

RONALDO ONOSAKI

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE
CONSULTORIA ESTRATÉGICA**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

São Paulo

2004

RONALDO ONOSAKI

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE
CONSULTORIA ESTRATÉGICA**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Marcelo Schneck de Paula
Pessoa

São Paulo
2004

“O único lugar aonde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.”
(Albert Einstein 1879-1955)

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Marcelo Schneck de Paula Pessoa pelos inúmeros conselhos e sugestões dados ao longo de sua dedicada orientação.

À minha família, em especial aos meus pais, Haruo e Luiza, por estarem sempre presentes oferecendo seu carinho de forma incondicional. Minha admiração só não supera o amor que sinto por eles.

Aos meus amigos pelas intensas experiências vividas ao longo desses anos, ajudando-me a superar os momentos difíceis e potencializando as alegrias dos bons momentos.

Aos meus colegas de trabalho por toda a paciência e apoio, em especial à Ana Sílvia, fundamental para minha integração à empresa e a quem serei eternamente grato.

Aos mestres do Departamento de Engenharia de Produção por sua disposição em ensinar-nos.

A todas as pessoas que, mesmo com gestos tão simples quanto um sorriso, trouxeram alegria à minha vida.

RESUMO

O presente trabalho trata da criação e aplicação de uma metodologia de gestão do conhecimento, focada em consultorias estratégicas.

O objetivo da aplicação da metodologia é encontrar possíveis pontos de melhoria relacionados à gestão do conhecimento e sugerir ações corretivas e preventivas. Busca-se aumento de produtividade, resultando em ganhos para a empresa e funcionários.

O trabalho se baseia no conhecimento adquirido no curso de Engenharia de Produção, em conversas com professores da área e leitura de livros e outros materiais relacionados ao assunto.

Em primeiro lugar, são apresentadas bases conceituais sobre gestão do conhecimento. Em seguida, a partir da avaliação das abordagens apresentadas, cria-se uma metodologia que é aplicada à empresa em questão. Por fim, o trabalho é analisado criticamente e as conclusões apresentadas.

ABSTRACT

This work proposes the elaboration and implementation of a knowledge management methodology, focused in strategic consulting firms.

The aim of this implementation is to find out possible improvement points related to knowledge management and suggest corrective and preventive actions. It seeks increases in productivity and, as a result, gains to the company and its employees.

The work is developed upon the knowledge acquired in the Industrial Engineering course, conversations with experts in knowledge management and books related to the subject.

First of all, the knowledge management basic theory is presented. After that, through the evaluation of the approaches presented, a new methodology is formulated and applied to the company. Finally, the work is critically analyzed and the conclusions are presented.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	Apresentação Inicial	1
1.2.	A Empresa e o Estágio	3
1.3.	Justificativa do Tema do Trabalho	6
2.	REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1.	Conhecimento	8
2.2.	Criação do Conhecimento.....	10
2.3.	Ativos Intangíveis	12
2.4.	Gestão do Conhecimento	17
2.4.1.	<i>Estratégias de gestão do conhecimento</i>	24
2.5.	Facilitando a Criação do Conhecimento.....	28
2.5.1.	<i>Care</i>	35
2.6.	Diretor do Conhecimento (Chief Knowledge Officer – CKO).....	39
3.	METODOLOGIA	42
4.	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA.....	47
4.1.	Identificação dos problemas e objetivos.....	47
4.2.	Fase 1: Diagnóstico	48
4.2.1.	<i>Capital Estrutural</i>	48
4.2.2.	<i>Capital Humano</i>	55
4.2.3.	<i>Capital de Relacionamento</i>	56
4.2.4.	<i>Percepção dos funcionários</i>	62
4.3.	Fase 2: Planejamento.....	69
4.3.1.	<i>Capital Estrutural</i>	69
4.3.2.	<i>Capital Humano</i>	72
4.3.3.	<i>Capital de Relacionamento</i>	74
4.4.	Fase 3: Implementação	74

4.5.	Fase 4: Avaliação	75
4.6.	Considerações finais.....	76
5.	CONCLUSÕES	78
	ANEXO A – Questionário	79
	LISTA DE REFERÊNCIAS	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)	9
Figura 2 - Formação de conhecimento.....	12
Figura 3 - Formação de competências individuais	14
Figura 4 - Formação de competências essenciais	15
Figura 5 - Estilos de gestão do conhecimento (Choi e Lee, 2003).....	22
Figura 6 - Metodologia de gestão do conhecimento.....	42
Figura 7 - Estrutura da empresa.....	49
Figura 8 - Plano estratégico.....	63
Figura 9 - Cultura organizacional	64
Figura 10 - Estrutura organizacional	65
Figura 11 - Políticas de recursos humanos.....	66
Figura 12 - Sistemas de informação	67
Figura 13 - Mensuração de resultados	68
Figura 14 - Aprendizado com o ambiente externo	68
Figura 15 - Introdução do conhecimento no sistema.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estratégias de gestão do conhecimento	25
Tabela 2 - Mapeamento dos processos (Parte 1)	51
Tabela 3 - Mapeamento dos processos (Parte 2)	52
Tabela 4 - Mapeamento dos processos (Parte 3)	53
Tabela 5 - Mapeamento dos processos (Parte 4)	54
Tabela 6 - Descrição da competência “resolução de problemas”	57
Tabela 7 - Descrição da competência “comunicação”	58
Tabela 8 - Descrição da competência “uso de recursos e ferramentas”	59
Tabela 9 - Descrição da competência “relacionamento com o cliente”	60
Tabela 10 - Descrição da competência “gestão de projetos e liderança”	61
Tabela 11 - Mapeamento das competências (ilustrativo)	62
Tabela 12 - Descrição da competência “gestão do conhecimento”	73

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação Inicial

A economia digital tornou ainda mais acirrada a concorrência empresarial, determinando um novo padrão de competitividade. Os consumidores estão exigindo produtos e soluções com um grau de customização cada vez maior, em intervalos de tempo cada vez menores.

No entanto, a estrutura organizacional de maior parte das empresas ainda é extremamente burocrática, baseada em uma época em que o trabalho era repetitivo. Tal estrutura é inadequada para atender o novo mercado de negócios, imprevisível e sujeito a mudanças rápidas e constantes.

Alguns autores afirmam que cada sociedade pode ser identificada a partir da delimitação de seus fatores de produção mais importantes: a terra na economia agrícola, o capital na industrial, o trabalho na global e o conhecimento na digital.

Terra (2000) concorda com a afirmação acima, dizendo que vantagens competitivas devem ser reinventadas sempre e que as empresas com baixa utilização de tecnologia e conhecimento perdem participação de mercado. Porém, tal visão ainda não parece ser compartilhada pelos executivos brasileiros. Segundo pesquisa realizada pela E-Consulting (2004) em 200 empresas sediadas no Brasil, apenas 5,4% dos entrevistados identifica a gestão do conhecimento como meio pelo qual as empresas podem ganhar vantagem competitiva.

O conhecimento e sua utilização tornaram-se tão importantes que muitas empresas apresentam um valor de mercado superior ao valor contábil. Essa diferença é resultante dos ativos intangíveis da empresa, que não são computados no valor contábil.

A gestão do conhecimento pode ser abordada segundo duas perspectivas. A primeira é organizacional, envolvendo os relacionamentos humanos, procedimentos,

motivação e estratégia da empresa. A segunda foca nos aspectos tecnológicos, nos sistemas computacionais, intranets, etc. Necessária, mas não suficiente, a tecnologia da informação deve servir como suporte na gestão do conhecimento. No caso específico de pequenas e médias empresas de consultoria, as quais possuem poucos recursos, é preciso avaliar o nível de investimento ideal para que um sistema caro não seja implantado desnecessariamente.

Krogh; Ichijo; Nonaka (2000) consideram uma outra visão, enfatizando que mais importante que a gestão do conhecimento é o ato de facilitar a sua criação. Para eles a gestão do conhecimento baseia-se em informações quantificáveis de fácil acesso, as quais são quebradas em pequenos pedaços que podem ser armazenados, detectados e manipulados. O que acaba por acontecer é a gestão da informação, não do conhecimento.

Fica claro, portanto, a importância da criação e gestão do conhecimento no dinâmico cenário empresarial atual. Conhecimento pode ser perdido no momento que funcionários deixam a empresa, o que tem ocorrido de forma cada vez mais intensa. Ou ainda, após casos de fusões e aquisições, em que o conhecimento pode ser difícil de ser encontrado ou até se perder para sempre.

Essa importância torna-se ainda mais evidente em empresas de consultoria estratégica. Além do conhecimento ser o principal ativo de uma empresa de consultoria, características como alta rotatividade dos funcionários e intenso relacionamento com clientes sugerem a necessidade de criar e gerenciar de forma adequada o conhecimento.

Este estudo tem por objetivo apresentar uma metodologia para facilitar a criação do conhecimento e organizar sua gestão apoiada pela tecnologia da informação. O foco se dará em consultorias estratégicas, que apresentam estruturas enxutas que não permitem altos investimentos em tecnologia da informação.

1.2. A Empresa e o Estágio

O trabalho de formatura será desenvolvido na filial brasileira de uma empresa de consultoria de gestão estratégica. Fundada na Europa no começo da década de 90, a empresa focava nos grandes grupos industriais construindo relações duradouras e favorecendo a mudança. Hoje, mais de 1100 pessoas integram a empresa, provenientes de 20 diferentes países.

Tendo atuado em mais de 30 países, o foco inicial, e ainda principal, da empresa é a realização de projetos estratégicos e organizacionais. No entanto, para atender os desafios cada vez mais complexos de seus clientes, foram criadas cinco áreas, compreendendo unidades de negócios e empresas especializadas, para sustentar a área de consultoria estratégica. São elas:

1. Sistemas Avançados de Informática – esta área ajuda os empresários e os empreendedores a entender como a inovação tecnológica pode ser integrada nos negócios para gerar valor, tornando-se uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Tem como principais atividades:

- Estratégia de Tecnologia da Informação: definição da estratégia de Tecnologia da Informação como suporte ao negócio e maximização da eficácia dos investimentos nesta área.
- Arquitetura de sistemas: projeto e suporte para a realização de arquiteturas complexas e de elevado nível de integrabilidade
- Integração de sistemas: integração de arquiteturas e sistemas
- Gestão de projetos: gestão de projetos complexos e articulados
- Soluções empresariais: realização de soluções para automatizar e tornar mais eficientes os processos internos, explorando as oportunidades oferecidas pelas tecnologias inovadoras

2. Gestão Integrada da Segurança da Informação – competências profundas nos setores das telecomunicações, instituições financeiras e administração pública, setores nos quais a exigência de confiabilidade nos dados e nos sistemas caminha

passo a passo com a necessidade de colocar à disposição do público um número crescente de informações. Realiza:

- Planejamento estratégico
 - Análises de risco
 - Análise de vulnerabilidade
 - Avaliação de retorno de investimentos
 - Criação de modalidades de gestão da segurança na empresa
- Desenvolvimento de projetos
 - Definição da arquitetura de sistemas
 - Criação de políticas e procedimentos de acesso
 - Planificação de modalidades para a identificação das interferências
- Implementação
 - Definição de sistemas de iniciação individual
 - Avaliação da segurança nas informações
 - Análise jurídica

3. Operações Relacionadas com Finanças Extraordinárias:

- Fusões e aquisições
 - Definição da estratégia de aquisição, fusão e cessão
 - Definição da estratégia de alianças
 - Preparação da administração
 - Avaliação dos ativos e das sinergias
 - Assistência nas negociações
 - Análise do negócio e *due dilligence*
 - Mercado de capitais
 - Definição da estrutura financeira mais favorável
 - Preparação da administração
 - Cotações
 - Capital de risco próprio
 - Emissão de títulos
 - Operações de mútuo, sindicais e multilaterais
 - Assistência em finanças
-

- Reestruturação de passivos
 - Alienação de imóveis e estratégias de valorização imobiliária
- Comunicação financeira
 - Processos internos para a comunicação financeira
 - Monitoração da eficácia da comunicação
 - Estratégia de comunicação financeira
 - Relações com instituições investidoras
 - Relações com financiadores

4. Suporte em atividades de capital de risco:

- Ajuda os clientes a escolher as melhores oportunidades de investimento, através da:
 - Pesquisa e análise das oportunidades
 - Avaliação
 - Suporte nas negociações
- Assiste o cliente na avaliação do seu investimento, através de:
 - Definição do modelo de negócios
 - Suporte no desenvolvimento
 - Intervenções *ad hoc* de valorização
- Permanece ao lado do cliente também durante a fase de desinvestimento:
 - Identificação de sócios potenciais e de oportunidades de saída
 - Suporte no desinvestimento

5. *Executive Search* – Visa desenvolver pessoas, competências e talentos nas empresas. Auxilia seus clientes na definição e busca de perfis gerenciais necessários para a execução de suas estratégias corporativas, além de atuar no redesenho de estruturas organizacionais e nos processos de gestão de mudanças.

- *Executive search*: procura e seleção de talentos que irão ocupar posições estratégicas nas empresas
 - Avaliação de potencial e estratégia organizacional
 - Avaliação gerencial (*management assessment*)
 - Treinamento executivo (*executive coaching*)
-

- Redesenho de estrutura organizacional
- Plano de sucessão
- Gestão de mudanças: suporte ao processo de gestão de mudanças através do alinhamento entre pessoas e estrutura organizacional para a nova estratégia da empresa

Dois anos após a fundação, a empresa abriu uma sede em São Paulo para apoiar os clientes europeus na América do Sul e também alguns dos principais grupos empresariais brasileiros.

A equipe brasileira constitui-se de cerca de 60 profissionais atuando nos setores de telecomunicações, tecnologia da informação, energia e bens de consumo. Das áreas citadas acima, o escritório brasileiro foca nos Sistemas Avançados de Informática e *Executive Search* além, é claro, dos projetos estratégicos e organizacionais.

1.3. Justificativa do Tema do Trabalho

O conhecimento é o principal ativo de uma empresa de consultoria, sendo essencial a sua gestão de forma adequada. Atualmente, no entanto, existem falhas nesta gestão. Há conhecimento que é levado por consultores ao saírem da empresa, sem que haja um registro interno. Existe, ainda, conhecimento que se encontra armazenado mas de difícil acesso, perdendo-se. Outro exemplo é o conhecimento que não é divulgado, sendo gerado novamente de forma desnecessária.

Este relatório consiste de um trabalho de formatura do curso de graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. A proposta deste trabalho é exatamente eliminar problemas como os relacionados acima, alavancando o desempenho da empresa. Para tanto, sugere-se uma análise detalhada do ambiente de criação de conhecimento e dos componentes de sua gestão. A partir desta análise é possível propor uma nova estrutura que permita uma melhor geração e gestão do conhecimento, facilitando e melhorando a qualidade do trabalho de todos os membros da organização.

Vale ressaltar que o trabalho tem como objeto de estudo a própria consultoria e não um dos seus clientes. Isso garante que o relatório não é uma simples cópia ou adaptação de um dos projetos realizados por outros consultores da empresa, evidenciando a autenticidade da autoria e originalidade do tema.

O trabalho inicia-se com uma revisão bibliográfica cujo objetivo é fornecer subsídios teóricos para formulação de uma metodologia de análise, com posterior aplicação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conhecimento

Davenport (1998) define conhecimento como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.

