a elite europeia da Idade Média, o conhecimento não deveria ser transmitido para os ignorantes; era aquilo que as pessoas detinham, ou seja, o que cada um sabia individualmente, e não como algo que se encontrava em todo e qualquer lugar. Hoje, sabe-se que todo e qualquer grupo de indivíduos é produtor de conhecimento, e que a História Social, bem como a Antropologia e a Sociologia buscam estudar aquilo que transmita conhecimento nas diversas sociedades (REIS; BEZERRA, 2007).

Conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau (DAVENPORT, 1998). Porém, antes de entendermos conceitualmente *conhecimento*, é importante que seja visto a definição de *dado* e a definição de *informação*, que não raramente têm seus significados invertidos.

Dados é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são unilateralmente descritos como registros estruturados de transações. (Davenport; Prusak, 1998 p.2)

Informação é um conjunto de dados com um significado, ou seja, que reduz a incerteza a respeito de algo ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo. (Chiavenato, 1993 p.366)

Entendido que *informação* é um *dado* com um certo sentido, pode-se buscar delinear a abrangência do termo *conhecimento*. O termo *epistemologia* – teoria do conhecimento – provém da palavra grega *episteme*, verdade absolutamente certa. Mas, em português, a palavra *conhecimento* pode ter vários significados, dentre

eles; informação, competência, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, habilidade prática, sabedoria, capacidade, aprendizado, certeza e assim por diante. A definição, afirma Sveiby (1998), depende do contexto em que o termo é empregado.

Outra definição muito referenciada sobre *conhecimento*, vem de Davenport e Prusak (1998).

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, P.6)

No início do século XX, é observada uma diferença de percepção do conhecimento entre o mundo ocidental e oriental. Para Nonaka e Takeuchi (1997), as empresas japonesas têm uma forma muito diferente de entender o conhecimento, pois estas veem o conhecimento como sendo basicamente tácito, ao contrário da visão administrativa ocidental, que vê o conhecimento como sendo necessariamente explícito. A divisão do conhecimento em duas partes, conhecimento tácito e conhecimento explícito, foi estabelecida por Michael Polanyi, e é utilizada por diversos autores.

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Figura 1: Os dois tipos de conhecimento

Fonte: Nonaka; Takeuchi, 1997

Partindo de que um novo conhecimento é criado a partir de vários processos de conversão entre o conhecimento implícito (tácito) e explícito, são estabelecidos quatro modos de conversão de conhecimento. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

- **Socialização:** é o processo pelo qual as experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são criadas. Na prática, nas organizações, ocorreria mediante atividades como

treinamento no local de trabalho, sessões informais e brainstormings, interações com clientes, etc.

- **Externalização:** este seria o modo de conversão mais importante, porque permite a criação de novos e explícitos conceitos. Envolve, principalmente no oriente, a articulação do conhecimento tácito explícito pelo uso frequente de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Essa prática seria importante por facilitar a comunicação dos conhecimentos tácitos que, normalmente, são de difícil verbalização.
- **Combinação:** processo ocidental, baseando-se na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia de informação. Envolve, pois, bastante o uso de mídias como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas e, também, o de redes computadorizadas. A educação formal, da mesma maneira, se encaixaria nesse tipo de conversão. É nesse ponto do processo de criação de conhecimento que surgiriam os primeiros protótipos e modelos reais.
- **Internalização:** seria semelhante ao do *learning by doing* em que os membros da organização passariam a vivenciar o resultado prático do novo “conhecimento”, ou seja, desenvolveriam um conhecimento operacional. É identificado com os conceitos das *learning organizations*.

A seguir, uma figura que resume os quatro modos de conversão do conhecimento.

	Tácito	Explícito
Tácito	Socialização	Externalização
Explícito	Internalização	Combinação

Figura 2: Quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka; Takeuchi, 1997

Obtém-se o compartilhamento do conhecimento por meio desses quatro modos. Entretanto, como nos processos de combinação e internalização, o conhecimento em questão é explícito, torna-se mais fácil o compartilhamento. De maneira oposta, na socialização e na externalização, como o conhecimento em jogo

é o tácito, o compartilhamento revela-se, por diversas vezes, demorado e ineficaz. A palavra tácito vem do latim *tacitus* que significa "não expresso por palavras". Conforme Angeloni (2002), o conhecimento tácito é altamente pessoal - e por isso é o mais importante - de difícil formalização e comunicação. O autor complementa, citando que várias pesquisas comprovaram que o conhecimento tácito deveria ser mais valorizado pelas organizações.

Citado por Sveiby (1998), a socialização pode ser muito bem exercida através da criação de um ambiente de trabalho sem divisórias. As redações dos jornais foram as primeiras empresas a adotar essa "atmosfera", e são assim porque os editores sabem que o espaço sem divisórias facilita a rápida transferência de informação e conhecimento. O espaço sem divisórias é, talvez, o método mais eficiente de comunicação face a face até hoje inventado.

O conhecimento tácito é considerado o mais precioso e tem sido associado ao processo de inovação, na medida em que serve aos seguintes propósitos (do menor para o maior impacto): solução de problemas, identificação de problemas e, finalmente, predição e antecipação. (TERRA, 2000)

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), os quatro modos de conversão do conhecimento - socialização, internalização, externalização e combinação – não são independentes entre si. Pelo contrário, estes produzem uma espiral quando se introduz o tempo como uma terceira dimensão, conforme simbolizado pela figura 3.

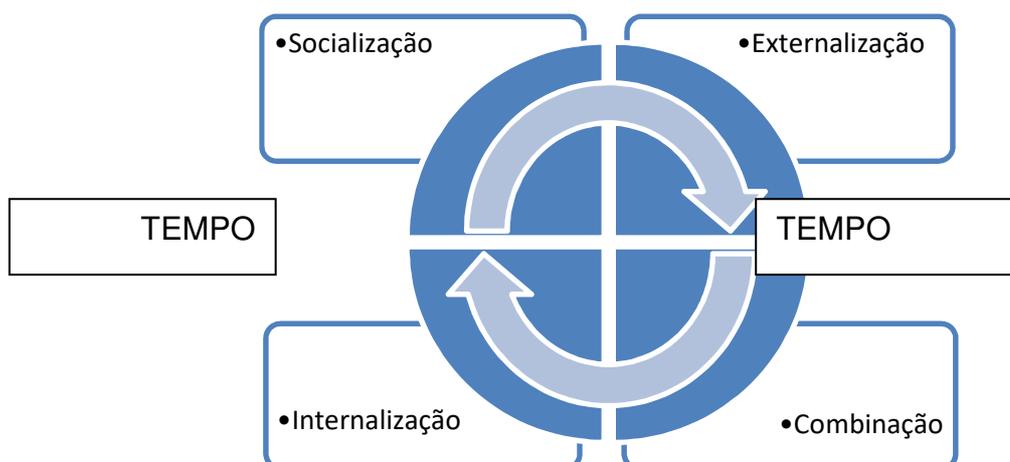


Figura 3: Espiral do conhecimento

Fonte: Baseado em modelo de Nonaka; Takeuchi, 1997

Para que seja possível criar o conhecimento nas organizações, e assim torná-la candidata a empresa inovadora, é pressuposto a existência de condições

capacitadoras: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Sendo assim, são citadas as cinco condições que ajudam a desenvolver a espiral do conhecimento:

- **Intenção:** reside na formulação de uma estratégia e de um conceito e visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento em um sistema gerencial de implementação.
- **Autonomia:** a autonomia em nível individual e sob a forma de equipes facilita a criação do conhecimento organizacional, além de aumentar a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criar novos conhecimentos.
- **Flutuação e caos criativo:** a flutuação é a instabilidade que ocorre eventualmente ou que é provocada propositalmente pela alta administração, através de um processo contínuo de questionamento e reconsideração de premissas existentes por cada membro da organização. O caos surge naturalmente quando a organização atravessa um momento de crise, como a perda de grandes fatias do mercado para a concorrência, por exemplo. Torna-se criativo no momento em que é gerado intencionalmente, visando a evitar uma situação de acomodação organizacional.
- **Redundância:** corresponde à existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros das organizações, permitindo que os indivíduos invadam mutuamente suas fronteiras funcionais e ofereçam recomendações ou forneçam novas informações de diferentes perspectivas.
- **Variedade de requisitos:** abrange a diversidade interna da organização, a constante mutabilidade da estrutura organizacional, que pode ser aprimorada através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e do acesso às informações em todos os níveis da organização.

Diferentemente da visão apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), que classificam o conhecimento em tácito e explícito e justificam que a criação de novo conhecimento está vinculada com a conversão entre estes dois tipos, Davenport;

Prusak (1998) apresentam cinco modos de geração de conhecimento nas organizações: aquisição, recursos, dirigidos, fusão, adaptação e rede de conhecimentos:

- A **aquisição** pode ser permanente ou temporária (aluguel ou financiamento). O conhecimento pode ser gerado dentro das organizações, mas também adquiridos por elas, através de práticas de *benchmarking*, da compra de outra organização, etc.
- Os **recursos dirigidos** são instanciados por meio da formação de unidades ou equipes para o fim específico de criação de conhecimento, através de seus departamentos de pesquisa e desenvolvimento, ou da criação de universidades e bibliotecas (físicas ou virtuais) corporativas, por exemplo.
- A **fusão** está implícita no conceito de forças-tarefas, no qual pessoas de diferentes áreas são reunidas para se chegar a um resultado ou resolver um problema específico. Com isso, a combinação deliberada de pessoas com diferentes habilidades, ideias e valores pode gerar soluções criativas.
- A **adaptação** refere-se à busca permanente de criação de novos produtos, simulações de antecipação de tendências ou práticas inovadoras em permanente implementação, práticas exemplares desse item.
- O item **redes** abarca desde redes internas de funcionários da empresa, inicialmente informais e auto-organizadas, mas que podem ser formalizadas pela organização com o passar do tempo, até as redes compostas por participantes de cadeia clientes/fornecedores.