Os seguintes componentes estão relacionados ao conhecimento:

- Complexidade – quantidade de informação requerida para caracterizar o conhecimento (número de elementos envolvidos)
- Discernimento – julgar a si mesmo, ou a novas situações e informações
- Experiência – o conhecimento é formado através de inter-relações com experiências
- Intuição – utilização inconsciente do conhecimento
- Normas práticas – soluções pré-concebidas baseadas no conhecimento existente
- Valores e crenças – determinam o que o conhecedor vê, absorve e conclui

Krogh; Ichijo; Nonaka (2000) frisam que o conhecimento não é algo absolutamente verdadeiro, dependendo do contexto, do ponto de vista e experiências individuais do observador. O conhecimento incorpora as crenças de grupos e indivíduos e está intimamente ligado à ação.

Sveiby (1998) destaca que o conhecimento possui características opostas ao capital dentro das empresas. Por exemplo, ao ser compartilhado ou usado o conhecimento cresce (bem não rival), enquanto o capital se reduz. Uma outra característica é a depreciação, que ocorre conforme o capital é utilizado, ao passo que com o conhecimento é a não utilização que leva à depreciação.

O conhecimento pode ser dividido em dois tipos básicos: o tácito e o explícito.

Para Cruz (2002), conhecimento tácito é aquele que todos acumulamos dentro de nossa memória, fruto do aprendizado, da educação, da cultura e da experiência de vida. Está ligado aos sentidos, percepção individual e intuição.

Já o conhecimento explícito pode ser transcrito em papel, descrito em sentenças ou capturado em desenhos. É aquele que está registrado em alguma mídia e disponível para acesso de outras pessoas.

Segundo Nonaka; Takeuchi (1997), a conversão do processo de conhecimento é a interação entre conhecimento tácito e explícito, e pode ocorrer através de quatro categorias de passagem: socialização, exteriorização, combinação e interiorização (Figura 1).

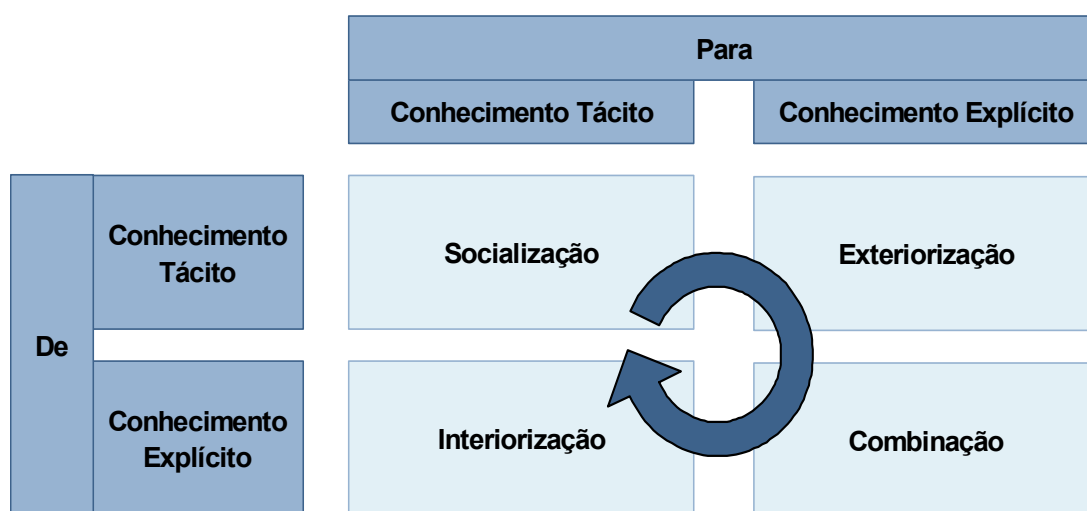


Figura 1 - Espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

A socialização é a criação de conhecimento através da troca de experiências. Desenvolve-se em um campo de interação que facilita o compartilhamento de experiências e pode ocorrer de diversas maneiras. Uma delas é a observação direta, onde os membros observam a tarefa sendo executada e as habilidades alheias no desempenho da tarefa. Eles compartilham crenças sobre o que funciona e o que não

funciona. A observação direta pode ser complementada pela narração de explicações adicionais de como desempenhar a tarefa.

Outras maneiras existentes incluem imitação, a simples repetição de atividades; experimentação e comparação, onde tentam-se várias soluções diferentes, comparando-as à de uma pessoa experiente; e execução conjunta, onde os membros da comunidade tentam desempenhar a tarefa de forma conjunta, sendo ajudados pelos membros mais experientes.

A exteriorização é articulação, através da linguagem, do conhecimento tácito em explícito. “A linguagem tem duas funções, a de instrumento de comunicação e a de veículo do pensamento” (DUMMET apud KROGH; ICHIJO; NONAKA; 2000). A utilização de metáforas e analogias pode ser muito útil nesse processo. Como muitos conceitos são abstratos ou não claramente definidos, é preciso utilizar conceitos que entendemos bem para formar imagens dos primeiros.

A combinação é a união e rearranjo de diferentes partes de conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito por meio da análise, da categorização e da reconfiguração de informações.

Finalmente, a interiorização é a absorção do conhecimento explícito em conhecimento tácito, e está intimamente relacionada ao aprendizado pela prática.

2.2. Criação do Conhecimento

Inicialmente, é preciso distinguir os conceitos de dados, informação e conhecimento. Defini-los corretamente é essencial para que a empresa saiba quais deles necessita e quais estão disponíveis. A seguir encontra-se uma breve explicação acerca de tais termos, baseada nos estudos de Davenport (1998).

Dados

Dados são conjuntos de fatos relativos a eventos. Dentro das organizações são registros estruturados de transações, geralmente armazenados em repositórios (banco de dados).

Os dados oferecem apenas uma fotografia do evento, não indicando tendências ou direcionando para determinada conclusão. Por este motivo, não auxiliam na tomada de decisão.

Informação

Ao contrário dos dados, a informação busca mudar a visão do receptor acerca de algum evento, impactando em seu julgamento e comportamento. É um dado dotado de um significado. No entanto, a informação não pode ser abstraída do sistema a qual está incorporada sem perder este significado.

Alguns meios pelo qual os dados podem ser transformados em informação são descritos a seguir:

- Contextualização: indica-se para que finalidade os dados foram coletados
- Categorização: explicita-se os componentes essenciais dos dados
- Cálculo: análise matemática ou estatística dos dados
- Correção: eliminação dos erros nos dados
- Condensação: resumo dos dados em uma forma mais concisa

Conhecimento

Retomando a definição de Davenport (1998) dada no capítulo anterior, “conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.

A transformação de informação em conhecimento pode se dar através de:

- Comparação: como as informações deste evento se comparam às de outros eventos?
- Consequências: quais implicações essas informações trazem para as tomadas de decisão e ação?
- Conexões: que relações existem entre essas informações e o conhecimento acumulado?
- Conversação: qual é a opinião das pessoas sobre estas informações?

Como exemplo, imagine um indivíduo que recebe o dado de que seu filho mede 1,80m. Ele assimila o dado e, através da contextualização, cria a informação de que seu filho está muito alto para sua idade. Finalmente, comparando à sua própria altura, ele gera o conhecimento de que as os indivíduos das novas gerações tendem a ser mais altos do que os indivíduos das gerações anteriores. A Figura 2 apresenta tais transformações.

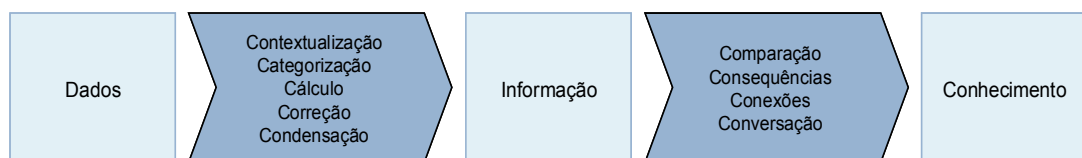


Figura 2 - Formação de conhecimento

2.3. Ativos Intangíveis

O conhecimento não é um conceito novo, existindo desde a Grécia antiga. Novidade é a sua utilização como ativo corporativo estratégico, gerador de vantagem competitiva. Schoemaker; Amit (1997) destacam as principais características dos ativos estratégicos:

- Dificuldade para negociar ou imitar
 - Escassez e durabilidade
 - Complementaridade com outros ativos (sinergia)
 - Especialização para a empresa que o detém (difícil de ser transferido)
 - Alinhamento com os futuros fatores estratégicos da indústria
-

- Criação de valor para os *shareholders*

Quinn; Anderson; Finklestein (1996) afirmam que o intelecto profissional de uma organização opera em quatro níveis: conhecimento cognitivo, habilidades avançadas, compreensão sistêmica e criatividade auto-motivada.

O conhecimento cognitivo (*know-what*) é o domínio básico de uma disciplina, conquistado pelos profissionais por meio de treinamento extensivo e certificação. Esse conhecimento é essencial, mas está longe de ser suficiente para o sucesso do negócio.

As habilidades avançadas (*know-how*) traduzem o “aprendizado livresco” em execução eficaz.

A compreensão sistêmica (*know-why*) é o conhecimento da rede de relacionamentos de causa e efeito subjacente a uma disciplina. Permite ultrapassar a execução de tarefas, levando ao atingimento de solução de problemas maiores e mais complexos.

Finalmente, a criatividade auto-motivada (*care-why*) envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. As organizações que criam a condição para o *care-why* em seu pessoal são capazes de, ao mesmo tempo, prosperar no mundo de hoje, em rápida transformação, e renovar seu conhecimento cognitivo, habilidades avançadas e compreensão sistêmica, de modo a competir na próxima onda de avanços.

Terra (2003) apresenta idéias semelhantes através dos conceitos de experiência, habilidade e competência. A experiência seria uma espécie de conhecimento cognitivo (*know-what*), sendo adquirida através da reflexão acerca de resultados passados, juntando-se ao conhecimento tácito que, por sua vez, influencia o modo como as informações são recebidas e interpretadas.

Já a habilidade é a utilização do conhecimento na prática. Diz respeito a saber fazer algo específico, realizar uma ação física ou mental (*know-how*).

A competência é a utilização do conhecimento em um contexto (*know-why*) e pode ser vista segundo o âmbito individual ou organizacional. Individualmente, competências são hábitos e habilidades movidos por atitudes (*care-why*) e utilizados para atingir um objetivo de trabalho. Na organização, é um conjunto de conhecimentos técnicos e habilidades que causam impacto em múltiplos produtos e serviços e fornecem vantagem competitiva.

O processo de formação de uma competência individual inicia-se com a formação de conhecimento tácito a partir do perfil psicológico de uma pessoa. A mudança desse perfil psicológico é lenta e exige fortes rupturas. O conhecimento tácito, por sua vez, pode ser transformado em conhecimento explícito, e ambos os conhecimentos podem se tornar habilidades. Tanto os conhecimentos como as habilidades podem ser desenvolvidos através de treinamentos. Finalmente, as habilidades traduzem-se em atitudes que formam as competências individuais, visíveis. Esse processo está representado na Figura 3.

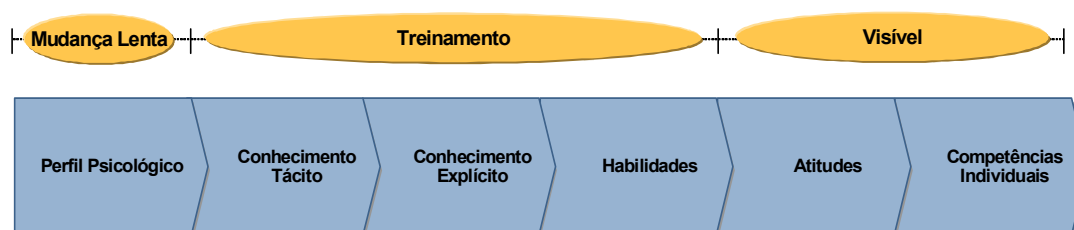


Figura 3 - Formação de competências individuais

O conjunto de competências individuais, quando unido à cultura organizacional (valores, estratégia, visão e missão) e a estrutura organizacional (sistemas administrativos, processos, tecnologia, etc.) ajudam a revelar as competências essenciais da empresa (Figura 4).



Figura 4 - Formação de competências essenciais

Prahalad; Hamel (1994) definem competências essenciais como “o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes”.

Rumelt (1994) cita as seguintes características principais das competências essenciais:

- Abrangência corporativa: as competências essenciais afetam vários produtos ou negócios da organização, não estando isoladas em determinada área.
- Estabilidade no tempo: as competências essenciais evoluem mais lentamente que os produtos, os quais são uma expressão momentânea das competências.
- Aprendizagem ao fazer: o trabalho operacional e o esforço gerencial cotidiano aperfeiçoam as competências essenciais, distinguindo a empresa ainda mais em relação aos seus competidores.
- Locus competitivo: a competição atual é decorrente das competências de cada empresa, e não de produtos ou serviços.

Fleury (2001) lembra que as mesmas competências essenciais que hoje asseguram a vantagem da empresa podem-se tornar fontes de dificuldades para a empresa no futuro. Constitui-se uma “rigidez essencial”, isto é, uma dificuldade de modificar ações que alavancaram o sucesso do negócio.

As competências essenciais devem ser desenvolvidas e atualizadas continuamente, através da aprendizagem organizacional, alinhando-as com os ambientes de negócio em mudança.

O conhecimento e sua utilização tornaram-se tão importantes que muitas empresas apresentam um valor de mercado superior ao valor contábil. Essa diferença é resultante dos ativos intangíveis da empresa, que não são computados no valor contábil.

No entanto, três métodos foram desenvolvidos para valorar ativos intangíveis: por custo, mercado e receita. A abordagem por custo mede o tempo e esforço requerido para substituir ou replicar o ativo intelectual. Já a de mercado atribui ao ativo o mesmo valor que ativos semelhantes criaram. Finalmente, a abordagem de receita tenta atribuir um valor presente que represente os benefícios futuros que um ativo intelectual possa vir a trazer.

Segundo Stewart (1998), o principal ativo intangível de uma empresa é o capital intelectual, criado a partir do intercâmbio dos capitais humano, estrutural e do cliente. É o que proporciona vantagem competitiva para a empresa.

Um outro tipo de ativo intangível é o que ainda não se tornou capital intelectual, encontrando-se na forma de estoque dentro das pessoas ou em manuais desatualizados.

Finalmente, existem os ativos intangíveis gerados a partir do capital intelectual, mas que não pertence a ele. Alguns exemplos são o valor da marca e a confiança depositada na empresa devido a sua estrutura de pessoas.

A seguir serão apresentadas as principais características de cada capital ou estrutura do conhecimento segundo Stewart (1998). Note que neste trabalho adotaremos o termo capital de relacionamento ao invés de capital do cliente uma vez que, não só os clientes, mas fornecedores e parceiros também estão relacionados.

Capital de relacionamento

É o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócio. É o conhecimento que deve ser utilizado para que a entrega do produto seja feita de forma completa. Gera valor ao relacionamento que reflete no valor da marca.

Capital humano

É a capacidade de oferecer soluções aos clientes, criando ativos tangíveis e intangíveis. É a educação, habilidades, experiências, energia e atitudes das pessoas perante a organização. Reflete na confiança (ativo intangível) que os *stakeholders* depositam na empresa.

O autor afirma que o capital humano cresce quando a empresa utiliza mais intensamente o que sabe ou quando mais pessoas possuem conhecimentos úteis à empresa.

Capital estrutural

É a retenção do conhecimento para que ele se torne propriedade da empresa. Inclui conceitos, sistemas administrativos, cultura, estratégia, valores e competências essenciais. Gera ativos intangíveis como, por exemplo, a atratividade da empresa como um bom local de trabalho.

2.4. Gestão do Conhecimento

Com a crescente utilização dos capitais intelectuais e mediante os avanços da tecnologia da informação, a última década apresentou um aumento significativo da atenção dada pelas empresas à gestão do conhecimento.

Porém, a simples instalação de uma intranet ou software não irá resolver o problema. A gestão do conhecimento só é eficaz quando ocorrer ampla mudança comportamental, cultural e organizacional.

Terra (2000) afirma que “gestão do conhecimento é todo o esforço sistemático realizado pela organização para identificar, capturar, compartilhar, obter, criar, organizar, utilizar, melhorar, reter e medir o seu conhecimento. É uma estratégia que transforma ativos intangíveis – informação armazenada e talentos de seus membros – em produtividade, valor e aumento de competitividade”.

Ele propõe a análise e ações sobre cada tipo de capital descrito no capítulo anterior para que haja um aumento da criação de ativos intangíveis úteis à empresa.

Uma iniciativa possível para aumentar o capital humano é criar páginas amarelas do conhecimento, identificando quem sabe o que na organização. Deve-se mapear as competências individuais para estabelecer as necessidades de aprendizagem, mudanças de cargos e contratações.

A definição de estratégia, valores e competências essenciais é o primeiro passo para evolução do capital estrutural. Também são necessários repositórios de conhecimento (intranets e extranets) e fóruns de discussão para compartilhar os conhecimentos criados ou obtidos. A socialização informal do conhecimento também deve ser incentivada.

O capital de relacionamento, por sua vez, pode ser alavancado estabelecendo a competência central da empresa e analisando que tipos de fornecedores e parceiros são importantes para a entrega do produto ao cliente. É preciso conhecer os clientes, fornecedores e parceiros e usar este conhecimento para melhorar os relacionamentos.

É possível beneficiar-se, inclusive, do compartilhamento de conhecimento com competidores. É a chamada *co-opetition*, termo em inglês que refere-se a cooperação e competição simultâneas. O conhecimento recebido traz benefícios, enquanto o cedido pode ser usado contra a empresa. O que compartilhar, com quem, quando e sobre quais condições torna-se a chave do sucesso (Branden-burger; Nalebuff apud Levy; Loebbecke; Powell, 2003).

Três dimensões devem ser analisadas na troca de conhecimento entre empresas concorrentes: sinergia, alavancagem e impacto reverso negativo.

A sinergia representa o quanto a cooperação gera de valor além da soma dos conhecimentos individuais. Apenas existe se ambas as empresas compartilharem conhecimento.

A alavancagem é o potencial que o receptor do conhecimento tem de aumentar seu valor através da exploração individual do conhecimento além da cooperação

O impacto reverso negativo significa o quanto a utilização do conhecimento pelo receptor reduz seu valor para o emissor.

A empresa tenderá a compartilhar conhecimento com seus concorrentes em condições de sinergia forte, mas alavancagem e impacto reverso fracos. Isso porque os ganhos da empresa, mesmo considerando a redução do valor do conhecimento, tendem a ser maiores do que os ganhos dos concorrentes.

Após identificar os *gaps* no capital humano, estrutural e de relacionamento, deve-se montar sistemas de capacitação e de inovação para ajudar o conhecimento a fluir entre as três estruturas, aumentando o capital intelectual e o valor gerado por este. Alguns exemplos são cursos e seminários; circulação de artigos e *clippings*; sessões de treinamento; redes de parceria.

Fleury (2001) sugere a análise da gestão do conhecimento segundo sete dimensões da prática gerencial anteriormente propostas por Terra (2000): plano estratégico, cultura organizacional, estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado externo.

Para garantir a implementação e funcionamento da gestão do conhecimento é imprescindível o apoio da alta administração, a qual precisa traçar um plano estratégico para definir os campos de conhecimento no qual os funcionários da

organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além de estabelecer metas desafiadoras que busquem otimização de todas as áreas da empresa.

A cultura organizacional deve ser voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa. Nesse sentido, as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico.

Diversas empresas de diversos países estão adotando novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho para superar os limites da inovação, do aprendizado e da geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas. Em grande medida, essas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

Outra dimensão compreende as práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos. Destacam-se, em particular, as seguintes iniciativas:

- Melhorar a capacidade das organizações de atrair e de manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionem aos estoques e aos fluxos de conhecimento das mesmas. Isto ocorre a partir do momento em que as empresas adotam processos seletivos altamente rigorosos e que buscam aumentar a diversidade de *backgrounds* nas contratações
 - Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardecem os interesses estratégicos e de longo prazo da empresa no que tange ao fortalecimento de suas competências essenciais. Neste sentido são destacados planos de carreira e treinamentos que ampliam as experiências, assim como contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da empresa
-

- Adotar esquemas de remuneração, cada vez mais, associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa como um todo no curto e no longo prazo

Os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Reconhecem-se as novas possibilidades propiciadas pelo avanço tecnológico, mas o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional, assim como a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração, ainda são considerados essenciais. Os melhores sistemas de informação e ferramentas de comunicação ainda dependem essencialmente das entradas individuais.

Um outro ponto que deve ser considerado é a vinculação das iniciativas de gestão do conhecimento ao valor econômico da empresa e a implantação de medições do capital intelectual, durante cada passo do projeto. A comunicação destes resultados pela organização motiva os empregados e cria comprometimento com as ações de gestão do conhecimento. Também permite uma análise posterior para validação.

Finalmente, existe a crescente necessidade das empresas se engajarem em processos de estreitamento do relacionamento com clientes e aprendizado com o ambiente, em particular, por meio de alianças com outras empresas.

Nota-se que a última dimensão pode ser usada para avaliar o capital de relacionamento e que as políticas de recursos humanos auxiliam na avaliação do capital humano. Todas as outras estão mais relacionadas ao capital estrutural da empresa.

Michael Kloss (2002) levanta duas características do conhecimento que não foram apontadas anteriormente, mas que são fundamentais para as organizações. A primeira é a que o conhecimento pode ser transferido, ou seja, é possível copiar (adaptar) idéias de sucesso para outras áreas de aplicação. A segunda é que algumas vezes o

conhecimento é criado de forma espontânea, sem que haja planejamento. Logo, a gerência deve dar liberdade e autonomia para os empregados trabalharem uma vez que a geração de conhecimento é um processo criativo que envolve tentar diferentes métodos.

Outras três são apresentadas por Grant (1996). A apropriabilidade refere-se à habilidade do proprietário de um recurso em receber um retorno igual ao valor criado pelo recurso. Já a especialização na aquisição do conhecimento afirma que os indivíduos devem se tornar especialistas em determinada área do conhecimento uma vez que o cérebro humano possui um limite de capacidade de aprendizado. Finalmente, a importância para a produção afirma que o conhecimento deve agregar valor ao processo produtivo.

Adicionalmente, aconselha-se classificar a empresa segundo um dos quatro estilos de gestão do conhecimento propostos por Choi e Lee (2003): dinâmico, orientado para sistemas, orientado para pessoas ou passivo (Figura 5). Uma dimensão considera o grau de codificação e armazenamento de conhecimento organizacional (orientação explícita). A outra analisa o grau de aquisição e compartilhamento de conhecimento organizacional através da interação de pessoas (orientação tácita).

		Orientação Tácita	
		Baixa	Alta
Orientação Explícita	Alta	Orientado para sistemas	Dinâmico
	Baixa	Passivo	Orientado para pessoas

Figura 5 - Estilos de gestão do conhecimento (Choi e Lee, 2003)

O estilo passivo caracteriza empresas com baixo interesse em gestão do conhecimento, ou seja, seu gerenciamento não é feito de forma sistemática e a estrutura organizacional, a cultura e a tecnologia da informação não são usadas para gerir o conhecimento. Empresas deste tipo não exploram verdadeiramente o conhecimento, tendo sua efetividade reduzida em ambientes de negócio turbulentos.

O estilo orientado para sistemas coloca mais destaque na codificação e na reutilização de conhecimento. Assim, estes processos aumentam a confiabilidade através dos avanços da tecnologia da informação, diminuindo, a complexidade de acesso e uso do conhecimento. Rápidas respostas para os clientes e baixo custo pela transação do conhecimento podem ser obtidos neste contexto. Deste modo, o conhecimento é gerenciado e compartilhado de maneira formal. Economias de escala e efetividade organizacional podem ser alcançadas através da reutilização do conhecimento codificado. Programas de treinamento formais podem aumentar o gerenciamento de capacidade.

O estilo orientado para pessoas enfatiza a aquisição e o compartilhamento do conhecimento tácito e a experiência interpessoal. O conhecimento se origina a partir das redes de relacionamentos informais e, assim, procedimentos padronizados podem ser ignorados para descobrir melhores caminhos para operar. As dimensões humanas são críticas para a efetividade da Gestão do Conhecimento. Deste modo, conhecimento significativo pode não ser simplesmente recuperado de um repositório ou banco de dados, mas é compartilhado informalmente, uma vez que a intimidade entre os membros da organização é importante. Comunicação e confiança são fatores de sucesso fundamentais.

No estilo dinâmico as empresas enfatizam simultaneamente os níveis tácito e explícito e são mais integrativas e agressivas. Elas gerenciam o conhecimento tácito e explícito de uma maneira dinâmica e são intensivas na comunicação organizacional. Estas organizações utilizam tanto o conhecimento consolidado no negócio como investigam e exploram novos conhecimentos potenciais.

É importante ressaltar que esta classificação proposta por Choi e Lee é simplesmente uma evolução de classificações propostas anteriormente por outros autores. Por exemplo, a de “pessoas para documentos” e “pessoas para pessoas” criadas por Hansen e explicadas a seguir.

2.4.1. Estratégias de gestão do conhecimento

Hansen (1999) afirma que existem 2 tipos de estratégias de gestão do conhecimento distintas: a codificação e a personalização.

A estratégia de codificação centra-se nos computadores. O conhecimento é cuidadosamente codificado e armazenado em banco de dados, onde pode ser facilmente acessado e usado por qualquer pessoa da empresa. Foco no conhecimento explícito.

Na personalização, o conhecimento encontra-se amarrado à pessoa que o gerou (desenvolveu) e é compartilhado através do contato direto entre pessoas. A principal tarefa do computador é ajudar as pessoas a comunicar o conhecimento e não armazená-lo. Foco no conhecimento tácito.

A escolha da estratégia não é arbitrária, depende do modo como a empresa serve seus clientes, do escopo econômico e das pessoas que emprega. Enfatizar a estratégia errada, ou tentar perseguir ambas ao mesmo tempo, pode atrapalhar o negócio.

A Tabela 1 mostra os dois tipos de estratégia segundo uma série de características relevantes. A seguir será realizada uma análise de tais características que pode ajudar na escolha da estratégia correta.

Codificação		Personalização
Possibilita implementação de sistemas de informação de alta-qualidade, confiáveis e rápidos através da reutilização de conhecimento codificado	Estratégia Competitiva	Fornecer conselhos criativos e analiticamente rigorosos para problemas estratégicos de alto nível através da canalização da perícia individual
Economia de Reutilização: - Investir uma vez em um ativo de conhecimento e reutilizá-lo várias vezes - Usar equipes grandes, com muitos consultores para cada sócio - Focar em gerar altas receitas gerais	Modelo Econômico	Economia de especialização: - Cobrar altas taxas por soluções altamente customizadas para problemas únicos - Usar equipes pequenas com poucos consultores para cada sócio - Focar em manter altas margens de lucro
Pessoas para Documentos: Desenvolver um sistema de documentos eletrônicos que codifica, armazena, dissemina e permite a reutilização de conhecimento explícito	Estratégia de gestão do conhecimento	Pessoa para Pessoa: Desenvolver redes para ligar pessoas de modo a permitir o compartilhamento do conhecimento tácito
Investir pesado em TI; o objetivo é conectar pessoas com conhecimento codificado reusável	Tecnologia da Informação	Investir moderadamente em TI; o objetivo é facilitar conversas e a troca de conhecimento tácito
- Contratar recém-formados que saibam reusar conhecimento e implementar soluções - Treinar pessoas em grupos e através de ensino a distância baseado em computadores - Recompensar pessoas pelo uso e contribuição para os bancos de dados de documentos	Recursos Humanos	- Contratar MBAs que gostem de resolver problemas e tolerem ambiguidade - Treinar pessoas através de one-on-one mentoring - Recompensar pessoas por compartilhar conhecimento diretamente com outros
- Andersen Consulting - Ernst & Young	Exemplos	- McKinsey & Company - Bain & Company

Tabela 1 - Estratégias de gestão do conhecimento

Estratégia Competitiva

Nas grandes consultorias, os problemas tendem a ser similares. Isso permite que os consultores construam um sistema de informação confiável e de alta-qualidade, mais rápido e a um melhor preço, através do uso de soluções que já se mostraram de sucesso. É como brincar com LEGO: consultores reusam blocos existentes enquanto aplicam suas habilidades para construir algo novo.

Já as consultorias estratégicas lidam com problemas únicos, de alto nível estratégico. Os consultores buscam conselhos com colegas para aprofundar o conhecimento, mas devem criar uma solução altamente customizada para o problema para satisfazer o cliente.

Estratégia de Gestão do Conhecimento

Na codificação, usa-se uma abordagem de pessoas para documentos. O conhecimento é extraído da pessoa que o desenvolveu, feito independente através da codificação, e reutilizado para diversas finalidades. “Depois de remover informações dos clientes, desenvolvemos objetos de conhecimento, retirando pedaços chave de conhecimento como guias de entrevistas, cronogramas de trabalho, dados de *benchmark*, e análises de segmentação de mercado e armazenando-os eletronicamente para que as pessoas possam usá-los”.

A personalização foca no diálogo entre indivíduos, não em objetos de conhecimento num banco de dados. Investe-se pesado na construção de redes de pessoas. O conhecimento é compartilhado não só pessoalmente, como pelo telefone, e-mail ou videoconferência.

Modelo Econômico

Empresas que seguem uma estratégia de codificação contam com uma economia de reutilização. Isso economiza trabalho, reduz custos de comunicação e permite que a empresa trabalhe em mais projetos.

A estratégia de personalização, por sua vez, conta com uma economia de especialização, oferecendo soluções únicas a preços mais elevados. Isso porque o processo de compartilhamento de conhecimento profundo consome tempo, é lento e caro. Não pode ser sistematizado, logo não pode se tornar eficiente. Além disso, é difícil contratar muitos consultores, pois essa estratégia exige muito treinamento inter-pessoal.

Tecnologia da Informação

Inovações desnecessárias são caras. Não aconselha-se investir pesado em banco de dados simplesmente para conectar pessoas numa estratégia de personalização. Do mesmo modo, empresas que utilizam a codificação e resolvem investir demais em sistemas pessoa-para-pessoa podem estar desperdiçando recursos.

Recursos Humanos

As grandes consultorias contratam uma grande quantidade de graduandos das melhores universidades e os treinam para implementar soluções, não para criá-las. Já as consultorias estratégicas contratam um número menor de formandos com MBA para serem inventores, ou seja, para usar suas habilidades analítico-criativas em problemas de negócios únicos. Também optam pela contratação de recém-formados com potencial para tornar-se inventores através de intenso treinamento inter-pessoal.

Outro aspecto relacionado a Recursos Humanos é a forma com que as pessoas são incentivadas a compartilhar o conhecimento. No modelo de codificação, os gerentes devem desenvolver um sistema que encoraje as pessoas a anotar o que sabem e colocar os documentos no arquivo eletrônico. Já na personalização, os gerentes devem recompensar as pessoas que compartilharem o conhecimento diretamente com as pessoas (incluindo o quanto de ajuda direta ele fornece aos colegas).

A análise das características vai apenas sugerir que estratégia deve ser enfatizada. Mas tal assunto é complicado por dois problemas: a existência de múltiplas unidades de negócio e a transformação do conhecimento em commodity com o tempo.