O denominador comum entre estes esforços é a necessidade de se alocarem tempo e espaço apropriados para a criação ou aquisição do conhecimento. Espaço compartilhado pode ser eletrônico, mas enfatiza-se a importância de algum tipo de espaço físico para encontros. Para tempo, que é o mais escasso de todos os recursos, é também o mais ansiado por ativistas do conhecimento. Para este não há substituto, embora seja essencial para a genuína geração do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Após revisão de conceitos de conhecimento, assim como seus tipo, criações e transformações, podemos ingressar no conceito de GC propriamente dita, ou seja, entender a definição desse tema cada vez mais abordado e implantado nas organizações. De uma forma abrangente e completa, a GC é definida por Terra (2000), conforme abaixo:

Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa. E benefícios para os colaboradores internos e externos (Terra, 2000 p.203).

Outras duas definições que devem ser observadas estão abaixo:

Talvez possa se dizer que a gestão do conhecimento é uma "zona cinza" no cruzamento entre a teoria da organização, a estratégia de negócios, a tecnologia da informação e a própria cultura administrativa (ROSINI, 2003 apud TOFLER)

Gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional (TERRA, 2001 p.245)

Repara-se que os autores citam a GC como sendo um processo com diversas etapas, atravessando por diversos departamentos (áreas) da empresa. Isso sugere que o responsável pela GC, tenha amplo conhecimento sobre empresa (missão, metas, contexto do mercado de atuação) e das pessoas que nela trabalham, além de estar alinhado com a cultura organizacional.

As empresas “mais avançadas” são aquelas que estão derrubando as paredes funcionais e criando uma “teia impecável” entre invenção, projeto, fabricação, vendas, logística e serviços, e permitindo que as decisões, assim como a criação, captação e codificação do conhecimento estejam ocorrendo nos níveis mais baixos da organização (TERRA, 2000). Com isso, percebe-se a importância da GC para tornar uma empresa de hoje competitiva, e capaz de gerir com competência o capital intelectual a que detém.

2.2 Gestão do Conhecimento e Inovação

Conforme Batista (2012) a GC é vista no setor privado como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços. Com isso, as empresas privadas aumentam sua produtividade, mantêm os atuais e conquistam novos clientes, aumentam sua lucratividade e tornam-se mais competitivas. No setor público, é importante relacionar também os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação. No entanto, a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Citado por Terra (2001), a GC se destaca pelo uso e combinação de diferentes fontes e tipos de conhecimentos visando o desenvolvimento de novas competências e, conseqüentemente, alavancar a capacidade de inovar.

Conforme o enfoque de Terra (2001) e Batista (2012) tem-se a percepção de que conhecimento através da GC é a matéria prima fundamental para chegar-se a inovação. Mas ao mesmo tempo em que uma empresa administra a GC, uma atenção muito grande deve ser dada para o constante aprimoramento profissional dos colaboradores, pois é nas pessoas que está o capital intelectual.

Assim pensa Coelho (2004), que justifica ao dizer que, por ser “fonte essencial de vantagem competitiva”, o capital intelectual deve ser gerido de forma mais sistemática, de forma que a estratégia da empresa para a gestão do capital intelectual seja incorporada a um portfólio de iniciativas gerenciais e tecnológicas no nível operacional.

A origem do capital intelectual está no intelecto das pessoas, composto pelo conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos funcionários, além dos valores, cultura e filosofia de empresa, gerando conhecimento e inovando os objetivos das organizações, transformados em benefícios para seus acionistas e para a sociedade (BONAFIN, 2010). Entretanto, as organizações públicas têm sido forçadas a encontrar maneiras de competir com o setor privado no recrutamento dos poucos talentos remanescentes. Por razões políticas, uma organização pública não pode oferecer salários extremamente altos e “incentivos” exorbitantes. Uma organização pública pode, por outro lado, estimular um sentimento de orgulho no serviço público e fazer investimentos ativos no desenvolvimento pessoal e

profissional de um indivíduo. Em decorrência da sua ênfase histórica ao treinamento, as organizações públicas estão bem posicionadas para contribuir para com o crescimento intelectual do trabalhador e para com seu sentimento de realização pessoal (COELHO, 2004).

A ideia de Coelho é complementada por Terra (2001), que diz que valorizando o funcionário e seu capital humano, a empresa está passando a mensagem da necessidade de se fomentar valores apropriados à inovação e ao compartilhamento do conhecimento, e estimular a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais.

Já Nonaka e Takeuchi (1997) veem que a inovação pode estar relacionada com a GC através do nível gerencial. O autor propõem a criação de um novo modelo universal de gerência que reúna as práticas gerenciais encontradas no Japão e no Ocidente, apresentando um conjunto de recomendações práticas e teóricas para auxiliar na implementação de projetos de criação de conhecimento, de inovação organizacional e deste novo modelo gerencial universal.

O papel central do recurso conhecimento para o desenvolvimento humano, empresarial e das nações não é, obviamente, nenhuma novidade. O que parece novo, entretanto, é a velocidade com que novos conhecimentos devem ser capturados, gerados, disseminados e armazenados. Diferentemente de um passado não muito distante, o desafio não é, simplesmente, produzir mais, melhor e mais barato. É necessário tornar a inovação uma missão permanente. A GC envolve a gestão de todos os processos e funções organizacionais que possam impactar estas atividades (TERRA, 2001)

2.3 Métricas para Gestão do Conhecimento

Angeloni (2002) sustenta que a GC ocorre baseada em três dimensões: Pessoas, Infra-Estrutura e Tecnologia. A integração as três dimensões é completa, essencial e de caráter crítico para a existência de cada dimensão em particular.

O valor da CG é o próprio conhecimento gerado e administrado na empresa. Como este conhecimento provem das pessoas, é comum também se atribuir o valor

da GC nas pessoas. Porém, para todo este conhecimento fluir por uma rede de computadores dentro da empresa (seja em uma intranet ou na própria internet) é fundamental o apoio da Tecnologia da Informação (TI).

As técnicas para expressar e transferir conhecimento em forma de informação são muitas (SVEIBY, 1998). Os sistemas da tecnologia da informação, que armazenam documentos ou textos são úteis como uma espécie de sistema sofisticado de arquivamento e instrumento de apoio na combinação de modos de conversão de conhecimento.

Conforme Davenport e Prusak (1998), os intangíveis que agregam valor a maioria dos produtos e serviços são baseados no conhecimento: know-how técnico, projeto de produto, apresentação de marketing, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação. Sabe-se que existe a consciência da necessidade de continuar com estudos e definições, a fim de tornar o conhecimento uma ferramenta cada vez mais eficiente, ou mesmo uma demonstração como parte integrante das demonstrações contábeis, pois o modelo tradicional de contabilidade, que descreveu com tanto brilho as operações das empresas durante meio milênio, não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo moderno dos negócios (BONAFIN, 2010)

Nesse contexto, percebe-se então que a mensuração dos intangíveis está cada vez mais em pauta para quando se estuda tendências em demonstrações contábeis. E se os intangíveis contemplam, entre outros aspectos, know-how técnico e criatividade pessoal, torna-se claro que o conhecimento é um intangível de suma importância.

Uma pesquisa feita por Batista *et al.* (2005) contemplou uma amostra de 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro. A prática de gestão do capital intelectual pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual. Este conjunto de práticas aparece com um índice extremamente baixo de adoção nas organizações pesquisadas, sendo que 67% delas indicam que não existem planos de implantação. Quando avaliada a utilização de indicadores para monitorar a Gestão do Conhecimento de modo amplo, a maioria das empresas revelou utilizar alguma forma de indicador, citadas a seguir (BATISTA *et al.*, 2005).

- monitoramento por meio do controle de acessos aos sistemas;
- número de assinantes por comunidades;
- número de comunidades;
- número de documentos acessados na intranet/portal;
- número de patentes anuais;
- número de atualizações do perfil na intranet/portal; e
- pontuação PNQ: horas de treinamento por empregado, produtividade, absenteísmo e qualidade de serviços.

Já o autor Earley & Associantes (2006) não cita de forma tão pontual indicadores de medição de canais de GC, mas contribui de forma significativamente ao dizer os pontos críticos a serem considerados na adoção de um sistema de mensuração do conhecimento.

- É necessário ter o claro entendimento sobre qual a razão da existência e/ou do desenvolvimento de cada iniciativa voltada para a gestão do conhecimento;
- A utilização de métricas baseadas em outros indicadores já existentes na organização pode facilitar, de forma significativa, a adoção destas por todos os colaboradores da organização;
- Os indicadores adotados devem permitir uma interpretação clara sobre o sucesso ou fracasso das atividades que estão sendo avaliadas. Pode parecer óbvio, mas um sistema de métrica deve, antes de qualquer coisa, saber mensurar;
- As métricas devem fazer parte do dia a dia do desenvolvimento das atividades de cada colaborador, de forma a ser parte integrante de qualquer processo decisório;

Destas, a avaliação do sucesso de sistemas, baseado no modelo de DeLone e McLean, é considerada uma das mais abrangentes, resultado da consolidação dos principais estudos em sucesso de Sistemas de Informação (SI). O modelo identifica seis dimensões para avaliar o sucesso de SI: qualidade do sistema, benefícios percebidos, qualidade da informação, uso do sistema, satisfação do usuário, impacto individual e impacto organizacional.

Entretanto, é importante adaptar os modelos e escalas desenvolvidas para a avaliação específica de um sistema de GC, incorporando as características individuais deste tipo de sistema. Completa o autor dizendo que, um dos maiores desafios à GC é a falta de medidas para avaliar o valor e o desempenho dos ativos de conhecimento (BELTRAME *et al* 2007).