Dois modelos de gestão só podem coexistir em corporações onde as unidades de negócio operam como empresas separadas. Por exemplo, na General Motors, onde a divisão de carros não tem ligação alguma com a de finanças.

Para empresas de consultoria focadas em soluções altamente customizadas (estratégicas), o segredo é sair de áreas como reengenharia antes que elas se tornem commodities.

2.5. Facilitando a Criação do Conhecimento

Krogh; Ichijo; Nonaka (2000) acreditam que a gerência deva dar suporte para que haja criação do conhecimento, ao invés de tentar controlá-lo. Eles chamam de facilitação do conhecimento (*knowledge enabling*), o conjunto de atividades organizacionais que afetam positivamente a criação de conhecimento. Este capítulo apresenta as algumas idéias expostas por Krogh; Ichijo; Nonaka (2000).

A criação de conhecimento organizacional envolve cinco etapas principais:

- Compartilhamento de conhecimento tácito (socialização)
- Criação de conceitos
- Validação dos conceitos
- Construção de um protótipo
- Disseminação do conhecimento (*cross-leveling knowledge*)

O compartilhamento de conhecimento tácito (socialização), já descrito anteriormente, depende fortemente de um contexto facilitador, um local compartilhado que fomenta relacionamentos. Esse contexto organizacional pode ser físico, virtual, mental ou uma combinação dos três.

As micro-comunidades do conhecimento são um bom exemplo de ambiente que permite o compartilhamento de conhecimento tácito. Elas focalizam em determinado campo do conhecimento, acumulando experiência ao longo do tempo. Possibilitam interação entre os membros através de discussões acerca de problemas e sugestões, desde o caos criativo de idéias até a formulação de soluções concretas para os problemas levantados.

O grupo é detentor de uma linguagem comum e senso próprio de gosto e estilo que rapidamente responde às forças externas, provenientes da organização maior ou do ambiente externo.

As tentativas iniciais de gestão do conhecimento restringiam-se aos sistemas de informação, não apresentando resultados animadores. As micro-comunidades, por outro lado, fornecem uma nova abordagem, centradas nas estruturas sociais que podem se apropriar do conhecimento.

Uma vantagem é a interdependência das micro-comunidades, que permite que os funcionários permaneçam simultaneamente em suas equipes de trabalho e nas comunidades. Com isso, continua-se próximo aos problemas reais da organização, os quais somente são vistos pelos que participam do cotidiano das operações.

As micro-comunidades permitem uma conexão muito mais próxima entre aprender e fazer, e fornecem as estruturas para acumular este conhecimento. Em um momento de globalização e desagregação, criam conexões entre pessoas que atravessam os limites institucional e global.

As características que fazem das micro-comunidades um mecanismo superior para gerenciar o conhecimento, tais como autonomia, orientação prática, informalidade e multifuncionalidade, também serão as características que se constituirão num desafio a ser vencido pelas organizações hierárquicas tradicionais.

O termo micro-comunidades não existe por acaso. Para que novo conhecimento tácito surja, é preciso que todos os membros saibam o suficiente sobre determinado assunto. Em comunidades muito grandes, muito tempo será despendido para ensinar os membros com menos conhecimento. Os autores sugerem que o número de membros das micro-comunidades varie de 5 a 7 pessoas.

Após compartilhar o conhecimento tácito, a micro-comunidade tenta torná-lo explícito (exteriorização) através da criação de conceitos. Esses conceitos podem variar desde novos algoritmos até novos processos de fabricação.

Tais conceitos são então validados, ou seja, testados através da realização de estudos de mercado e tendências, alinhamento com a estratégia da empresa, ou qualquer

outra ação que gere argumentos contra ou a favor de determinado conceito. Dependendo do impacto que tal conceito venha ter, a validação pela gerência, e até mesmo por clientes e fornecedores, pode ser necessária.

Um conceito aprovado é então transformado em um protótipo. Esse protótipo precisa ser fisicamente concreto, podendo, por exemplo, ser um esboço de uma campanha de marketing ou uma descrição de um serviço financeiro. A idéia é transformar o conhecimento do grupo em algo mais tangível.

Finalmente, o grupo compromete-se a compartilhar o conhecimento pela organização como um todo, disseminando-o através de todas as unidades que podem, inclusive, dar opiniões acerca do que foi desenvolvido. Não só as inovações concretas surgem da criação do conhecimento. O processo de trabalho em grupo, os métodos utilizados e os conceitos criados formam o capital estrutural, já citado anteriormente.

A criação do conhecimento, no entanto, não é tão simples quanto parece. Os executivos têm uma visão otimista demais quando tentam implantar a gestão do conhecimento nas empresas. Eles acreditam que os funcionários são capazes de lidar com novas experiências demonstrando capacidades escondidas, sem custos extras. Isso não é verdade. Existem barreiras individuais e organizacionais que impedem a criação do conhecimento. Iniciar-se-á com as duas principais barreiras individuais: a acomodação limitada e a ameaça à auto-imagem.

As pessoas lidam com dados sensoriais através dos processos gêmeos de assimilação e acomodação. A assimilação é o processo através do qual o indivíduo incorpora esses dados às suas atuais experiências. Eles dão sentido e compreendem o mundo através da assimilação (PIAGET apud KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

Já a acomodação é um processo pelo qual as pessoas dão significado para novos dados sensoriais, distinguindo-os como algo que está além do que eles já sabem.

A acomodação limitada ocorre quando a acomodação se torna muito desafiadora. Quanto mais difícil for a acomodação para o indivíduo, mais ansioso e estressado ele se sentirá. (HARVEY; BROWN apud KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000)

Uma outra barreira individual é a ameaça à auto-imagem. Para acomodar o conhecimento, as pessoas devem mudar a si mesmas, realizar mudanças existenciais. O que nós sabemos – e como afeta o que fazemos – está na raiz da identidade pessoal. Como o conhecimento está intimamente ligado à auto-imagem, as pessoas resistem às coisas novas, com medo de arriscar-se.

As histórias contadas pelos funcionários sobre suas vidas, carreiras e objetivos também podem ameaçar a auto-imagem. Ocasionalmente eles tentam impressionar os ouvintes enfatizando alguns pontos em detrimento de outros. Porém, terão dificuldade em acomodar conhecimento que venha a desmentir sua história, principalmente se vier de membros com experiências diferentes. Na tentativa de preservar sua auto-imagem, os funcionários deixarão de opinar reduzindo sua participação para o mínimo possível, comprometendo o compartilhamento do conhecimento.

Não bastassem as barreiras individuais, a criação do conhecimento também tem como obstáculo as barreiras organizacionais. As que merecem maior destaque são: necessidade de uma linguagem comum, histórias organizacionais, procedimentos e paradigmas empresariais.

Muitas vezes, a linguagem necessária para explicitar o conhecimento tácito é desconhecida por alguns membros da organização. Outras vezes, as pessoas podem ter diferentes níveis de distinção da linguagem. Por exemplo, um leigo para o qual dado e conhecimento significam a mesma coisa. A articulação de novo conhecimento exige um processo que passa da distinção ampla para a distinção fina (precisa). Se as distinções finas forem perdidas, pode-se privar de novo conhecimento. Por outro lado, se as distinções são finas demais, perde-se a noção do todo. Como no caso uma

fábrica de máquinas de escrever que está preocupada com as teclas do competidor sem enxergar que toda a indústria de máquinas está prestes a acabar.

As histórias organizacionais representam a memória organizacional e um senso comum de como as coisas funcionam, permitindo que os indivíduos regulem seu comportamento. Histórias de fracasso sempre serão lembradas pelos negativistas, aumentando o receio de errar e criando uma barreira para a criação de conhecimento. Barreiras também podem surgir devido a histórias que direcionem a atenção para determinado local, favorecendo a criação de conhecimento neste, mas impedindo a criação em outros.

Mas as histórias também possuem um lado positivo. Elas disseminam rapidamente informações e atribuem significado a um alto nível de compreensão. Para Dave Snowden (diretor do Instituto IBM de Gestão do Conhecimento) contar histórias é o melhor modo de repassar conhecimento tácito. Para ele, uma boa história:

- É oral ou tácita
- Captura e retém a atenção da platéia
- Pode ser contada a qualquer espectador, independente da posição, experiência ou nível educacional
- Transmite idéias complexas de forma simples
- Se auto-propaga pela organização sem perder seu significado
- Não está diretamente relacionada a um indivíduo, podendo ser contada da maneira que o orador achar melhor
- Baixa as defesas dos ouvintes que estão preocupados em entendê-las e não em preparar respostas ou questões

Do mesmo modo que as histórias, os procedimentos são uma faca de dois gumes. Ao mesmo tempo que incorpora experiências de soluções de sucesso, tornando a empresa efetiva e eficiente, impede a criação de novo conhecimento a medida que tira a liberdade dos empregados de inovar. Além disso, conhecimento que vai contra os procedimentos não é compartilhado formalmente, pois acredita-se que vai contra o que torna a empresa efetiva.

Finalmente, existe a barreira criada pelos paradigmas da empresa. Estratégia, visão, missão e valores constituem os paradigmas da empresa, influenciando os temas discutidos nas reuniões, a linguagem usada e rotinas seguidas. Em geral, conhecimento de acordo com os paradigmas da empresa é aceito, enquanto o que discorda é visto com ceticismo.

É importante tentar eliminar as barreiras à criação do conhecimento porque uma vez que os indivíduos se encontram com elas, decidem parar de contribuir com novas idéias. Ou se cansam e mudam para outra empresa, competindo com a organização.

A gestão do conhecimento, em seu sentido original, é deficiente no combate as barreiras de criação do conhecimento por duas razões principais.

Primeiramente, porque baseia-se em informação quantificável de fácil acesso. O que acaba acontecendo é a gestão da informação, que é quebrada em pequenos pedaços que podem ser armazenados, detectados e manipulados. A tecnologia da informação é útil ou até indispensável nas empresas modernas, mas não são muito úteis na criação do conhecimento. Isso está muito mais ligado a relacionamentos e construção de comunidades que promovam a interação social.

Em segundo lugar, a gestão do conhecimento é devotada à confecção de ferramentas. No entanto, as ferramentas devem ser criadas para suprir as necessidades das equipes, não impostas. Do contrário passam a agir como uma restrição, atrapalhando ao invés de ajudar.

Já a facilitação do conhecimento consegue evitar os problemas da gestão devido a duas premissas. Primeiro, que o conhecimento é uma crença justificada, individual e social, tácita e explícita. O conhecimento não é informação, devendo ser dada atenção ao aspecto tácito do conhecimento. Segundo, considera que o conhecimento depende da perspectiva e do contexto, sendo importante saber ampliar ou restringir a perspectiva para poder compreender um fenômeno melhor.

Numa empresa de foga na facilitação do conhecimento, a gerência é responsável por duas atividades principais. A primeira é liberar o potencial representado pelo conhecimento da organização em ações que criem valor. Ou seja, identificar o que a empresa sabe, em que forma, e disponibilizando o conhecimento tácito para uso. A segunda é assegurar a criação de conhecimento único, ou o melhor uso de conhecimento público.

Para isso, deve primeiro definir suas estratégias de sobrevivência, que assegura a lucratividade atual da empresa, e de avanço, que assegura a lucratividade futura. A primeira enfatiza os pontos fortes e minimiza os pontos fracos atuais, enquanto a segunda foga nos pontos fortes e fracos futuros. De forma semelhante deve-se analisar as vantagens competitivas e suas fontes, tanto na atualidade como no futuro.

O conhecimento pode ser único (detido apenas pela empresa) ou público. Para um conhecimento único ser fonte de vantagens competitivas sustentáveis precisa satisfazer três condições: ser valioso, sendo aplicado a tarefas que criem valor ou para capitalizar oportunidades de negócio existentes; ser difícil de ser copiado pelos competidores; e ser difícil de ser substituído.

Quanto aos processos do conhecimento, existem os que criam conhecimento novo (em geral contribuindo para o avanço) e os que transferem conhecimento (em geral melhorando a sobrevivência).

Em geral, as práticas de gestão voltam-se para as estratégias de sobrevivência por medo, ansiedade e ameaça a auto-imagem. O pouco tempo disponível é utilizado para satisfazer imediatamente os *stakeholders* (dividendos, serviços, salários, etc.).

Para desenvolver estratégias de avanço, a gerência deve pensar não somente em negócios futuros, mas em conhecimento futuro. Por exemplo, a empresa pode lançar uma ampla campanha de marketing sem possuir o conhecimento necessário para lidar com as requisições e reclamações dos clientes.

Além disso, precisa reconhecer que não há autoridades naturais no futuro: a gerência atual entende de assuntos atuais, baseados em conhecimento antigo, não sendo os mais indicados para lidar com negócios futuros. Talvez haja a necessidade de aumentar a equipe gerencial com novos integrantes que possuam idéias não-convencionais.

2.5.1. *Care*

O termo inglês *care* pode ser traduzido por termos em português como cuidado, atenção, proteção, preocupação e muitos outros. No entanto, o termo em inglês será mantido por representar mais do que qualquer um dos termos em português isoladamente.

“Ter *care* pelos outros é ajudá-los a aprender; aumentar a atenção deles para eventos importantes e suas conseqüências; nutrir seu conhecimento pessoal enquanto compartilha de suas descobertas” (MAYEROFF apud KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

Um ambiente de hipercompetitividade pode remover o *care*, catalisador do processo de criação de conhecimento, entre os membros da organização. Cria um clima de desconfiança em que os membros evitam se ajudar, criticam idéias potencialmente valiosas e recusam oferecer feedback durante o processo de aprendizagem.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) sugerem a análise de 5 dimensões do *care*: confiança mútua, empatia ativa, acesso à ajuda, suavidade no julgamento e coragem.

A confiança compensa a ausência de conhecimento acerca de determinado assunto. Uma pessoa somente irá fazer perguntas e expor suas idéias livremente caso ela confie em você, ou seja, acredite que você não irá fazê-la parecer incompetente perante uma outra pessoa. Mas a pessoa somente confiará em você se sua reputação mostrar que você confia nos outros, agindo de forma consistente. Por isso a necessidade de uma confiança mútua.

A empatia ativa é tentar colocar-se no lugar dos outros para entender suas necessidades e sentimentos. Isso permite a compreensão de certos conhecimentos tácitos quase impossíveis de serem explicitados. Infelizmente, muitas empresas possuem as chamadas “regras de sentimento”, onde frustrações e conflitos não devem ser mencionadas aos colegas de trabalho, tendo de ser tratados fora do escritório. Se por um lado tais regras criam um local de trabalho efetivo, por outro inibem o crescimento e desenvolvimento pessoal uma vez que todo processo de processo de aprendizado envolve emoções.

Uma terceira dimensão da *care* é o acesso à ajuda. O entendimento dos sentimentos através da empatia ativa não basta se não houver pessoas disponíveis para ajudar. Quanto mais experiência o funcionário tiver, maior é a sua responsabilidade em ajudar os outros. Isso é muito importante nas comunidades de prática, onde os que mais sabem determinado assunto devem ensinar os outros para que se atinja um nível mínimo que permita a criação do conhecimento.

A suavidade no julgamento também é importante. Julgamentos muito rígidos podem deixar um funcionário com medo de expor suas idéias, atrapalhando a criação do conhecimento em todas as etapas do processo. Para ajudar alguém a crescer é preciso deixar a pessoa realizar experimentos que podem resultar em erros.

A última dimensão é a coragem, que deve existir em três momentos. Primeiro, é necessário coragem para experimentar novas abordagens e, no caso de gerentes, de permitir a experimentação. Numa segunda etapa, é necessário coragem para expor as idéias perante a análise e julgamento de terceiros. Finalmente, é necessário que os que estão analisando tenham coragem para opinar acerca do que está sendo exposto, mesmo que sejam críticas.