Ao contrário de uma empresa pequena, em que o conhecimento pode estar sempre acessível ao atravessar o corredor e conversar com uma pessoa, Davenport; Prusak (1998) afirma que numa empresa global, com fábricas espalhadas pelo mundo, pode ser bem complexo encontrar o conhecimento. Prossegue o autor afirmando que o conhecimento só se torna um ativo corporativo valioso quando está acessível, e seu valor aumenta na proporção de acessibilidade.

Então sabemos que as empresas estão começando a se interessar em colocar nos balanços contábeis ativos intangíveis e que conhecimento é um ativo intangível. Portanto esta pesquisa considera que estas premissas sustentam o fato de que o capital intelectual de uma empresa, ou seja, o conhecimento dos colaboradores de uma empresa pode começar a ser mensurado. Este conhecimento está estruturado na GC, e conforme visto no início do referencial teórico, a GC se propõe a captar, organizar e compartilhar o conhecimento.

Porém, antes de mensurar a GC, é importante ter maior controle dos seus canais. Assim afirma Santiago (2007) dizendo que antes de mensurar os fins da GC para uma empresa, é preciso medir os meios.

Um modelo de mensuração estruturado, diz que a efetiva mensuração dos benefícios proporcionados pela GC em uma empresa passa pela necessidade de avaliação de duas questões de grande importância. A primeira diz respeito à medição dos meios utilizados para que a GC, por si só, ocorra de forma positiva. A segunda questão está relacionada efetivamente com a contribuição do conhecimento junto às metas e objetivos a serem atendidos pelo projeto. Diante este entendimento, observa-se a necessidade de adoção de dois importantes componentes a serem mensurados: os Indicadores-meio e os Indicadores-fim:

- Indicadores-meio: dizem respeito aos itens ou componentes que contribuem de forma decisiva para que a GC apresente resultados positivos para o projeto, não sendo, no entanto, se objetivo final.

- Indicadores-fim: consideram a apresentação, de forma clara, dos efetivos benefícios e contribuições a serem obtidos a partir da adoção de iniciativas voltadas para a GC em um projeto.

O foco, conforme cita Botelho (2008), deve estar no impacto das práticas de GC sobre o desempenho organizacional. É importante saber, entretanto, que existem benefícios não mensuráveis relacionados às práticas de GC, tais como: informações e conhecimentos obtidos, organizados e disseminados por meio de portal corporativo; contato facilitado entre as pessoas e compartilhamento de informações e conhecimentos através de comunidades de prática virtuais.

Conforme Junior (2007), diferentemente do que ocorre em assuntos corporativos, as métricas associadas à GC não se limitam a uma questão numérica, estritamente quantitativa, mas também a fatores qualitativos, o que por si só já demonstra um maior alinhamento com a identificação dos ativos intangíveis como sendo de grande importância para as organizações.

As organizações perceberam recentemente a importância do conhecimento pelo diferencial que representa como um valioso recurso estratégico para as pessoas e o mundo corporativo, mesmo que o conhecimento tenha sido sempre uma questão central para todas as sociedades, pois foi o foco de trabalho de muitos filósofos desde a antiguidade, teólogos, cientistas e outros. De acordo com Veppo (2003), somente com seres humanos qualificados poderemos enfrentar os desafios, buscando soluções para antigos problemas e produzindo resultados de melhor qualidade. É sem dúvida, a era do capital humano.

2.4 Gestão do Conhecimento nas Empresas Públicas:

Conforme Batista (2012) pode-se definir empresa pública como o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, legislativo e judiciário) e em esferas (federal, estadual e municipal).

Alguns autores acreditam que a GC em empresas públicas deve ser diferente da GC em empresas privadas. Conforme Batista (2012), enquanto o setor privado implementa a GC visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. Essa premissa é relevante, pois o modelo de GC para a administração pública brasileira deve contemplar a dimensão Resultados da GC para assegurar que, de fato, as iniciativas em GC tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento.

Com outro ponto de vista, Sveiby (1998) diz que quando uma empresa é formada em grande parte por profissionais qualificados que utilizam sua criatividade para solucionar problemas complexos para seus clientes, essa empresa opera de uma forma especial que reflete as forças que influenciam e controlam a organização. Essas forças, na verdade, atuam em todas as organizações que empregam pessoas altamente qualificadas. O poder dessas forças aumenta à medida que nos aproximamos do arquétipo da organização do conhecimento – a empresa de consultoria. Essas empresas funcionam de formas semelhantes, quer pertençam ao setor público ou ao setor privado.

Na pesquisa de Batista (2005), quando questionados sobre o grau de formalização da GC na organização, apenas 28% indicaram alguma forma de estruturação, tal como uma pessoa ou área responsável ou um grupo formal de trabalho. Entre as áreas ou departamentos que concentram a responsabilidade da GC na organização, destacam-se as equipes multidisciplinares e interdepartamentais (28%) e a área de TI (12%). A empresa estudada possui uma área para gerenciar a GC chamada de Central de Inovação e Conhecimento (CIC), o que a incluiria junto com os 28% das empresas com GC formalizadas.

No setor público, a questão central é como os planos governamentais deveriam ser formulados e implementados, levando em conta a coordenação interorganizacional e a gestão cooperativa da informação, não apenas entre organizações públicas de todos os níveis de governo (federal, estadual e municipal), mas também envolvendo organizações privadas e não governamentais (SILVEIRA, 2005).

Obtendo uma visão mais global sobre GC nos órgãos públicos, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em uma pesquisa

realizada em 2003, intitulada “Práticas de GC nos ministérios / departamentos / agências do governo central nos países membros da OECD”, chegou às seguintes conclusões:

- O conhecimento tornou-se fator determinante de competitividade para o setor público. Órgãos públicos cada vez mais competem uns com os outros para o uso intensivo de conhecimento.
- As empresas privadas produtoras de bens e serviços, que estão cada vez mais intensivas em capital intangível, competem diretamente com os bens e serviços tradicionalmente produzidos pelo setor público.
- Envelhecimento de funcionários e volume mais rápido de negócios também criam novos desafios para a preservação da memória institucional e a formação de novos funcionários.
- Cada vez mais os cidadãos exigem que os governos estejam cientes do conhecimento recém-criado, o qual é rapidamente produzido por um número cada vez maior de atores.
- Metas de políticas públicas (por exemplo, combate à exclusão) tornaram-se mais ambiciosas e complexas do que antes (ANGELIS, 2011).

No novo ambiente cooperativo, é necessário promover relacionamentos estáveis e mútua confiança, maximizando benefícios e minimizando riscos, ao mesmo tempo em que desaparece ou é bastante reduzido o tradicional controle direto sobre os recursos requeridos pelos processos de negócio, que conforme Silveira (2005) parecem questões especialmente relevantes no setor público.

Como se não bastasse a importância dada a GC atualmente, é percebido por alguns autores que, quando se fala em empresas que prestam serviços, essa importância da GC é amplificada. Como toda empresa pública presta algum tipo de serviço para o cidadão, essa ênfase na importância da GC pode ser estendida a empresas públicas. Neste referencial teórico foi abordado de maneira introdutória o tema GC e sua correlação com assuntos pertinentes para as empresas dos dias de hoje, que visam vencer neste ambiente de rápidas mudanças.

“Toda a generalização é perigosa. Inclusive esta.”

Alexandre Dumas

3. MÉTODO

Este capítulo começa descrevendo o delineamento da pesquisa, um estudo de caso único na empresa PROCERGS. Em seguida, é definida a unidade de análise e as técnicas de coleta de dados, contemplada em três itens: entrevistas, observação direta e documentos. Por fim, o estudo apresenta a técnica de análise de dados, percurso que leva às considerações finais.

3.1 Delineamentos da pesquisa

Um estudo de caso é definido por Gil (1996) sendo "caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados". Para Yin (2001), um Estudo de Caso é "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Se o enfoque da investigação for questão do tipo “como” ou “por que”, estará se realizando um Estudo de Caso.

Uma pesquisa é considerada exploratória quando tem por objetivo "o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições". Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 1996).

Devido à natureza do trabalho, que fez um estudo na Cia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul (PROCERGS), com o objetivo de propor uma interface para os gestores da GC de monitoramento do uso das principais ferramentas, optou-se por uma abordagem que pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa, com o método estudo de caso único.

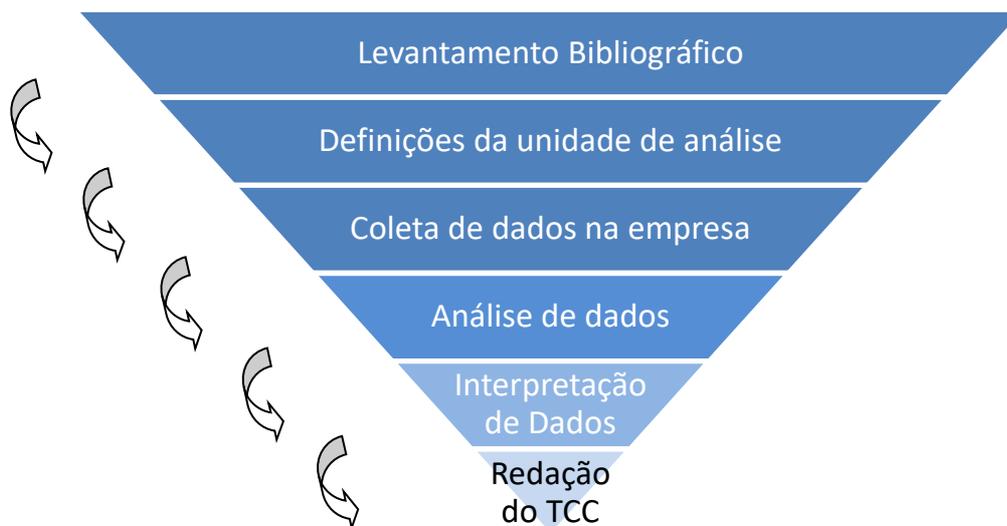


Figura 4: Esquema descritivo da metodologia

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Yin (2001)

Conforme pode ser visto na figura 3, o trabalho iniciou com levantamento bibliográfico procedido de elaboração dos instrumentos de pesquisa. A seguir, na coleta dos dados, será buscado informações contextuais sobre a empresa onde se aplica a pesquisa, assim como e execução das entrevistas. Durante a escrita desta monografia, serão feitos em paralelo a análise dos dados e a interpretação conclusiva.

A pesquisa será do tipo corte-transversal, ou seja, será analisado o contexto da pesquisa na empresa no momento presente, sem intenção de comparar a evolução em períodos especificados.

3.2 Definições da unidade de análise

O trabalho está sendo desenvolvido junto a PROCERGS. Considerando que a Gestão do Conhecimento (GC) tem o âmbito inter-organizacional, será investigado diversas áreas que compõe a matriz da empresa, ou seja, a estrutura administrativa.

A PROCERGS foi escolhida por ser a empresa em que o pesquisador trabalha, e local onde se pretendeu aplicar conhecimentos do curso MBA além do interesse pessoal de ver um resultado prático positivo na evolução da GC dentro da PROCERGS. Devido a natureza da empresa ser de TI, tem-se mais uma agente

motivador para fazer um estudo de GC, visto que diversos autores, entre eles Davenport (1999), afirmam que a GC é sustentada por dois pilares: Pessoas e TI.

3.3 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados será obtida por três fontes de dados distintas, sendo assim, possível obter provas úteis que contribuirão com informações adicionais sobre o estudo em questão. A figura 5 representa as fontes de coleta de dados utilizadas:

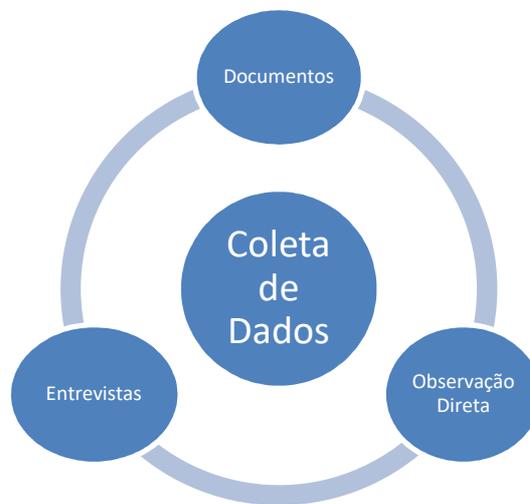


Figura 5: Instrumentos de coleta de dados

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.1 Entrevistas

Serão aplicadas duas entrevistas diferentes do tipo semi-estruturada. A primeira delas será aplicada apenas ao responsável pela GC na PROCERGS, com o caráter de contextualização e para servir de norteador da pesquisa. Esta entrevista está definida com sete perguntas abertas, com aproximadamente uma hora de duração.

O primeiro questionário foi estruturado conforme a tabela 1, e visa captar o cenário da GC dentro da empresa estudada.

ENTREVISTA 1: CONTEXTUALIZAÇÃO DA GC NA EMPRESA ESTUDADA		
Fonte / Motivo	Pergunta	Entrevistados
Contextual	Como está estruturada a GC na PROCERGS?	Cleon Espinoza
Contextual	Qual a maior vitória/conquista (palpável) para a PROCERGS com a GC?	Cleon Espinoza
Contextual	Por qual canal da GC surgiram as melhores soluções/ideias para a PROCERGS?	Cleon Espinoza
Contextual	Quais as canais (ferramentas) de GC utilizadas?	Cleon Espinoza
Contextual	Qual o canal que gera maior esforço em acompanhar / administrar?	Cleon Espinoza
Contextual	O que poderia gerar a descontinuidade de algum canal da GC?	Cleon Espinoza
Contextual	Quais desses canais exigem planejamento para ampliação de infraestrutura / capacidade de armazenamento?	Cleon Espinoza

Tabela 1: Entrevista contextual ao gestor da GC

Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda entrevista foi aplicada individualmente a todo o corpo gestor do Centro de Inovação e Conhecimento (CIC), totalizando cinco pessoas. Esta entrevista contém sete perguntas abertas que foram planejadas com base nos objetivos da pesquisa. O tempo de duração está estimado em 30 minutos para cada colaborador. Todas as entrevistas serão aplicadas pessoalmente, na empresa, em horário de expediente.

O questionário dois foi estruturado conforme a figura oito e visa capturar respostas para concluir o estudo de caso.

ENTREVISTA 2: MENSURAÇÃO DA GC NA EMPRESA		
Fonte / Motivo	Pergunta	Entrevistados
Aplicação para o estudo de caso	Existe algum tipo de mensuração para a GC, referente aos seus meios (canais)?	Cesar Augusto, Rita Assumpção, Cleon Espinoza, Maria Cristine da Silva, Margarete Schuch e José Jaeger Neto
Aplicação para o estudo de caso	Existe algum tipo de mensuração para a GC, referente aos seus fins (empresa)?	Cesar Augusto, Rita Assumpção, Cleon Espinoza, Maria Cristine da Silva, Margarete Schuch e José Jaeger Neto
Aplicação para o estudo de caso	Enxergam a importância da mensuração meio para chegar na mensuração fim?	Cesar Augusto, Rita Assumpção, Cleon Espinoza, Maria Cristine da Silva, Margarete Schuch e José Jaeger Neto
Aplicação para o estudo de caso	Qual a cobrança da diretoria / presidência? Entrega de produto da GC pra diretoria?	Cesar Augusto, Rita Assumpção, Cleon Espinoza, Maria Cristine da Silva, Margarete Schuch e José Jaeger Neto
Aplicação para o estudo de caso	Qual o norte / meta a ser alcançado na PROCERGS com a GC?	Cesar Augusto, Rita Assumpção, Cleon Espinoza, Maria Cristine da Silva, Margarete Schuch e José Jaeger Neto
Aplicação para o estudo de caso	Cite alguns exemplos de vantagens de a GC pode obter com o monitoramento de seus canais.	Cesar Augusto, Rita Assumpção, Cleon Espinoza, Maria Cristine da Silva, Margarete Schuch e José Jaeger Neto
Aplicação para o estudo de caso	Quais canais acredita ser os mais importantes para mensurar?	Cesar Augusto, Rita Assumpção, Cleon Espinoza, Maria Cristine da Silva, Margarete Schuch e José Jaeger Neto

Tabela 2: Entrevista aos membros do CIC

Fonte: Elaborado pelo autor

Todos os entrevistados são colaboradores do CIC, setor que pertence a área

do planejamento, e que tem por finalidade administrar a GC na empresa. O CIC é composto pelos seguintes membros e seus respectivos cargos:

NOME	CARGO
Cesar Augusto	Gerente de Planejamento
Rita Assumpção	Coordenação do CIC
Cleon Espinoza	Eixo Gestão do Conhecimento
Maria Cristine da Silva	Eixo Inteligência Competitiva
Margarete Schuch	Eixo Gestão do Reconhecimento
Jose Jaeger Neto	Eixo Inovação

Tabela 3: Colaboradores entrevistados da PROCERGS

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.2 Documentos

Existem diversos documentos que regulamentam a GC na empresa. Tais documentos estão disponíveis para os colaboradores, através de um portal similar a um Gerenciador Eletrônico de Documentos (GED).

3.3.3 Observação direta

O terceiro e último item de coleta de dados é a observação direta. Uma abordagem observacional resulta em dados narrativos ou numéricos e, nesta pesquisa incluiu também a imersão do pesquisador nos canais de GC utilizados pela empresa, tornando-o mais apto a identificar as potencialidades de cada canal.

A observação direta, que pode ser Humana ou Mecânica / Eletrônica, também consta como instrumento de coleta de dados por se tratar de um meio fundamental para descobrir como o conhecimento tácito percorre por dentro da empresa. Se forem coletados dados narrativos, estes aparecem da forma de descrições de comportamento por escrito ou em registros de áudio ou vídeo (HAIR, 2005).

3.4 Técnica de análise de dados

Nesta pesquisa qualitativa, utiliza-se a Análise de Conteúdo para analisar as respostas das entrevistas.

O ponto de partida é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada. Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido (FRANCO, 2003).

A citação anterior vem por completar a de Bardin (1977), que diz que a Análise de Conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção e de recepção das mensagens, inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos, ou não).

Conforme Yin (2001), a análise dos dados coletados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou recombina as evidências levando em consideração o objetivo inicial do estudo. A sumarização está entre algumas formas de análise de conteúdo, e que objetiva reduzir o material obtido até que se chegue no essencial. Esta forma foi usada no presente estudo e será apresentada na forma de tabelas e quadros comparativos.

Nesse capítulo foi apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, e no capítulo a seguir, será apresentada a análise dos dados coletados.

“A dificuldade não está nas ideias novas, mas em escapar das antigas.”

Lord Keynes

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentada a empresa do estudo de caso, PROCERGS, incluindo seus princípios, missão e seu posicionamento no mercado de TI. A origem e as práticas da GC dentro da empresa também são relevantes e geram informações que auxiliam na análise de dados.

4.1 Empresa

A PROCERGS - Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul é uma empresa de economia mista, que iniciou suas atividades em 28 de dezembro de 1972 como órgão executor da política de informática do Estado. É a maior empresa de informática do Rio Grande do Sul e processa diariamente milhões de transações importantes para o bom funcionamento do serviço público e o atendimento à comunidade, afetando a vida de milhões de gaúchos.

Atualmente, a empresa possui o organograma que pode ser visto na figura 5.