Krogh; Ichijo; Nonaka (2000) ainda citam a existência de dois tipos de ambientes de trabalho: o de baixo nível de *care*, extremamente competitivo; e o de alto nível de *care*, onde ocorre a vivência das experiências (*indwelling*).

No primeiro, cada funcionário tem que aprender sozinho, aproveitando o conhecimento ao invés de compartilhá-lo. Existe medo que o compartilhamento do conhecimento faça-o perder poder perante seus colegas. Como resultado, institui-se a troca de conhecimento ao invés do compartilhamento, onde o funcionário só irá repassar determinado conhecimento se receber algo em troca. É o princípio do “um documento por outro, uma explicação por outra”.

No segundo, o funcionário confia em seus colegas e recebe ajuda dos mesmos. Pode experimentar e expor suas idéias pois sabe que seus colegas o julgarão de forma suave. Isso permite que os funcionários deixem de olhar para o conceito e passem a vivê-lo. A diferença é similar a assistir a um vídeo de um cozinheiro preparando um bolo e aprender conversando e realizando as atividades com o cozinheiro.

O *care* é uma peça chave na criação do conhecimento. Para aumentar o grau de *care* e, conseqüentemente, a criação de conhecimento, sugere-se agir sobre as cinco dimensões discutidas anteriormente: confiança mútua, empatia ativa, acesso à ajuda, suavidade de julgamento e coragem.

Existem inúmeros meios de criar confiança entre os membros da empresa, mas apenas três serão detalhadas nesse trabalho. O primeiro é criar um senso de dependência mútua, unindo-os ainda mais como um grupo e criando a necessidade de confiar nos outros membros para realizar seu trabalho. O segundo é tornar a confiabilidade parte das avaliações de desempenho, perguntando para clientes internos e externos o quanto aquele membro cumpriu suas promessas. Finalmente, pode-se criar um mapa de expectativas que explicita, para o funcionário e para o grupo: o tempo alocado para a criação do conhecimento; os recursos físicos e financeiros disponibilizados; as habilidades envolvidas; contatos com outros indivíduos e grupos externos a micro-comunidade; o aprendizado esperado. Isso ajuda a estruturar o trabalho, permitindo entender melhor os membros do grupo e o que esperar deles.

O principal meio para melhorar a empatia ativa dos membros da empresa é investir em treinamento para que aprendam a ouvir (*active listening*). Uma outra iniciativa é valorizar e encorajar o uso da empatia ativa em todas as oportunidades possíveis, como em reuniões e palestras.

Três maneiras são sugeridas para fomentar o comportamento de ajuda. A primeira é treinar os funcionários em habilidades pedagógicas, criando a mentalidade de *care* e compartilhamento necessária para a criação do conhecimento. Em segundo lugar, é incluir o comportamento de ajuda na avaliação de desempenho, exatamente da mesma forma como foi feito para a confiança. Como indicadores, pode-se ver o tempo gasto ensinando, o número de requisições atendidas, etc. Finalmente, podem ser contadas histórias de casos de sucesso no auxílio a terceiros. É importante transmitir a idéia que, assim como oferecer ajuda, pedir ajuda em momentos de necessidade também é essencial.

A suavidade do julgamento e a coragem estão muito ligadas à cultura organizacional. Dessa forma, a melhor maneira de incentivá-las é estar continuamente transmitindo esses valores, tanto oralmente quanto por escrito. Reuniões, palestras e encontros devem ser utilizados como oportunidades para reforçar tais valores.

A utilização de mentores é um meio muito útil no desenvolvimento do *care* dentro da empresa, agindo sobre todas as suas dimensões. Cabe ao mentor exibir alto grau de *care* para com seus discípulos, ajudando-o a aprender as atividades da empresa, a cultura e os valores. Isso aumentará o grau de *care* que o discípulo tem para com todos os funcionários e o ajudará a absorver o conhecimento tácito existente.

2.6. Diretor do Conhecimento (Chief Knowledge Officer – CKO)

Existe grande divergência entre os autores consultados quanto à necessidade de um diretor do conhecimento. Krogh; Ichijo; Nonaka (2000) afirmam que a função, quando desempenhada para o controle, é limitada devido a quatro razões principais.

Primeiramente, porque o conhecimento é geralmente criado próximo ao mercado, sendo difícil para o diretor do conhecimento acompanhar a criação do mesmo em diferentes áreas do negócio.

Em segundo lugar, o conhecimento não pode ser considerado um ativo normal, que pode ser administrado e isolado em uma unidade a parte. A criação do conhecimento é um processo dinâmico que pode envolver a contribuição de pessoas de diferentes áreas da organização. Deve ser considerado uma responsabilidade da gerência geral.

Um terceiro aspecto é a dificuldade do diretor do conhecimento em alocar recursos e decidir que conhecimento é importante pra organização, uma vez que estão longe do dia-a-dia das operações.

Finalmente, os funcionários do conhecimento acabam por criar fronteiras, práticas e valores para justificar seu trabalho. Como a criação do conhecimento envolve vários membros de áreas e disciplinas diferentes, tal ato fortifica as barreiras do conhecimento.

Ao mesmo tempo que concordam com as afirmações acima, Foote; Matson; Rudd (2001) apontam vantagens na adoção de um diretor do conhecimento pela empresa. Eles acreditam que tal cargo se justifica em empresas onde intervenções entre unidades e funções são difíceis de ocorrer.

Outros gerentes podem ver como o conhecimento pode ser mais bem utilizado em suas unidades, mas o diretor do conhecimento, por não estar ligado a nenhuma

unidade específica, pode administrar intervenções que cruzam as fronteiras das unidades de negócio, ajudando a empresa como um todo.

O sucesso para que o diretor do conhecimento liberte o potencial latente da empresa depende fortemente da habilidade da alta gerência em estabelecer o que pretende ganhar com a gestão do conhecimento e em criar uma cultura de resultados que aumente a demanda e compartilhamento de conhecimento pelos funcionários.

Os resultados pretendidos pela gerência para a gestão do conhecimento podem ser classificados em 3 níveis:

- Ajudar a organização a melhorar naquilo que já faz (aumento da eficiência)
- Apoiar novas formas de atividade comercial, como times focados no cliente e coordenação entre unidades. A gestão do conhecimento deixa de simplesmente melhorar os processos atuais para passar a apoiar novos processos
- Gerar uma nova proposta de valor para os clientes. Por exemplo, oferecendo conhecimento interno como parte do produto. Compartilhar conhecimento internamente melhora a eficiência, mas compartilhá-lo externamente tem um impacto muito maior, melhorando a qualidade do serviço e alcançando um grupo de clientes muito mais vasto.

Se a empresa apenas deseja melhorar os processos atuais, contratar profissionais apropriados pode ser suficiente, não sendo necessário um diretor do conhecimento.

Para o conhecimento criar valor, as pessoas devem desejá-lo e saber como usá-lo. Empresas que sabem usar o conhecimento para melhorar seu desempenho são aquelas que obrigam seus funcionários a terem um bom desempenho. Isso obriga os funcionários a alcançar conhecimento de todas as partes da organização e até mesmo de fora dela.

Se os dois pré-requisitos forem atendidos, o sucesso reside na habilidade do diretor do conhecimento de identificar, iniciar, controlar e avaliar iniciativas úteis

relacionadas ao conhecimento que possam ser replicadas em vários setores da organização. Para isso, deve obter apoio da organização como um todo. Tudo depende de seu poder de influência.

Para criar um cronograma factível de projetos de conhecimento o diretor do conhecimento precisa se relacionar com a alta gerência e descobrir quais oportunidades causariam maior impacto e teriam apoio de um grande número de gerentes.

O diretor do conhecimento também é útil na identificação de comunidades informais que criam relacionamentos entre redes latentes e no seu desenvolvimento. Tais comunidades costumam ser invisíveis para a alta gerência, sendo papel do diretor do conhecimento entender como tais comunidades estão relacionadas ao desempenho da empresa e obter apoio para a sua criação.

3. METODOLOGIA

Neste item será apresentada uma metodologia de gestão do conhecimento. Baseada nos conceitos apresentados anteriormente, ela visa analisar, criar e aperfeiçoar práticas que levem a uma melhor gestão do conhecimento, com conseqüências benéficas para a empresa.

É importante ressaltar que tal metodologia não deve ser aplicada pontualmente, mas sim tornar-se um ciclo de desenvolvimento contínuo. Uma vez que tanto a empresa como o ambiente em que ela está inserido estão mudando constantemente, as soluções encontradas podem deixar de ser aplicáveis, exigindo adaptações.

A Figura 6 apresenta as 4 fases principais: diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação. Apesar de estarem dispostas de forma seqüencial, essas fases podem ocorrer simultaneamente.

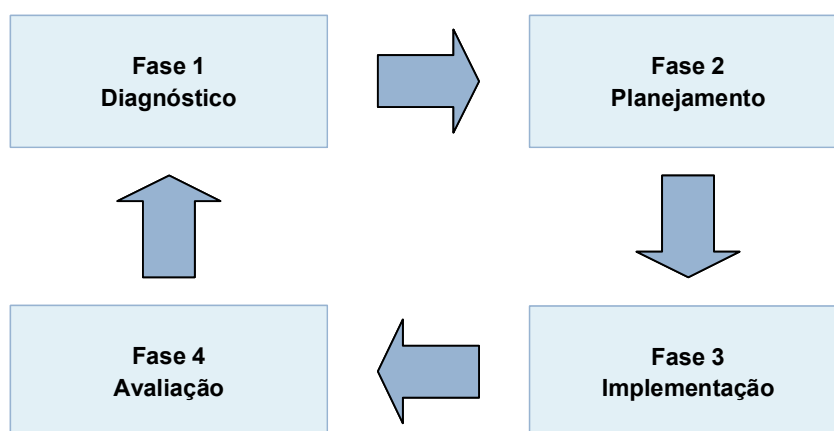


Figura 6 - Metodologia de gestão do conhecimento

Na fase 1, diagnóstico, será analisado o capital intelectual da empresa, identificando os dados, informações, conhecimentos, habilidades e competências existentes e aqueles que devem ser desenvolvidos. A partir desta análise, encontram-se os *gaps* entre a situação atual e aquela em que a empresa planeja estar no futuro, a ideal.

Um plano estratégico deve ser traçado para alinhar a situação futura à cultura organizacional e criar, caso não existam, a visão, missão, valores e objetivos da empresa.

Em seguida, deve-se realizar o mapeamento dos processos, explicitando todos os instrumentos necessários para a realização dos mesmos e determinar os responsáveis por desenvolver os instrumentos inexistentes.

Finalizando, realiza-se o mapeamento das competências que permitem identificar quem sabe o que na organização. Este mapeamento também é chamado de páginas amarelas do conhecimento e representa uma ferramenta muito útil para estabelecer as necessidade de aprendizagem, mudanças de cargos e contratações.

A união do plano estratégico, do mapeamento dos processos e do mapeamento das competências irá fornecer um mapa de conhecimento da empresa. Este mapa do conhecimento é uma ferramenta muito útil na avaliação do capital intelectual fornecendo informações acerca da melhor maneira de tratar-se determinado *gap* de conhecimento.

Como ferramenta adicional, pode-se utilizar a metodologia proposta por Fleury (2001) e apresentada anteriormente, que visa avaliar a atual situação da gestão do conhecimento.

Quanto à análise da infra-estrutura da tecnologia da informação, os estudos de Hansen (1999) podem ser muito úteis, ajudando a classificar a empresa segundo os dois tipos de estratégia: codificação e personalização. É importante lembrar que a empresa não precisa utilizar uma das estratégias de forma pura, mas deve aproximar-se de uma delas. A classificação da empresa em um dos tipos permite a identificação de *gaps* segundo as dimensões consideradas por Hansen: modelo econômico, estratégia de gestão do conhecimento, tecnologia da informação e recursos humanos.

No planejamento (fase 2), será elaborada uma estratégia para diminuição ou eliminação dos *gaps* encontrados para cada tipo de capital (humano, estrutural e relacionamento) na fase 1. Esta estratégia deve ser dividida na estratégia de sobrevivência e de avanço.

Para o capital estrutural, deve-se estabelecer que tipo de conhecimento será criado, qual será obtido externamente e como eles serão organizados e disponibilizados na organização. É preciso elaborar uma infra-estrutura tecnológica conforme as necessidades da empresa, estudando a criação de repositórios que sirvam como ferramenta, e não como gestão do conhecimento em si.

Comunidades de prática (micro-comunidades) e fóruns de discussões também são essenciais para compartilhar e criar conhecimento. Porém, tais comunidades e fóruns são essencialmente informais, não funcionando de forma adequada se forem impostas pela gerência. É preciso criar um contexto facilitador, um local compartilhado que fomente relacionamentos.

De forma semelhante, para o capital humano será definido que conhecimentos devem ser compartilhados, como isso será feito e quais devem ser transformados em capital estrutural. Algumas iniciativas possíveis foram listadas no resumo teórico: melhorar a capacidade da organização de atrair e manter pessoas com competências importantes, estimular comportamentos alinhados com o processo de aprendizado e adotar sistemas de remuneração que premiem a aquisição de competências e o bom desempenho da empresa.

Finalmente, para o capital de relacionamento serão definidos os principais parceiros da empresa (fornecedores, clientes, aliados, etc.), ou seja, aqueles que permitem que a organização trabalhe de uma forma mais eficiente e entregue uma solução mais completa ao cliente. Após essa definição, é necessário elaborar uma estratégia para aproximar-se de tais parceiros, criando redes de relacionamento fortes e duradouras.

Vale lembrar que, como dito anteriormente no resumo teórico, existem barreiras individuais e organizacionais que impedem a criação do conhecimento. É importante que as ações visem reduzir ao máximo a implicação de tais barreiras, através do desenvolvimento do *care* e de suas dimensões básicas: confiança mútua, empatia ativa, acesso à ajuda, leveza no julgamento e coragem.

Uma outra ressalva é feita para a necessidade de um orçamento programa. A implementação de iniciativas de gestão do conhecimento consomem recursos da empresa (sejam físicos ou financeiros), padecendo de aprovação orçamentária da alta gerência. O orçamento programa servirá como base para a equipe de gestão do conhecimento administrar a implementação.

Por último, o ponto chave da etapa de planejamento: garantir o apoio da alta gerência da empresa. Ela precisa definir os campos de conhecimento no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além de criar culturas organizacionais comprometidas com resultados de longo prazo e voltadas à inovação, experimentação e aprendizado contínuo. A alta gestão deve, ainda, estabelecer metas desafiadoras que busquem otimizar todas as áreas da empresa. Caso esse apoio não exista ou seja inconsistente, a etapa de implementação não deve, sequer, ser iniciada.

A fase 3, chamada implementação, é onde serão colocadas em prática as ações planejadas na etapa anterior. Uma equipe deve ser formada com membros das diferentes áreas da organização, especialmente aquelas afetadas pelo projeto e que estão próximas ao mercado, onde o conhecimento geralmente é criado. Porém, conseguir que o gerente libere o recurso pode ser difícil se o valor do projeto ainda está por ser demonstrado. Uma solução é fazer com que as unidades de negócio cheguem a um acordo acerca dos objetivos e metas para os projetos e então recrutar pessoas diretamente para os projetos, e não para uma unidade de gestão do conhecimento. Isso atrai talentos, que preferem se unir a projetos inovadores a assumir funções.

A fase de avaliação (fase 4) é aquela que conclui o ciclo, representando o momento de avaliar se as ações e sistemas adotados realmente resultaram em um aumento do capital intelectual, competências e outros ativos intangíveis. Deve-se reavaliar o mapa do conhecimento elaborado na fase 1 para medir a diminuição dos *gaps* e reiniciar um novo ciclo.

Nesta fase também deve ser feita uma avaliação econômica das medidas realizadas. É preciso entender se os benefícios resultantes dos ativos intangíveis criados são superiores aos recursos consumidos para a sua criação. No atual cenário competitivo, apenas iniciativas que se demonstrem lucrativas serão levadas adiante. Para tanto, pode-se utilizar um dos três métodos apresentados anteriormente: custo, mercado ou receita.

É importante ressaltar que a fase de avaliação inicia-se durante a fase de implementação. A mediação dos resultados de cada etapa do processo deve ser comunicada através da empresa para gerar comprometimento e motivação dos funcionários.

4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Neste item serão apresentados os resultados da aplicação das duas primeiras etapas da metodologia na empresa de consultoria estratégica em questão. As fases de implementação e avaliação serão realizadas após aprovação da gerência, estando fora do escopo deste trabalho.

Ao aplicar a metodologia por completo, pretende-se não somente implementar práticas e ações para uma efetiva gestão do conhecimento, como promover um processo de implantação que induza a um engajamento participativo, garantindo a continuidade da gestão do conhecimento através da realização de um ciclo virtuoso.

4.1. Identificação dos problemas e objetivos

Através de observação e conversas informais com funcionários da empresa o autor constatou os seguintes problemas:

- Inacessibilidade ao capital estrutural decorrente da falta de organização, padrões e um sistema de busca por palavras-chaves.
- Inexistência de um mecanismo formal para compartilhar conhecimento tácito e explícito
- Incapacidade de reter o conhecimento na empresa, sendo levado por seus consultores quando estes deixam a organização.
- Ausência de divulgação do conhecimento, sendo gerado novamente de forma desnecessária (reinvenção da roda).
- Aquisição de conhecimentos restrita a algumas práticas devido à concentração de projetos em determinadas empresas, sem que haja desenvolvimento de novas expertises.

Logo, os objetivos do projeto passaram a ser:

- Implementação de um sistema contínuo de criação e gestão do conhecimento.
 - Criação e compartilhamento de ativos intangíveis (incluindo o capital intelectual) que agreguem valor à empresa.
-

- Diminuição da perda de capital intelectual da empresa decorrente da saída de funcionários
- Diminuição de retrabalho, aumentando a produtividade.
- Diminuição no tempo de desenvolvimento de soluções (time to market)
- Aumento das competências dos funcionários, com ganhos em produtividade
- Diminuição do tempo que os novos funcionários levam para aprender o que a organização já sabe.
- Adquirir novos clientes e melhorar o relacionamento com os existentes.

4.2. Fase 1: Diagnóstico

Inicia-se o diagnóstico traçando o plano estratégico para alinhar a cultura organizacional à situação futura pretendida pela empresa. Nota-se que não existe explicitada uma missão ou visão da empresa, o que será feito na etapa de planejamento.

As seguintes competências essenciais foram identificadas na empresa:

- Capacidade de criar valor para os clientes com base em mudanças reais na maneira de fazer negócio
- Pensamento inovador na definição dos negócios com soluções criativas na implantação
- Concentração de esforços no cliente, abolindo hierarquias internas e complexos modelos de governança

Quanto ao estilo de gestão de conhecimento de Choi e Lee (2003), a empresa é orientada para pessoas, enfatizando a aquisição e o compartilhamento de conhecimento tácito e a experiência interpessoal.

4.2.1. Capital Estrutural

Seguindo a metodologia, será realizado o mapeamento dos processos, que mostra o modo de trabalhar da empresa. Esta estrutura por processos é baseada em um “mapa

de relacionamento” que representa a relação entre as áreas da empresa e seus clientes e fornecedores.

A empresa foi dividida em duas grandes áreas. A primeira lida com clientes internos e é formada por quatro departamentos: Administração, Logística, Documentação Técnica e Tecnologia da Informação. A segunda relaciona-se com os clientes externos, os clientes propriamente ditos. É formada pelos departamentos de Projetos em andamento e Novos projetos (Figura 7).

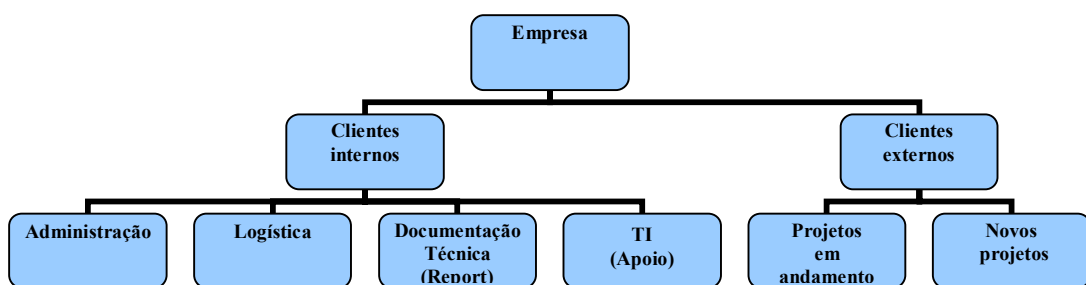


Figura 7 - Estrutura da empresa

A Administração é responsável pelo setor de compras, financeiro, divulgação da empresa, recrutamento e seleção. A Logística cuida de locais para treinamento, hotéis, passagens aéreas, equipamentos, etc. A Documentação Técnica é a área responsável pela confecção e armazenamento de documentos, enquanto a Tecnologia da Informação (TI) encarrega-se da infra-estrutura tecnológica da organização, incluindo auxílio para resolução de problemas com softwares e hardwares.

No atendimento dos clientes externos existem dois departamentos. O de Projetos em andamento é responsável pela execução dos projetos e inclui gerentes, consultores, analistas e estagiários. O de Novos projetos é formado por sócios e diretores, que estão focados na prospecção de novos projetos, clientes e parceiros. Os sócios são os principais responsáveis pela estratégia de avanço.

Os processos-chave identificados na empresa foram:

- prospecção de projetos
- elaboração de propostas

- negociação
- realização do projeto
- fechamento do projeto

O detalhamento dos *inputs*, *outputs*, atividades e instrumentos envolvidos em cada um desses processos é mostrado no mapeamento dos processos (Tabela 2, Tabela 3, Tabela 4 e Tabela 5). Praticamente todos os instrumentos listados já existem na empresa. Exceção ocorre nos processos de prospecção de projetos e elaboração de propostas. O instrumento informações sobre o cliente só existe para clientes antigos da empresa, nos quais já foi realizado pelo menos um projeto anteriormente. Já os instrumentos método de abordagem e roteiro da visita são criados antes de serem utilizados, não existindo um modelo.

Processo	Input	Atividade	Instrumentos	Output
Prospecção de projetos	Conversas com clientes atuais	Identificar oportunidades de realizar projetos	Banco de dados	Informações estruturadas
	Contatos pessoais			
	Informações na mídia (revistas, jornais...)			
	Informações estruturadas	Estabelecer contato	Método de abordagem (Roteiro)	Visita Agendada
	Visita agendada	Preparar-se para a visita	Informações sobre o cliente	Realizar a visita
			Informações sobre o setor (contexto)	
		Realizar a visita	Perfil da empresa (material)	Identificação de um problema ou oportunidade
			Roteiro da visita	
Elaboração de propostas	Identificação de um problema ou oportunidade	Determinar o escopo do projeto	Proposta-padrão	Escopo do projeto
	Escopo técnico	Elaborar o cronograma	Projetos anteriores	Cronograma
		Determinar a quantidade de recursos da empresa necessários		Quantidade de recursos da empresa necessários
		Determinar a quantidade de recursos do cliente necessários		Quantidade de recursos do cliente necessários
		Estimar outros gastos (passagens, hospedagem...)		Estimativa de outros gastos
	Escopo técnico	Elaborar o orçamento	Orçamento-padrão	Proposta a ser entregue
	Cronograma			
	Quantidade de recursos humanos necessários			
	Estimativa de outros gastos			

Tabela 2 - Mapeamento dos processos (Parte 1)

Processo	Input	Atividade	Instrumentos	Output
Negociação com o cliente	Proposta aceita	Fechar contrato	Contrato-padrão	Contrato fechado
	Pedido de revisão da proposta	Discutir o escopo	Identificação de um problema ou	Nova proposta a ser entregue
		Discutir o cronograma	Projetos anteriores	
		Discutir o orçamento		
	Ausência de resposta	Fazer follow-up	Roteiro de follow-up	Nova visita agendada
				Identificação de um novo problema ou oportunidade
				Pedido de revisão da proposta
Introdução da equipe e do projeto ao cliente	Quantidade de recursos da empresa necessários	Determinar a equipe do projeto	Páginas amarelas do conhecimento	Equipe de projeto definida
			Organograma da empresa	
	Quantidade de recursos do cliente necessários	Determinar os <i>team members</i> do cliente (se possível)	Organograma do cliente	<i>Team members</i> do cliente definidos
	<i>Team members</i> do cliente definidos	Conversar individualmente com os <i>team members</i> do cliente	Roteiro de entrevistas	Compreensão da visão do problema por cada <i>team member</i>
Reunião inicial agendada	Realizar reunião inicial	Roteiro da reunião	Compreensão por parte dos <i>team members</i> dos objetivos do projeto	

Tabela 3 - Mapeamento dos processos (Parte 2)

Processo	Input	Atividade	Instrumentos	Output
Realização do projeto	Proposta	Definir objetivos		Objetivos definidos
	Objetivos definidos	Determinar análises necessárias	Estrutura de árvore	Análises determinadas
	Análises determinadas	Detalhar cronograma	MS Project	Cronograma detalhado
	Cronograma detalhado	Coletar informações já existentes na empresa	Banco de dados Telefonemas e troca de emails com outros consultores	Informações coletadas
		Coletar informações externas à empresa	Outras mídias (internet, jornais...)	
		Entrevistar <i>team members</i> do cliente	Roteiro de entrevistas	
	Informações coletadas	Realizar análises	Softwares de computador Pontos positivos e negativos de outros projetos	Análises realizadas
	Análises realizadas	Elaborar recomendações		Recomendações elaboradas
	Recomendações elaboradas	Preparar deliverables	Softwares de computador Softwares de computador	Documentos Apresentação visual
		Implementar recomendações de curto prazo (quick wins)	Planos de implementação	Implementação de curto prazo completa
		Gerenciar a implementação de longo prazo	Planos de implementação	Implementação de longo prazo completa
			Road maps contendo check points	

Tabela 4 - Mapeamento dos processos (Parte 3)

Processo	Input	Atividade	Instrumentos	Output
Fechamento do projeto com o cliente	Documentos	Apresentar os resultados	Técnicas de apresentação	Cliente ciente dos resultados
	Apresentação visual			
	Cliente ciente dos resultados	Verificar a satisfação do cliente	Pesquisas com os clientes	Feedback do cliente
	Implementação de curto prazo completa	Avaliação do impacto da implementação de curto prazo	Método de avaliação do projeto	Impacto de curto prazo do projeto
	Implementação de longo prazo	Avaliação do impacto da	Método de avaliação do	Impacto do projeto
Fechamento do projeto internamente	Todas as informações do projeto	Avaliar os pontos positivos e	Avaliação-padrão	Pontos positivos e negativos
		Avaliar o desempenho dos membros da equipe	Avaliação de desempenho	Desempenho avaliado
		Atualizar a matriz de competências	Matriz de competências	Nova matriz de competências
		Consolidar o resultado financeiro	Avaliação financeira	Balanço financeiro
	Documentos	Inserir documentos nos repositórios	Banco de dados	Documentos catalogados
	Apresentação visual		Arquivo físico	
	Pontos positivos e negativos			
	Desempenho avaliado			
	Nova matriz de competências			
	Balanco financeiro			

Tabela 5 - Mapeamento dos processos (Parte 4)

4.2.2. *Capital Humano*

Para sustentar as competências essenciais da empresa, cinco competências individuais são fundamentais: resolução de problemas, comunicação, uso de recursos e ferramentas, relacionamento com o cliente, gestão de projetos e liderança.

Uma vez identificadas as competências, deve-se criar uma escala de avaliação que determine, para cada funcionário, o quão desenvolvida encontra-se determinada competência (Tabela 6, Tabela 7, Tabela 8, Tabela 9 e Tabela 10). Isso permite a gestão da evolução profissional dos funcionários, recompensando-os segundo o desenvolvimento de competências.

Em geral, cada competência possui cinco níveis de desenvolvimento. O primeiro nível indica o desenvolvimento necessário para um analista. O segundo, para um consultor; o terceiro, para um gerente; o quarto para um gerente sênior; o quinto, para um sócio.

É importante ressaltar que nem todas as competências possuem os cinco níveis de graduação. Por exemplo, a competência “uso de recursos e ferramentas” tem grau máximo três. Isso ocorre porque o grau de desenvolvimento dos gerentes seniores e sócios nessa competência não precisa ser melhor do que aquele apresentado pelo gerente. Já a competência gestão de projetos não apresenta o primeiro nível porque não é fundamental que os analistas apresentem tal competência. Foi escolhida uma escala variando de 2 a 5, e não de 1 a 4, para que ficasse semelhante às escalas das outras competências, evitando confusão no momento das análises.

Utilizando a escala elaborada, avalia-se cada funcionário segundo as competências que deveria apresentar. O grau de desenvolvimento da competência é obtido pela média ponderada das dimensões que a compõe. Comparando esse valor, ao esperado para aquela posição, descobre-se se aquele funcionário possui a competência bem, ou mal desenvolvida.

Infelizmente, tal informação é sigilosa não podendo ser divulgada. Mas para efeito ilustrativo, o mapa de competências ficaria semelhante à Tabela 11. As células em verde indicam que, para aquele funcionário, aquela competência encontra-se em um grau acima do esperado. Já as vermelhas indicam um *gap*, demonstrando que aquele funcionário não desenvolveu a competência suficientemente para exercer aquela função. Caso o mapeamento fosse real, estaria claro a necessidade de ações para desenvolver a competência comunicação dos funcionários.

4.2.3. Capital de Relacionamento

O capital de relacionamento da empresa pode ser dividido em três grupos: clientes, parceiros de serviços e parceiros de recursos humanos.

O capital de relacionamento dos clientes é limitado pois existe concentração de projetos em determinadas empresas. A aquisição de conhecimentos fica restrita a algumas práticas sem que haja desenvolvimento de novas *expertises*. Para essas empresas, no entanto, o capital de relacionamento é extremamente forte. Já se entende muito bem a cultura e os valores dessas empresas, como elas trabalham e o que esperam dos serviços prestados. Isso permite um trabalho muito mais rápido e com qualidade superior por parte da consultoria.

O grupo de parceiros de serviços inclui fornecedores de materiais e serviços. O principal foco dessa parte do capital de relacionamento recai sobre as empresas que fornecem materiais e serviços de informática, telefonia e pesquisa. Procura-se manter o mesmo fornecedor, criando parcerias através da aquisição contínua de planos corporativos customizados.

Por último, existe os parceiros de recursos humanos, que inclui as universidades, faculdades e instituições de ensino formadoras de profissionais qualificados. Neste quesito, o capital de relacionamento encontra-se muito reduzido, havendo evasão dos melhores profissionais para outras empresas, inclusive concorrentes.