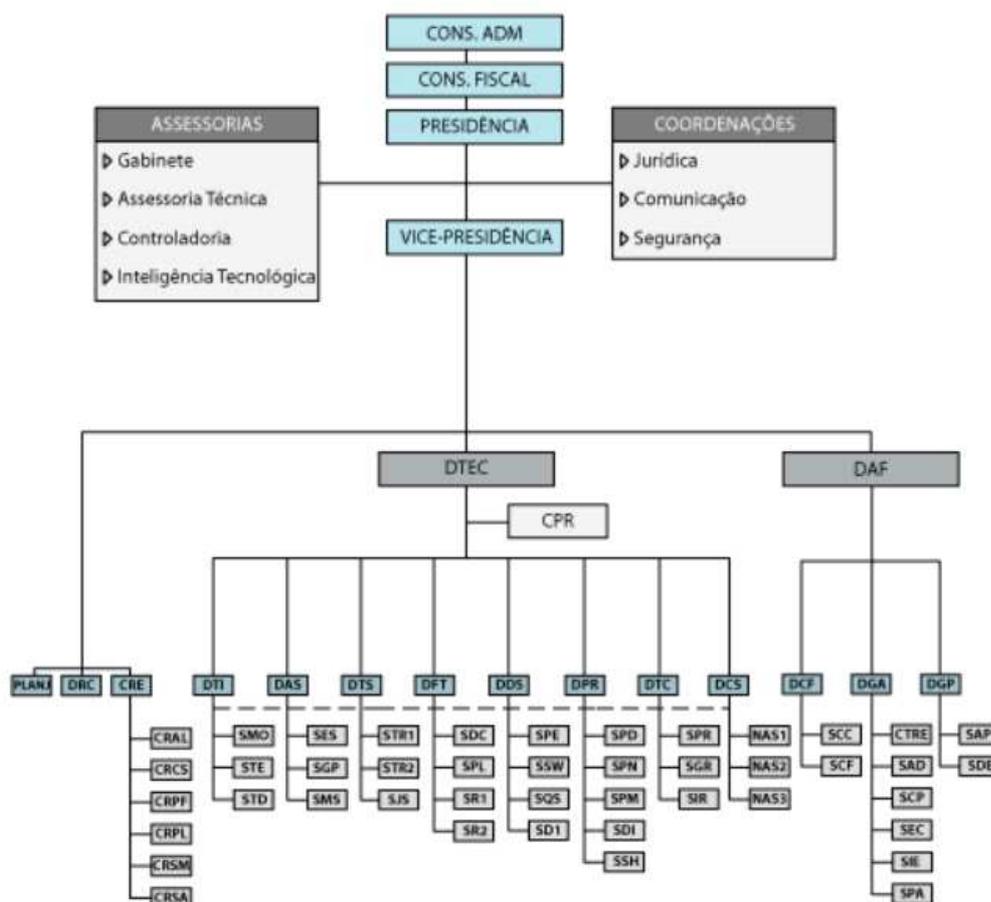


Figura 6: Organograma PROCERGS

Fonte: Site da PROCERGS

O compromisso da PROCERGS é com os órgãos públicos estaduais, cidadãos e empresas que utilizam seus produtos e serviços no dia-a-dia. Para tal, tem trabalhado lado a lado com os demais órgãos do Estado, gerando soluções que contribuem para apoiar a ação do Governo, modernizar a gestão pública, melhorar os serviços prestados ao cidadão e democratizar o acesso a informação, buscando assegurar ao Estado e à comunidade o máximo de retorno para os investimentos em informática pública (PROCERGS).

A seguir algumas declarações estratégicas relevantes:

Missão: Prover soluções em Tecnologia da Informação e Comunicação para aumentar eficiência e transparência do serviço público e aproximar Governo e Cidadão.

Valores: Qualidade, Inovação, Ética, Comprometimento, Confiança, Solidariedade.

Visão: Ser reconhecida pela Administração Pública do RS como referência e melhor opção em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação.

4.2 Gestão do Conhecimento na PROCERGS

A Gestão do conhecimento está inserida na PROCERGS dentro do contexto que pode representado da seguinte forma:

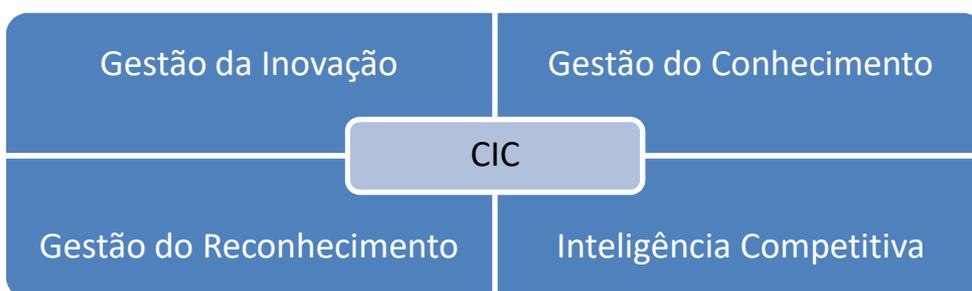


Figura 7: Contexto da GC na PROCERGS

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A Central de Inovação e Gestão do Conhecimento (CIC), além de contemplar os eixos Gestão da Inovação, Gestão do Conhecimento, Gestão do Reconhecimento e Inteligência Competitiva, possui as seguintes atribuições:

- Acompanhar os indicadores gerais da CIC e específicos de cada eixo.
- Coordenar o Comitê de Inovação e Conhecimento da Empresa.
- Articular com as demais áreas da Empresa as ações relacionadas aos quatro eixos.
- Acompanhar tendências e modelos de referência para os quatro eixos.
- Divulgar externamente as ações desenvolvidas na PROCERGS que sejam relacionadas aos eixos da CIC.
- Criar e manter atualizadas as Normas e Instruções de Serviço relacionadas aos eixos da CIC.
- Manter o foco das ações da CIC com os objetivos estratégicos da PROCERGS.

Os quatro eixos da CIC, e suas principais atribuições estão descritos abaixo:

Eixo Gestão da Inovação – GI

- Promover ações que favoreçam a existência de um ambiente organizacional voltado à inovação.
- Contratar o desenvolvimento, implantar e manter o Portal de Ideias da Empresa.
- Acompanhar e administrar o fluxo do processo de geração de idéias no Portal, que compreende o acompanhamento da publicação de idéias, votação, inclusão de comentários e a seleção de idéias para obtenção de parecer da área responsável e parecer pelo Comitê de Inovação e Conhecimento.
- Dar feedback aos funcionários que contribuíram com idéias.
- Acompanhar a execução e os resultados dos projetos e ações de Inovação selecionados e priorizados através do Portal.
- Prospectar ferramentas voltadas ao processo de inovação.

Eixo Gestão do Conhecimento – GC

- Promover ações que favoreçam a existência de um ambiente organizacional voltado ao aprendizado.
- Promover ações voltadas à captação, disseminação, preservação, circulação e aplicação dos conhecimentos estratégicos da Empresa.
- Articular, envolvendo os clientes, a realização de eventos que promovam a circulação do conhecimento relacionado a soluções em e-Gov.
- Promover ações que influenciem a geração e o compartilhamento do conhecimento e as competências da Empresa.
- Administrar as ferramentas de GC utilizadas internamente.
- Criar e manter atualizada a Lista de Ativos Intangíveis da PROCERGS.
- Prospectar ferramentas relacionadas com GC.
- Representar a PROCERGS em entidades relacionadas ao tema de GC.

Eixo Gestão do Reconhecimento – GR

- Divulgar soluções de e-Gov interna e externamente.
- Promover o reconhecimento da Empresa, através da busca de premiações e certificações.
- Avaliar a participação de cases da PROCERGS em premiações e eventos técnicos e institucionais.
- Coordenar a elaboração dos cases selecionados conforme critérios das entidades promotoras.
- Providenciar a inscrição dos cases elaborados.
- Acompanhar a publicação dos resultados para posterior divulgação.

Eixo Inteligência Competitiva – IC

- Apoiar os Analistas de Negócio e Gerentes de Projeto na prospecção e proposição de soluções para os clientes.
- Desenvolver projetos de IC para as áreas de governo definidas como prioritárias pela Empresa.
- Atuar como facilitadora do processo assessorando o desenvolvimento de projetos de IC pelas Divisões em todas as suas fases: elaboração do Projeto Preliminar, pesquisa e coleta de dados, análise das informações e confecção de relatório.
- Manter o repositório de projetos de IC e prospecção de soluções por área de governo.

Para conduzir essa estrutura, a PROCERGS possui uma equipe para gerir a GC na própria instituição, cujos membros e cargos podem ser visualizados na tabela 3.

O colaborador Cleon Espinoza exerce o papel de representar a PROCERGS junto a SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Todos os profissionais citados possuem mais de 10 anos de tempo de empresa e foram selecionados para exercerem esse cargo atrás da diretoria da empresa, que valoriza significativamente tanto a CIC, quanto os funcionários que a compõe.

4.3 Análise de Caso

A análise deste trabalho começou sintetizando o conteúdo de diversos documentos sobre GC disponibilizados pela própria empresa na intranet e nos repositórios de documentos, além de conversas com outros colaboradores, observação direta, uma entrevista contextual com o responsável pela GC na PROCERGS e uma entrevista com os membros da CIC, como mencionado no capítulo do Método. No início, o objetivo era conhecer a GC na empresa, suas origens, metas, responsabilidades, enfim, delimitar o alcance da GC, para então, conhecer e analisar seus canais.

Portanto, na PROCERGS, o conteúdo das entrevistas realizadas foi analisado e classificado conforme os objetivos dessa pesquisa. Depois da classificação foram verificadas as características pertinentes de cada propósito, buscando significado nas respostas.

4.3.1 Apresentação dos canais de GC:

Todos os canais de GC utilizados na PROCERGS foram avaliados, exceto aqueles canais comuns a todas as empresas, como telefone, e-mail e redes sociais de cunho pessoal. Teoricamente, esses canais são considerados canais de GC, afinal, são meios de receber e propagar informações, entretanto, não representa uma ação de uma empresa preocupada com ações de GC, visto que são meios de comunicações comuns e acessíveis no mundo corporativo nos dias de hoje.