Resolução de problemas					
Dimensões	1	2	3	4	5
Identificação das questões	Identifica questões em sua área de experiência	Rapidamente identifica as questões principais	Consegue seguir questões complexas e inter-relacionadas sem dificuldade	Lidera facilmente resolução de problemas complexos e utiliza abordagens criativas	Cria novas abordagens de resolução dos problemas em praticamente todos os trabalhos
Eficiência na coleta de dados	Encontra dados em fontes públicas convencionais e fontes internas	Encontra informações de fontes incomuns Muito eficiente no uso de fontes internas	Ajuda a equipe a identificar fontes de informação de forma criativa Assegura que a equipe use o conhecimento da empresa	Coordena o fluxo de informações entre as diferentes equipes que gerencia	Obtém informações preciosas através de contatos (<i>networking</i>)
Qualidade do trabalho analítico	Realiza as análises com pouco acompanhamento Fornece documentação satisfatória	Lida bem com análises complexas, necessitando de pouca supervisão Fornece backup consistente	Lidera de forma efetiva o trabalho analítico da equipe, alavancando o envolvimento dos sócios	Consistentemente produz mais que o esperado pelos sócios ou clientes (velocidade, abrangência, profundidade)	Faz contribuições significativas para resoluções de vários problemas complexos de forma simultânea
Estruturação de problemas	Entende a estruturação dos problemas pela equipe	Desagrega os problemas discutidos e planeja abordagem das questões	Estrutura problemas complexos sem envolvimento excessivo dos sócios Enxerga diversos modos de estruturar os problemas e entende as vantagens e desvantagens de cada um deles	Aborda as necessidades gerenciais do cliente de forma ampla Redireciona esforço para análises que adicionem valor	Registra constantemente as melhores soluções para que sejam usadas para realizar mudanças duráveis no modo como o cliente gerencia o negócio
Desenvolvimento de conclusões e recomendações	Visualiza algumas implicações das análises	Desenvolve boas recomendações Contribui para os estudos de implicações abrangentes	Desenvolve conjuntos sólidos e completos de recomendações Sintetiza de forma adequada as conclusões Usa bem o tempo dos sócios para desenvolver conclusões	Incentiva os clientes a participar das recomendações	É procurado por outros funcionários da empresa pela sua grande habilidade no desenvolvimento de conclusões e recomendações
Eficiência em entrevistar	Consegue estruturar entrevistas com auxílio do gerente Faz perguntas relevantes e capta as respostas dos entrevistados	Sabe quando ir além do escopo planejado e o faz de forma eficiente	Consegue realizar entrevistas com mais de uma pessoa	Consegue conduzir a entrevista para a direção desejada, alternando tópicos conforme a conveniência	Consegue absorver informações implícitas nas respostas

Tabela 6 - Descrição da competência “resolução de problemas”

Comunicação					
Dimensões	1	2	3	4	5
Qualidade das apresentações visuais	Produtos finais praticamente não precisam de revisão do gerente Conhece os formatos padrão da empresa	É capaz de produzir bons documentos com pouca ajuda do gerente	Possui boa compreensão da sequência de apresentação (<i>story line</i>) Usa diversos veículos de comunicação (documentos impressos, <i>slideshows</i> , etc.)	Produce apresentações de alto nível de forma autônoma	Excepcional na preparação de apresentações efetivas e persuasivas
Qualidade da comunicação escrita	É capaz de produzir pequenas apresentações sem ajuda do gerente Reforça as análises com <i>backups</i> Escreve pequenas partes de documentos com ajuda do gerente	Estrutura e escreve capítulos ou pequenos documentos para o cliente com pouca ajuda do gerente	Escreve produtos finais aceitáveis com pouca ajuda	Escreve documentos bem estruturados, os quais requerem mínima edição	Comunicação escrita reflete a sensibilidade do cliente (adapta o estilo à situação em questão)
Qualidade da comunicação oral / habilidades de apresentação	Transmite razoável convicção em reuniões Responde de forma adequada a questões simples	Realiza apresentações com confiança, discutindo questões em resposta a perguntas levantadas	Possui domínio do material, realizando uma apresentação coerente Lidera reuniões com o cliente de forma efetiva	Comunica boas idéias frequentemente, inclusive em reuniões com o cliente	Possui controle da platéia, transformando a reunião em um diálogo construtivo direcionado às conclusões

Tabela 7 - Descrição da competência “comunicação”

Uso de recursos e ferramentas					
Dimensões	1	2	3	4	5
Uso efetivo de ferramentas computacionais	Excel: produção de modelos simples Access: utilização de bancos de dados simples Powerpoint: correções simples	Excel: produção de modelos complexos, uso de filtros e <i>pivot tables</i> Access: utilização de bancos de dados complexos através de <i>queries</i> Powerpoint: produção de partes de apresentações	Excel: produção de modelos complexos, inclusive com a criação de macros Access: utilização de bancos de dados complexos Powerpoint: produção de apresentações completas		
Uso efetivo de informação digital	Encontra dados de fontes digitais convencionais com ajuda do gerente	Encontra dados de fontes digitais não convencionais sem ajuda do gerente	Encontra dados em mais de uma fonte digital, cruzando as informações		
Planejamento e follow-up de pesquisa	Consegue fazer uma requisição de pesquisa Precisa aprender a planejar suas requisições	Consegue estruturar uma boa requisição de pesquisa Planeja bem e com antecedência	Consegue, de forma fácil e planejada, estruturar uma requisição de pesquisa		

Tabela 8 - Descrição da competência “uso de recursos e ferramentas”

Relacionamento com o cliente					
Dimensões	1	2	3	4	5
Qualidade do relacionamento	Trabalha bem com os <i>team members</i> do cliente Começa a criar relacionamento com os clientes	Procura ajudar membros da equipe e do cliente de forma proativa	Gasta mais de seu tempo com o cliente sem que isso prejudique seu desempenho na resolução de problemas Desenvolve forte relacionamento com pelo menos um cliente importante	Estabelece relacionamentos de confiança com clientes executivos seniores	Mantém relacionamentos com ex-clientes, desenvolvendo novas oportunidades de projeto
Habilidade de gerenciar os <i>team members</i> do cliente	Ajuda a guiar os <i>team members</i> do cliente com ajuda do gerente	Consegue gerenciar sub-equipes maiores e mais experientes Gera entusiasmo na equipe	Lida bem com equipes de tamanho médio (3 a 4 membros) ou difíceis forças tarefa.	É visto pelos clientes como peça-chave da equipe da empresa de consultoria	Procurado por clientes-chave do processo de tomada de decisão
Sensibilidade e comprometimento	Compreende o ambiente do cliente	Entende as implicações da cultura existente no cliente, utilizando-a para desenvolver um trabalho melhor	Constantemente procura entender os objetivos e preocupações dos clientes em relação ao projeto, alterando-o de acordo	Constantemente sugere modos como a consultoria pode adicionar valor ao cliente	Compreende muito bem a cultura do cliente, sugerindo mudanças que se encaixem a ela
Entendimento das necessidades dos clientes	Ajuda o gerente/sócio a reconhecer e entender as necessidades do cliente Fornecer indicações úteis para expandir o escopo do projeto	Desenvolve relações sólidas e duradouras com os clientes Clientes perguntam por sua opinião com frequência	Identifica as áreas de necessidade do cliente, trabalhando com os sócios para definir o escopo Apoia o sócio no desenvolvimento de discussões, preparação de material de negociação	Toma iniciativa de identificar as áreas de necessidades e definir o escopo com pouca ajuda dos sócios	Compreende plenamente as necessidades dos clientes, auxiliando os membros da equipe de consultoria

Tabela 9 - Descrição da competência “relacionamento com o cliente”

Gestão de projetos e liderança					
Dimensões	1	2	3	4	5
Gestão de projetos		Gerencia abordagens simples (partes do projeto)	Gerencia abordagens complexas mantendo seus compromissos Encontra tempo para adicionar mais valor	Gerencia abordagens de forma dinâmica, mantendo o foco da resolução dos problemas mesmo que haja mudanças das expectativas do cliente	Constantemente excede as expectativas, tanto em velocidade como em qualidade do trabalho
Gestão antecipada		Discute questões chave com o gerente, ajudando-o no planejamento	Discute questões chave com os sócios, encontrando meios altamente avançados de utilizar o tempo deles	Lida com múltiplas abordagens em circunstâncias difíceis, sem que a qualidade fique prejudicada Mesmo que inserido em projetos em andamento, consegue gerenciá-los efetivamente	Lida com múltiplos compromissos em circunstâncias difíceis, sem abster-se de nenhum deles Seu trabalho é reconhecido pelos colegas como exemplo de padrão de qualidade
Gestão dos recursos humanos		Coordena o trabalho dos analistas	Envolve toda a equipe em praticamente todos os aspectos do estudo, da estruturação do problema ao desenvolvimento de recomendações Confortavelmente gerencia o estudo de dois ou mais consultores	Motiva e gerencia bem grandes equipes de clientes Constante e efetivamente gerencia o conhecimento da empresa	Alavanca os recursos da empresa e do cliente extremamente bem Exibe alta flexibilidade e uso de uma diversa gama de abordagem alternativa de recursos

Tabela 10 - Descrição da competência “gestão de projetos e liderança”

	Resolução de problemas		Comunicação		Uso de recursos e ferramentas		Relacionamento com o cliente		Gestão de projetos e liderança	
	Requerido	Apresentado	Requerido	Apresentado	Requerido	Apresentado	Requerido	Apresentado	Requerido	Apresentado
Analista 1	1	2	1	0	1	1	1	1		
Analista 2	1	1	1	1	1	2	1	0		
Analista 3	1	1	1	1	1	2	1	2		
Analista 4	1	0	1	0	1	2	1	1		
Consultor 1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1
Consultor 2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3
Consultor 3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
Gerente 1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
Gerente 2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Gerente Senior 1	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4
Gerente Senior 2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5
Sócio 1	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5
Sócio 2	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5

Tabela 11 - Mapeamento das competências (ilustrativo)

4.2.4. Percepção dos funcionários

Para visualizar de forma ainda mais clara a situação atual da gestão do conhecimento na empresa, será utilizado um método proposto por Fleury (2001), já apresentado na revisão teórica.

Foram selecionadas 36 características das 41 apresentadas por Terra (2000) para uma efetiva “Gestão do Conhecimento”. Algumas características foram eliminadas por não serem aplicáveis à empresa em questão. Por exemplo, não é possível medir a quantidade de empregados que possuem participação acionária já que a empresa possui capital fechado.

A coleta dos dados foi realizada através de um questionário auto-preenchível (ANEXO A) enviado por e-mail. O questionário era composto de duas partes. A primeira é formada por duas perguntas e visa avaliar se o cargo e tempo de empresa influenciam na percepção da gestão do conhecimento na empresa. A segunda parte busca entender o atual nível de gestão do conhecimento na empresa, segundo a

percepção dos funcionários. É composta por 36 frases que devem ser classificadas segundo uma escala Likert de cinco pontos.

Para garantir a autenticidade (confiabilidade) das respostas e o maior número de questionários respondidos, o objetivo do estudo foi explicado e a confidencialidade dos respondentes foi garantida.

O valor adotado para cada característica foi igual à média aritmética das respostas recebidas. As características foram então agrupadas segundo as sete dimensões discutidas anteriormente (plano estratégico, cultura organizacional, estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, sistemas de informação e mensuração de resultados). O valor de cada característica foi comparado aos valores médios de dois *clusters* propostos por Fleury (2001): as pequenas atrasadas, cujas práticas gerenciais estão pouco relacionadas a uma efetiva gestão do conhecimento, e as empresas que aprendem, cujas práticas estão mais relacionadas a uma efetiva gestão do conhecimento.

A primeira dimensão analisada é o plano estratégico, usado para definir os campos de conhecimento, foco dos esforços de aprendizado dos funcionários da organização, e metas desafiadoras e motivantes de uma clara estratégia empresarial. Os valores das características podem ser vistos na Figura 8.

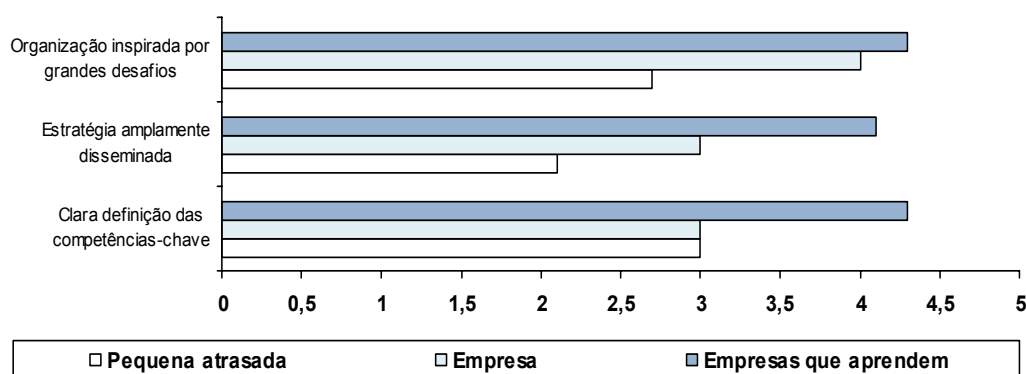


Figura 8 - Plano estratégico

Tratando-se de uma empresa de consultoria, os desafios são grandes e diferentes em cada projeto. Os empregados sentem-se estimulados, uma vez que o trabalho não se torna uma rotina entediante.

A disseminação da estratégia é vista de forma diferente entre os diversos graus de senioridade da empresa, fato constatado pela diferença nas respostas. Funcionários em cargos mais elevados vêem a estratégia amplamente disseminada pela empresa, enquanto aqueles em cargos inferiores encontram certa dificuldade de enxergá-la.

As definições das competências chave são o ponto de maior preocupação nesse grupo. Apesar das competências chave individuais serem perfeitamente compreendidas, nem todos vêem com a mesma clareza as competências chave da empresa.

A segunda dimensão analisada é a cultura organizacional, onde as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico. Os resultados são apresentados na Figura 9.

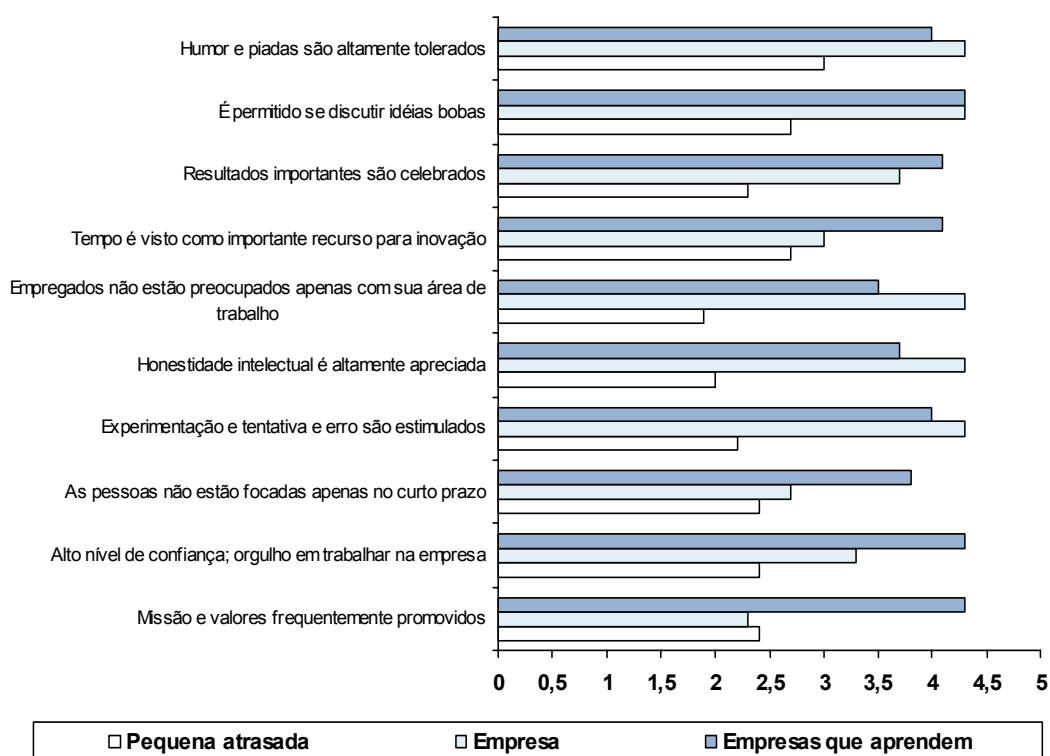


Figura 9 - Cultura organizacional

A empresa encontra-se muito avançada nessa dimensão, chegando a ultrapassar a média das empresas que aprendem em alguns quesitos. Atenção deve ser dada à promoção da missão e valores da empresa, de forma a enraizar tais conceitos nas mentes dos funcionários. Os funcionários também sentem necessidade de mais tempo para planejar ações de longo prazo e poderem inovar.