Sendo assim, os canais avaliados foram: Yammer, Blogs, Quarta do Conhecimento, Projeto Integrar, Portal de Idéias, Central de Documentos (DocNet / GepCon / GED) e Listas de Discussão.

- Yammer: Rede social que transforma a comunicação organizacional e a colaboração entre funcionário, clientes, parceiros e fornecedores. É incentivado para que todos os colaboradores a utilizem, inclusive em horário de expediente, desde que se mantenha o bom senso no tempo de acesso. O Yammer, através de site oficial, disponibiliza diversos casos de sucesso no uso empresarial. Dentre eles, destaca-se a caso da Ford, que já exalta conquistas, como por exemplo, economia no tempo dos projetos e o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento.

- Blogs: A PROCERGS utiliza a ferramenta WordPress para criação de blogs. Também é incentivado que cada colaborador construa a sua home page, que pode ser tanto de interesses particulares, quanto para uso de uma divisão ou setor. Atualmente, foi contabilizado 22 blogs internos.
- Quarta do Conhecimento: Criado em 2003, esse evento ocorre todas as quartas-feiras, com workshop ou palestras no auditório da empresa, ministradas preferencialmente por colaboradores internos, com o intuito de explicitar sobre um tema qualquer. Dá-se prioridade para temas relevantes ao trabalho da organização. Esse evento possui uma página na intranet, onde contém a agenda dos próximos eventos, um resumo das apresentações anteriores, e, um novo recurso, disponibilizado para que os colaboradores assistam às palestras em tempo real (áudio e vídeo).
- Projeto Integrar: Projeto que visa a integração entre os funcionários num ambiente externo a sede da empresa, onde é possível fazer atividades de integração e reflexão, além de jogos que despertam o espírito de equipe.
- Listas de Discussão: Chamada de GT-Tech, as listas de discussão são um meio de aprofundar o conhecimento técnico sobre as tecnologias, através de reuniões presenciais mensais ou quinzenais. Cada grupo tem o seu líder, que administra o conteúdo e organiza as reuniões, dando as diretrizes dos próximos assuntos relevantes para o grupo.
- Central de Documentos: A PROCERGS possui três ferramentas específicas para administrar os documentos da empresa. O Gepcon é um aplicativo de workflow que armazena as requisições de acesso e atualizações em aplicativos. O DocNet é um repositório de documento para uso interno referente as normas de desenvolvimento de software. O GED é outro repositório de documentos, porém, para uso de todos. Armazena-se ali toda e qualquer norma ou documento oficial da empresa.
- Portal de Ideias: É um canal viabilizado através de um aplicativo de mercado, portanto, gera um custo para ser customizado. Em uso desde 2006, possui alguns dados estatísticos que possibilitam aos gestores da GC acompanhar a audiência do canal. Através deste portal, é lançado um desafio semestral onde os vencedores são reconhecidos e premiados.

4.3.2 Análise dos canais de GC:

Inicialmente, percebe-se que a empresa estudada possui uma amplitude de canais, ou seja, diversas ferramentas para que a GC ocorra dentro da PROCERGS. Essa ideia é defendida por diversos autores. Davenport e Prusak (1998) esperam que projetos de GC que trabalham em múltiplas frentes sejam mais eficazes que aqueles que empregam um único tipo de iniciativa. Múltiplos canais para a transferência do conhecimento é um dos itens da lista de fatores que levam ao sucesso dos projetos do conhecimento, e podem ser identificados no órgão analisado.

Na PROCERGS, através das entrevistas com os membros da CIC, foi percebido que o Yammer já concentra a funcionalidade das listas de discussão, que estão com o uso em declínio. Conforme Jaeger, o ideal seria acrescentar no Yammer os recursos do portal de ideias, pois assim o *brainstorming* estaria próximo de se tornar uma ideia lançada. Este canal, portanto, devido a sua natureza de propor um ambiente de troca de informações livre, pode ser considerado um canal que capta conhecimento explícito e gera conhecimento explícito.

Os Blogs são utilizados na empresa para organizar conhecimentos departamentais. Tarefas pertinentes a determinada equipe são disponibilizadas nos Blogs. Pelo volume menor de informações que possui, torna rápida e descomplicada a procura e o consumo das informações. Os blogs captam conhecimento explícito e geram conhecimento tácito e explícito.

A Quarta do Conhecimento, conforme pode ser constatado nas entrevistas, é o canal de maior orgulho para a CIC e a empresa. É um canal que capta conhecimento tácito e gera conhecimento tácito e explícito. O tácito é gerado pela relação ao vivo e presencial do apresentador com seu interlocutor. O explícito é gerado através de um vídeo que fica armazenado na intranet da empresa. Conforme o Angeloni (2002), estudos comprovam que as empresas deveriam investir mais na captação do conhecimento tácito. Na PROCERGS, há muita dedicação para que a Quarta do Conhecimento ocorra toda semana, com exceção nos feriados e no período de férias (janeiro e fevereiro), que é quando o quorum na empresa está reduzido. Outros autores também citam a importância e a dificuldade de extrair o conhecimento tácito.

Dentre eles, Davenport e Prusak (1998) defendem fortemente a transferência do conhecimento através de reuniões face-a-face e de narrativas, além das formas mais estruturadas. E justifica-se ao dizer que, os sinais que convencem as pessoas de que elas efetivamente podem se comunicar são melhor transmitidos pessoalmente. Na mesma linha de raciocínio, Nonaka e Takeuchi (1997) diz que o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito.

O objetivo da Quarta do Conhecimento é criar um espaço para que os funcionários possam saber o que acontece na empresa, quais projetos estão sendo, ou foram feitos. Quais tecnologias estão em pesquisa, desenvolvimento e uso. Qual metodologia deve ser utilizada no desenvolvimento dos sistemas, ou seja, a PROCERGS conhecer a PROCERGS (Fonte: Intranet PROCERGS). Esta definição foi criada pela CIC baseada no depoimento de um ex-presidente da empresa HP, que disse:

“Se a HP soubesse o que a HP sabe, nossa rentabilidade seria três vezes maior” (Davenport; Prusak, 1998, p.XIII)

Identificado na entrevista contextual com o responsável pela CG, o canal que gera a maior dificuldade de administrar é a Quarta de Conhecimento, justamente o principal canal que trata de captar o conhecimento tácito. Todavia, esse esforço é recompensado pela satisfação do setor estratégico em perceber que o conhecimento, o principal ativo de companhias de serviços de tecnologia, está sendo fomentado de forma constante.

O Projeto Integrar foi uma proposta da diretoria atual da empresa e pretende que seja vivenciado por todos os colaboradores. Iniciado em 2010, atualmente está na sexta edição, e em cada uma delas, forma um grupo de aproximadamente 60 pessoas que são levadas para um ambiente fora do grande centro urbano. O local escolhido para os últimos eventos tem sido a *Quinta da Essência*, localizada no município de Viamão, RS, que oferece turismo rural, ecológico e pedagógico.

Os japoneses, como exemplo, faziam reunião em ambiente externo, com maior liberdade, em local diferente, onde os participantes discutiam os problemas bebendo, comendo ou se divertindo de alguma forma ao mesmo tempo. E os encontros não se limitavam a um seleto grupo, pelo contrario, quem quisesse

participar e contribuir com o tema era livre. É o princípio do *brainstorming* (BONAFIM, 2010)

É citado por Nonaka e Takeuchi (1997) que o ambiente informal e fora da instituição é fundamental para a geração do conhecimento tácito, e é isso que o Projeto Integrar propicia a seus colaboradores. Devido à observação direta do redator dessa pesquisa que participou da quinta edição do Projeto Integrar, é realçado que o clima descontraído e informal gera uma proximidade entre os colegas que propicia conhecer melhor tanto as características pessoais como descobrir pessoas-referências para assuntos técnicos. Este canal pode ser considerado captador e gerador exclusivo de conhecimento tácito.

As listas de discussão na web acabam sendo um caminho rápido para identificar a solução de problemas de qualquer natureza, sendo possível acompanhar todo o percurso de uma solução. Na PROCERGS, as listas têm o mesmo propósito, porém ambientado no seu contexto organizacional.

Na prática, as listas funcionam de forma coletiva nas organizações, mas podem evoluir individualmente, numa situação hipotética em que somente uma pessoa aprofunda a pesquisa sobre determinado assunto. Conforme entrevistas, as listas estão se mostrando menos práticas que o Yammer, que pode propor os mesmos benefícios num ambiente mais seguro, organizado e estruturado. As listas, portanto, são captadores de conhecimento explícito e geradores de conhecimento tácito e explícito.

Angeloni (2002) define o GED como o reagrupamento de um conjunto de técnicas e de métodos que tem por objetivo facilitar o arquivamento, o acesso, a consulta e a difusão dos documentos e das informações que ele contém. O GED pode ser visto como uma ferramenta para atuar no conhecimento explícito. Alguns documentos utilizados nesta pesquisa foram inclusive buscados no GED. Dentre eles cita-se:

- Norma de Gestão do Conhecimento
- Norma de Gestão da Inovação
- Norma de Gestão do Reconhecimento
- Norma da Inteligência Competitiva
- Resolução de Criação do Comitê
- Resolução de Nomeação do Comitê
- Instrução de Serviço de Gestão das Pesquisas Externas

O Portal de Ideias, mesmo sendo um canal de GC, está diretamente ligado com o eixo de inovação dentro da PROCERGS. Este canal, estruturado a partir de um aplicativo de mercado, permite que pessoas exponham suas ideias, que geralmente partem de insights, portanto pode-se dizer que este canal capta conhecimento tácito. Esses insights geram reflexões complementando favoravelmente as ideias, e, as vezes, contrapondo com argumentos bem sustentados, mas resultando sempre em diálogo entre os colaboradores. Estas percepções foram absorvidas pelo pesquisador através da observação direta.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a concepção de externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito. Este modo normalmente é visto no processo de criação do conceito e é induzido através do diálogo ou reflexão coletiva. Fica evidente então que o portal de ideias, por captar conhecimento explícito e tácito e gerar conhecimento explícito, pode ser considerado também um canal de externalização.

Após a exploração de cada um dos canais da GC, e análise do tipo de conhecimento que cada um dos canais captam e geram, foi gerado a figura 8 sintetizando essa análise.

		Canais da GC						
		Yammer	Blog	Quarta do conhecimento	Projeto Integrar	Listas de Discussão	Central de Documentos	Portal de Ideias
Captar Conhecimento	Explícito	X	X			X	X	X
	Tácito			X	X			X
Gerar Conhecimento	Explícito	X	X	X		X	X	X
	Tácito		X	X	X	X		

Figura 8: Análise dos canais de GC

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse contexto, observa-se que cada canal pode ser captador e/ou gerador de mais de um tipo de conhecimento. Para classificar cada um dos canais conforme os modos de conversão do conhecimento, o modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), apresenta-se a figura 9.

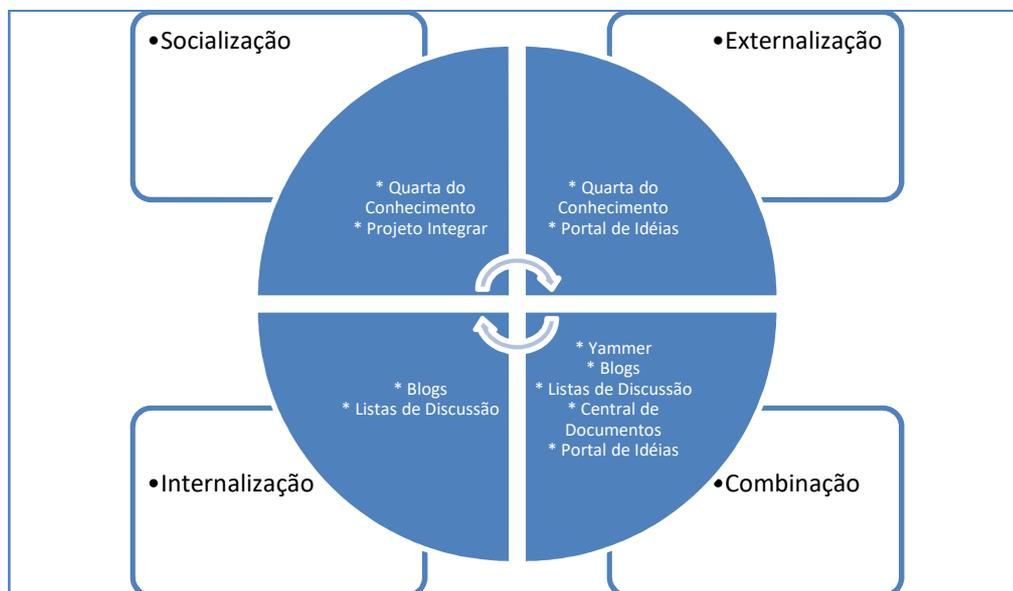


Figura 9: Enquadramento dos canais de GC no modelo SECI.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dito por Davenport e Prusak (1998), as empresas de softwares vendem produtos que, em essência são ideias (propriedade intelectual), incorporadas em linhas de código. Software, portanto pode ser classificado como um serviço, pois é um conjunto de funções entregue em formato digital. Completa o autor enfatizando que o setor de software é um tipo de indústria baseado no conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que os gerentes do conhecimento bem-sucedidos perceberam que o conhecimento é transferido através de múltiplos canais que se reforçam mutuamente. Portanto, fazendo uma reflexão sobre os canais de GC utilizados pela PROCERGS, destaca-se a diversidade de canais, sustentado por uma sólida infra-estrutura de TI, uma equipe dedicada a manutenção e evolução da GC e ações relativas a captação do conhecimento tácito, tido como o mais difícil de obter.

4.3.3 Mensuração dos canais de GC

Compondo o objetivo desta pesquisa, também estava a proposta de uma interface para monitoramento e mensuração dos canais de GC. Esta interface

poderia ser chamada de painel e a idéia surgiu após a leitura de referenciais teóricos e foi lançada, e bem aceita, em uma entrevista inicial com o gestor da GC. Com um painel de controle do uso dos canais de GC, os gestores da CIC poderão acessar num único local, diversos dados de audiência dos canais de GC. Com essa proposta, a de saber a audiência dos canais, abre-se um novo leque de possibilidades em nível gerencial, pois no momento que se começa a mensurá-los e armazená-los, obtêm-se um histórico do comportamento dos canais.

Estruturada no conceito de mensuração de intangíveis, a proposta de um painel de medição de uso dos canais de GC não tem a pretensão de mensurar a GC como um todo, nem de propor novos métodos de mensuração.

Cada canal tem suas particularidades e metas no quadro de funcionários da empresa, que podem, inclusive, estar definidas no planejamento estratégico. Por isso optou-se por separar diferentes medições por canal da GC, ao invés de usar o mesmo indicador para todos os canais.

O protótipo de um painel para a GC está proposto por esta pesquisa em três figuras. Na figura dez é apresentado o menu do painel da GC. Nesta tela inicial estão concentrados todos os indicadores de todos os canais que o gestor da GC achar conveniente mensurar.

<h2 style="text-align: center;">Painel da Gestão do Conhecimento</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <i>Início</i>  </div>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Portal de Ideias <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Nr de ideias em votação 1.2 Nr de acessos do dia 1.3 ... 2. Central de Documentos <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Nr de documentos acessados por dia / mês / ano 2.2 Nr de documentos gerados por dia / mês / ano 2.3 Nr de colaboradores que acessam 3. Blogs <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Nr de blogs 3.2 Volume de dados por blog 3.3 Nr de acesso por blog 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Quarta do Conhecimento <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Nr de colaboradores que participam presencialmente 4.2 Nr de colaboradores que participam virtualmente 5. Listas de Discussão <ol style="list-style-type: none"> 5.1 Nr de listas ativas 5.2 Nr médio de colaboradores por lista 6. Projeto Integrar <ol style="list-style-type: none"> 6.1 Nr de colaboradores que já participaram 6.2 Percentual com feedback positivo

Figura 10: Painel de GC proposto – Tela 1

Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura a seguir, a figura onze, o usuário poderá escolher a dimensão do indicador escolhido, assim como delimitar o período de tempo.

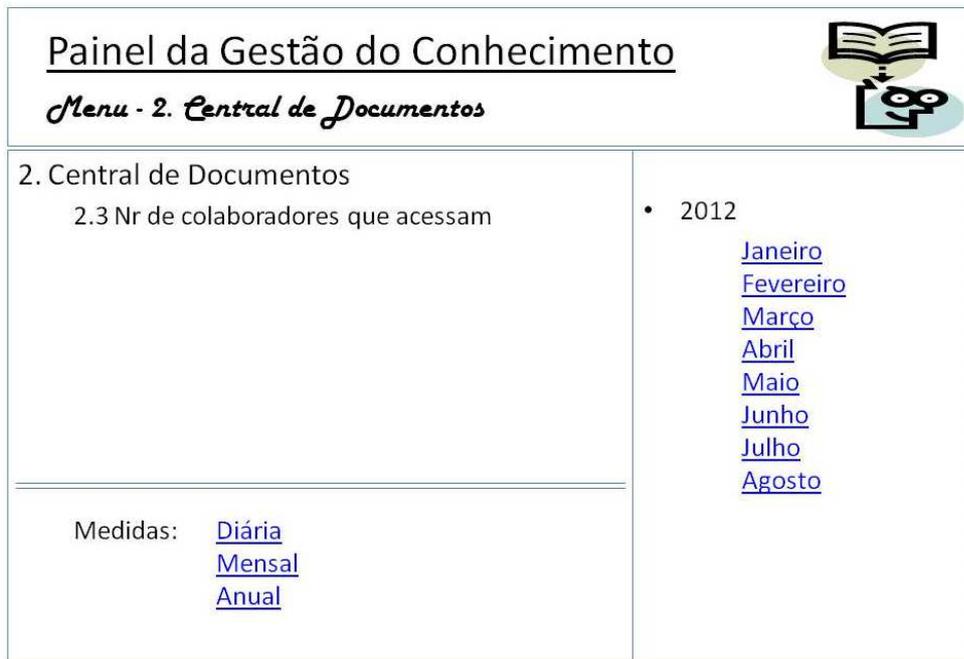


Figura 11: Painel de GC proposto – Tela 2

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, na figura doze, o usuário visualizará os dados desejados.

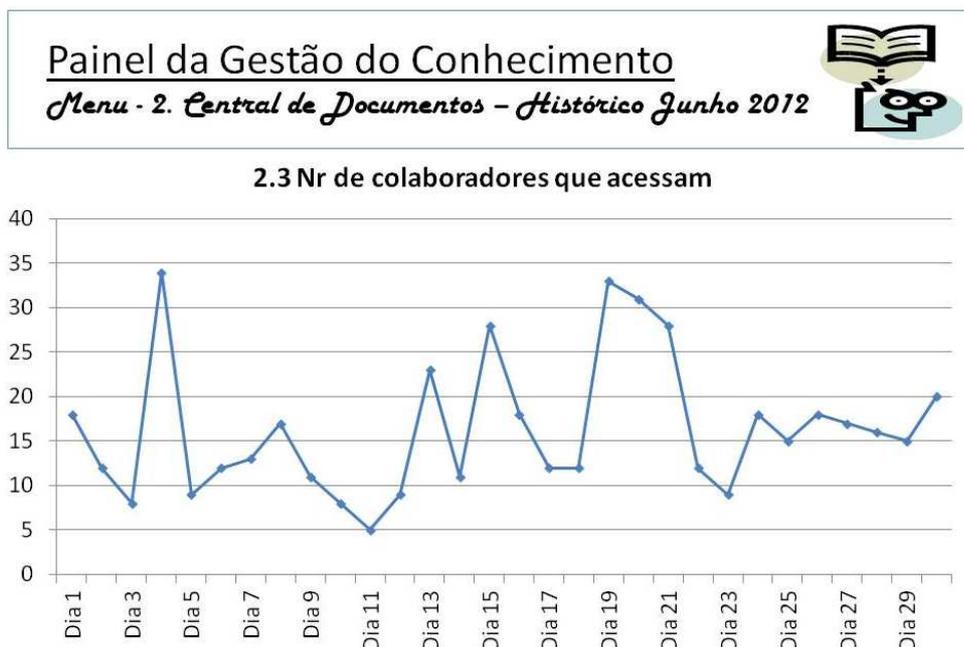


Figura 12: Painel de GC proposto – Tela 3

Fonte: Elaborado pelo autor

A navegação no sistema ocorre em três níveis, desde o menu principal, que representa o nível 1. Quando o usuário escolhe um indicador, será oferecido o nível

2, em que o usuário poderá escolher a dimensão e o intervalo de tempo desejado. Por fim, o nível 3 exibirá os dados do indicador representando a mensuração de um canal.

Este painel deverá ser desenvolvido de forma a manter a maior autonomia possível dos gestores da GC na PROCERGS, de forma que a alteração de indicadores seja possível e sem impacto no painel. A segurança de acesso ao painel fica a critério dos gestores da GC, podendo ou não ser implementada. As tecnologias a serem utilizadas na sua criação não foram debatidas e não foi o foco desta pesquisa, e devem considerar facilidade de integração com sistemas proprietários.

A seguir, será apresentado o capítulo 5, contendo as considerações finais desta pesquisa.

“Algo só é impossível até que alguém duvide e acabe provando o contrário.”

Albert Einstein

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento vem adquirindo cada vez mais atenção da academia, tanto com maior volume de estudos, quanto com o aprofundamento do assunto. Este trabalho visou, através de um estudo de caso, a conhecer os canais que a empresa analisada utiliza como meio de promover a GC dentro dela própria. Cada canal tem suas particularidades, sua necessidade de infraestrutura e gerenciamento, e sua aderência ao tipo e propósito de cada organização. Para uma empresa implantar um Gerenciador Eletrônico de Documentos (GED), por exemplo, ela precisará, provavelmente, adquirir junto ao mercado um software com esse fim, e terá um trabalho constante de orientação aos colaboradores na sua utilização. Além disso, precisará administrar o conteúdo, tanto no quesito estrutural, quanto no próprio conteúdo.

A GC na empresa estudada, a PROCERGS, é reconhecida como sucesso no estado do Rio Grande do Sul por instituições ligadas a tecnologia da informação como, Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) e a Associação dos Usuários de Informática e Telecomunicações do RS (SUCESU-RS). Diversos preceitos abordados no referencial teórico são encontrados na empresa, dentre eles, cita-se dois importantes:

- Possuir pessoas dedicadas a GC dentro da empresa
- Possuir diversos canais absorvedores de conhecimento, tanto explícito quanto tácito.

Dentro da análise dos canais, olhando para cada, destaca-se positivamente a atitude de socialização através dos eventos Quarta do Conhecimento e Projeto Integrar. A socialização além de ser o mais difícil de concretizar, exige organização e dedicação por parte da equipe de RH e de comunicação. Além destes dois canais citados, a empresa ainda utiliza: Blogs internos, Listas de discussão, Yammer, Central de documentos, Portal de Ideias. Também é importante registrar que o canal

Intranet da empresa possui uma variedade de serviços de utilidade pública e informações, porém não foi avaliada neste trabalho por ser um canal significativamente disseminado nas organizações, não representando um diferencial em soluções de GC.

A análise dos tipos de conhecimento tratado em cada um dos canais existentes é uma maneira de perceber se a companhia está contemplando na GC, dentro de suas possibilidades, os quatro modos de conversão do conhecimento, descritos por Nonaka e Takeuchi através do modelo SECI. Foi percebido que a empresa analisada possui alternativas de canais para tratar o conhecimento tácito e explícito, promovendo a sinergia do conhecimento através da socialização, combinação, externalização e internalização.

Referente ao sugerido painel de controle dos canais de GC, um serviço inexistente na empresa até o momento, foi discutido nas entrevistas com os gestores da CIC e considerado uma boa iniciativa. Atualmente a empresa consegue obter dados de mensuração sobre o portal de ideias que disponibiliza indicadores para os gestores. Qualquer novo indicador que for desejado terá que ser solicitado ao fabricante nos moldes de personalização de sistema, gerando ônus financeiro. A empresa também consegue obter dados de mensuração sobre os canais de socialização Quarta do Conhecimento e Projeto Integrar, cujos eventos são presenciais e de fácil contabilização, porém seus dados estatísticos históricos não estão centralizados.

Medindo os canais de GC, ou os meios, como cita Santiago (2007), a empresa estará mais preparada a saber quantificar vantagens obtidas com a GC como um todo. Essa preparação significa na prática;

- Centralizar os dados referentes aos canais de GC.
- Possibilitar alteração e criação de novos indicadores conforme a necessidade da empresa ou a demanda dos gestores.
- Disponibilizar resultados de causa-efeito conforme ações dos gestores sobre os canais de GC.
- Evidenciar em números a potencialidade dos canais de GC, facilitando possíveis futuros projetos de mensuração dos benefícios da GC para a empresa (mensuração do valor de intangíveis).

Um exemplo de uma ação proativa que pode ser gerenciada com o painel da GC é a reação que os colaboradores têm ao estímulo de participação no Yammer. Um incentivo a participar opinando sobre um tema específico gera maior mobilização que um incentivo apenas ao uso do canal? Questões como essa poderão ser respondidas com o propósito de elucidar os gestores da GC sobre o comportamento dos colaboradores quanto à participação nos diversos canais da GC.

A Maior dificuldade nesta pesquisa, além da pouca bibliografia sobre a mensuração de GC na prática, foi tentar compreender em sua totalidade cada um dos canais, com seus prós e contras, mantendo a imparcialidade na análise, já que o pesquisador faz parte do quadro de funcionários da empresa analisada.

Os métodos e técnicas, utilizados na GC, sejam em empresas públicas ou privadas, estimulam e justificam a cooperação entre as pessoas, e pressupõem que as estruturas organizacionais devam evoluir em consonância com as características e necessidades do capital intelectual. Por fim, como continuação dessa pesquisa, sugere-se estudar se a GC já pode ser mensurada como indicador-fim, e se possível, os meios para tornar isso uma realidade.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANGELIS, Cristiano Trindade de Angelis. **A noção de competência na gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA 1**. Administração Pública – Periódicos. I. Escola Nacional de Administração Pública. 2011

ANGELONI, M. T. et al. **Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo : Saraiva, 2002.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, F.F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000229v001relatorio_ipea.pdf>. Acesso em: 10/06/2005.

BALESTRIN, A., **Criação de Conhecimento Organizacional: Teorizações do Campo de Estudo** - Organização & Sociedade (O&S). UFBA, v.14, janeiro-março, 2007.

BELTRAME, Mateus ET al. **Avaliando o sucesso de sistemas de gestão do conhecimento: estudo de caso em uma instituição de ensino superior**. – Santa Catarina – Itajaí - UNIVALI, 2007.

BONAFIN, Leandro Marcos. **A Gestão do Conhecimento como fator contribuinte para o alcance dos objetivos estratégicos nas organizações modernas / Leandro Marcos Bonafin** - São Paulo, 2010. Monografia apresentada às Faculdades Oswaldo Cruz como parte dos requisitos exigidos para a conclusão do Curso de Pós-Graduação em MBA Gestão Empresarial: Finanças e Controladoria. Orientador: Edward Ribeiro Gerth.

BOTELHO, Cássia Regina O. M. **Gestão do Conhecimento para Melhoria da Gestão Pública: os caminhos da implantação da Gestão do Conhecimento na Câmara dos Deputados**.2008.

BUKOWITZ, W. R., WILLIAMS R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria geral da Administração**. 4.ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1993.

COELHO, M. E. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público** *Revista do Serviço Público*. Ano 55, Números 1 e 2 Jan-Jun 2004.

DAVENPORT, T. H. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. / Thomas H. Davenport , Laurence Prusak; Tradução de Lenke Peres - Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H., **1954 - Vencendo com a melhores idéias: como fazer as grandes idéias acontecerem na sua empresa**. Tradução de Ivo Korytowski - Rio de Janeiro: Campus, 2003.

EARLEY & ASSOCIATES. **Measuring the value of your intranet: the metric of knowledge**. 2006. Disponível em: <www.earley.com>. Acesso em: 09/06/2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1996.

GONÇALVES, Sonia M. G. **Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública federal brasileira**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília, Distrito Federal.

HAIR, Jr., Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Joseph F. Hair, Jr., Barry Babin, Arthur H. Money e Philip Samouel. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre : Bookman, 2005.

HUBBARD, DOUGLAS W., **1962 – Como mensurar qualquer coisa encontrando o valor de que é intangível nos negócios**. tradução de Ebréia de Castro Alves, - Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2008.

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

REIS, J. BEZERRA, E. **Gestão do conhecimento e impacto da cultura em instituições públicas e organizações produtivas na Bahia**. Bahia, 2007 - Disponível em: <http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/JailtonSantosReis.pdf> Acesso em: 22/03/2012.

RUAS, Roberto Lima. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTIAGO, José Renato Sátiro Junior. ***Um Modelo de Mensuração da Contribuição da Gestão do Conhecimento nos Resultados Organizacionais***. São Paulo, 2007. 360p.

SILVEIRA, H. **Gestão da informação em organizações virtuais: uma nova questão para a coordenação interorganizacional no setor público** - Ci. Inf., Brasília, v. 34, n. 2, p. 70-80, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28557.pdf>> Acesso em: 25/06/2012.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

VEPPO, Gilberto. **Administração: Gestão do Invisível**. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.