Um outro aspecto relevante identificado neste grupo é a tendência de funcionários com maior tempo de empresa e cargos mais altos atribuírem valores mais elevados a muitos dos itens. Isso pode indicar que a gerência acredita que existe um ambiente de confiança e liberdade para criação do conhecimento enquanto os estagiários, analistas e consultores sentem uma maior competitividade no ambiente.

Condições propícias de criação e gestão do conhecimento estão mais presentes em ambientes com baixo nível de hierarquia e burocracia. A Figura 10 expõe as condições da empresa segundo a estrutura organizacional, comparando características relacionadas a organicidade da empresa.

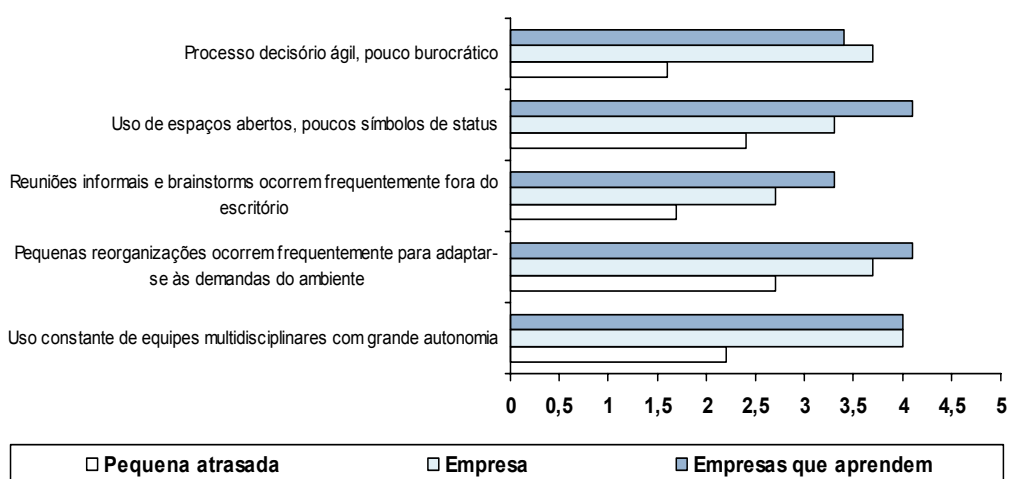


Figura 10 - Estrutura organizacional

Nota-se que a estrutura organizacional também encontra-se bem desenvolvida. Novamente, o porte médio da empresa e sua natureza dinâmica de consultoria auxiliam nesse processo. Não houve variação significativa entre as respostas dos

funcionários de diferentes cargos e senioridade, indicando que a estrutura organizacional é vista de forma semelhante através da empresa.

Prossegue-se com a análise das políticas de recursos humanos, relacionada principalmente ao capital humano. Os recursos humanos são tratados de forma muito séria pela empresa. A alta gestão vê claramente o valor de seus empregados, considerando-os o principal ativo da empresa (Figura 11).

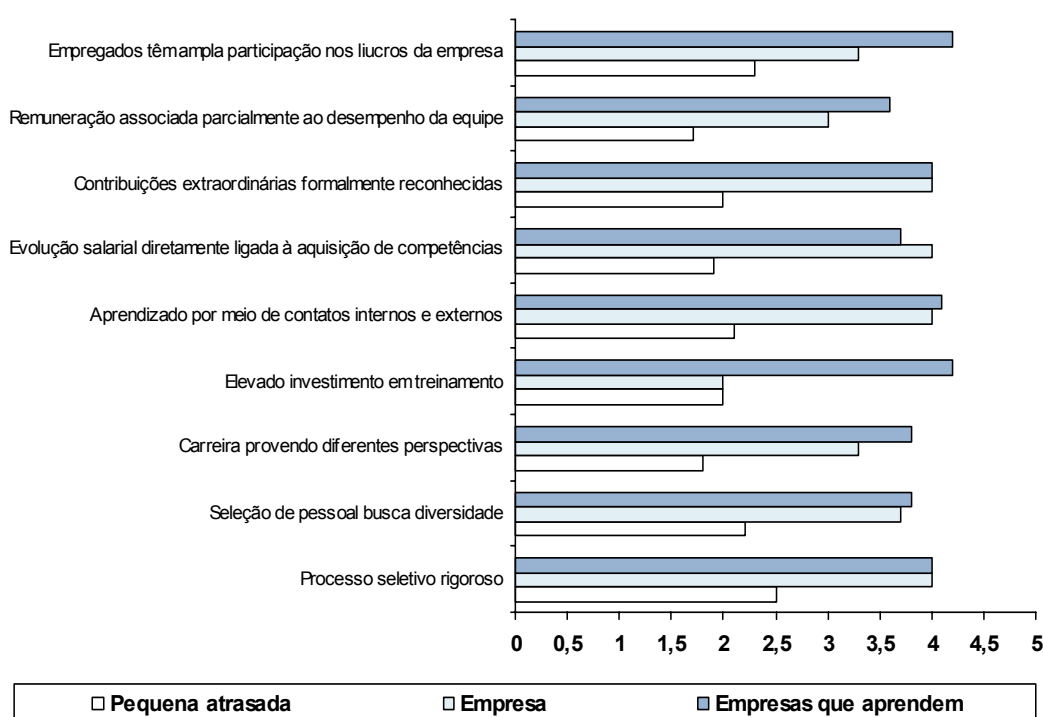


Figura 11 - Políticas de recursos humanos

No entanto, existe uma percepção dos funcionários de falta de investimento em treinamento. O que acontece, além do número de treinamentos reduzido, é que muitas vezes os funcionários não podem comparecer aos treinamentos por falta de tempo. Esse problema é resultante da alta exigência dos projetos, que acabam impossibilitando os recursos de serem liberados para realizar o treinamento.

Também há uma certa divergência na visão da apuração dos resultados. Enquanto na alta gerência acredita-se que as contribuições são reconhecidas, sendo a remuneração

atrelada a tais contribuições, para os funcionários mais novos esse reconhecimento é visto de uma forma mais branda.

Apesar de não ser o principal foco da gestão do conhecimento em uma consultoria estratégica, a infra-estrutura de informática possui papel relevante nesse processo. A percepção dos empregados do atual sistema de informação pode ser visto na Figura 12.

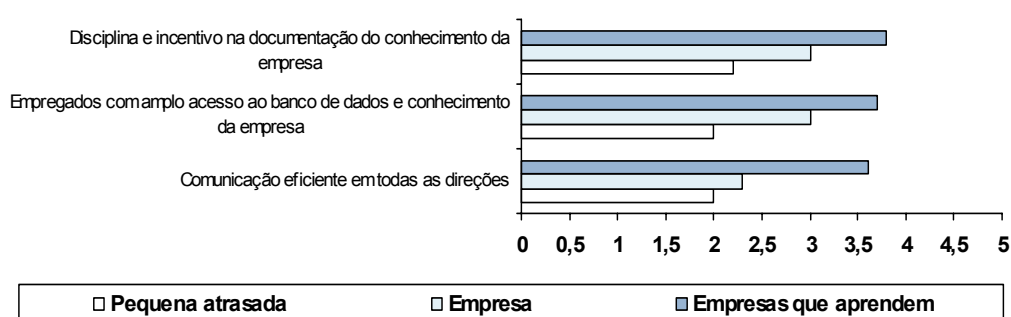


Figura 12 - Sistemas de informação

Segundo as estratégias de tecnologia da informação propostas por Hansen (1999), a empresa deve utilizar a personalização. Obviamente, deve-se manter um banco de dados contendo as *best practices* e conhecimento codificado para serem reutilizados. No entanto, por tratar-se de uma consultoria de gestão estratégica, as soluções apresentadas devem ser altamente customizadas e não uma simples adaptação de uma solução criada anteriormente. Mais do que incentivar a codificação do conhecimento, a gerência deve recompensar as pessoas pelo compartilhamento direto com outras pessoas.

Como a Tecnologia da Informação realiza uma função de suporte para a empresa, os investimentos nesta área são moderados. Mesmo assim, a percepção dos empregados é que tanto a parte de infra-estrutura como os processos ligados aos sistemas de informação são bem desenvolvidos. Não há variação significativa entre as respostas dos grupos de diferentes cargos e tempos de permanência na empresa.

Uma outra dimensão engloba a mensuração e divulgação dos resultados. Ela possui um impacto significativo sobre as iniciativas de gestão do conhecimento e sobre o comportamento dos funcionários, os quais se sentirão motivados a compartilhar e utilizar o conhecimento ao ver os resultados positivos.

É exatamente isso que ocorre na empresa. Os resultados são avaliados constantemente e de várias perspectivas diferentes, por clientes, sócios e pela própria equipe. Então, os resultados são divulgados em reuniões periódicas (*Office Meetings*), permitindo que todos saibam o que acontece na organização (Figura 13).

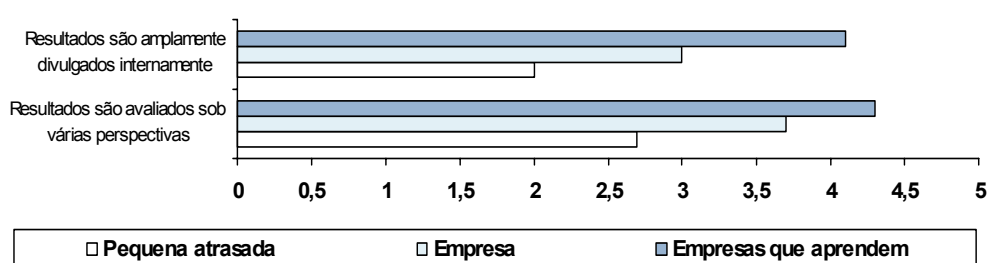


Figura 13 - Mensuração de resultados

Finalmente, chega-se à última dimensão, o aprendizado com o ambiente externo. A análise desta dimensão identifica o quesito mais fraco de toda a organização: a formação de alianças de forma pró-ativa relacionadas com universidades (Figura 14).

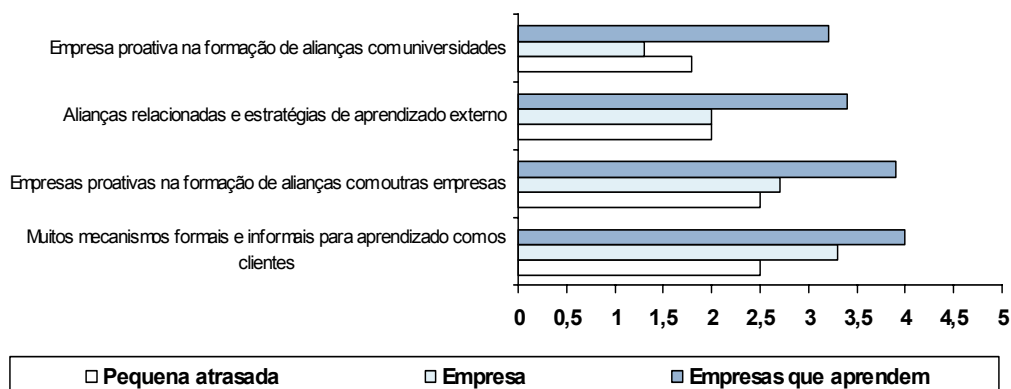


Figura 14 - Aprendizado com o ambiente externo

Os outros quesitos de aprendizado com o ambiente externo também não se encontram bem valorados, indicando que a dimensão como um todo merece atenção. É preciso criar alianças com fontes externas de conhecimento. Isso inclui clientes, outras empresas e centros de geração de conhecimento, como universidades e outras instituições de ensino. Até mesmo o compartilhamento com empresas concorrentes pode ser benéfico para a empresa, como explicado no resumo teórico.

Em resumo, das sete dimensões analisadas, a empresa está bem posicionada em seis delas, evoluindo para patamares de uma “empresa que aprende”. A sétima dimensão, aprendizado com o ambiente externo, é a que merece mais atenção, especialmente quanto à formação de alianças pró-ativas com universidades. Conclui-se que a empresa encontra-se em um estágio intermediário (empresas tradicionais), mas evoluindo para se tornar uma “empresa que aprende”.

Dentre as dimensões analisadas, os principais *gaps* encontrados foram:

- Competências-chave não estão claramente definidas
- Falta de tempo para inovação e planejamento a longo prazo
- Missão e valores não são frequentemente promovidos
- Reduzida participação dos funcionários em treinamentos
- Comunicação ineficiente
- Necessidade de formar alianças para aprendizado com o ambiente externo

4.3. Fase 2: Planejamento

4.3.1. Capital Estrutural

Para reduzir os *gaps* encontrados na fase de diagnóstico, a primeira atividade é criar a missão e a visão da empresa. Obviamente, tanto a missão quanto a visão terão que ser validadas pela alta gerência da empresa. Porém, para este relatório o autor faz a seguinte proposta:

Missão: “Gerar valor sustentável aos acionistas através da implementação de soluções inovadoras que satisfaçam integralmente os clientes, contribuindo para o desenvolvimento social e ecologicamente sustentável e criando parcerias fortes e duradouras”.

Visão: “Ser uma das principais empresas de consultoria estratégica e de gestão a atuar internacionalmente”.

Dessa forma, a missão e visão passam a transmitir explicitamente a filosofia e cultura organizacional já existente na empresa. Por exemplo, o conceito de gerar valor sustentável (*Value Based Management*) já estaria incorporado na missão da empresa, o mesmo ocorrendo com as competências essenciais da empresa.

Em relação aos instrumentos ausentes, o seu desenvolvimento não é suficientemente eficaz. Isso ocorre porque as informações necessárias, a abordagem e a visita variam muito de cliente para cliente. Roteiros ou modelos sofreriam um número tão grande de alterações que seria mais viável simplesmente criar um novo, o que já é feito.

Outra ação necessária é a de melhorar a estrutura da infra-estrutura tecnológica para que ela sirva de repositório para que experiências anteriores e *best practices* possam ser acessadas facilmente no futuro. A atual boa percepção por parte dos empregados é função, principalmente, do tamanho reduzido do escritório. No entanto, o crescimento acelerado do número de funcionários nos últimos anos já começa a expor falhas no atual sistema. Não há uma metodologia para inserção de conhecimento ou uma ferramenta para recuperação do mesmo. A responsabilidade recai sobre um dos funcionários, o qual é o único na empresa que realmente sabe como encontrar o conhecimento desejado.

Sugere-se, portanto, a adoção de uma metodologia para introdução das informações e conhecimentos no sistema e a utilização de um software para a busca por palavras-chave (Figura 15). Isso provocaria uma mudança no estilo da gestão do

conhecimento, passando de orientado para pessoas para um estilo dinâmico com ênfase simultânea nos níveis tácito e explícitos do conhecimento.

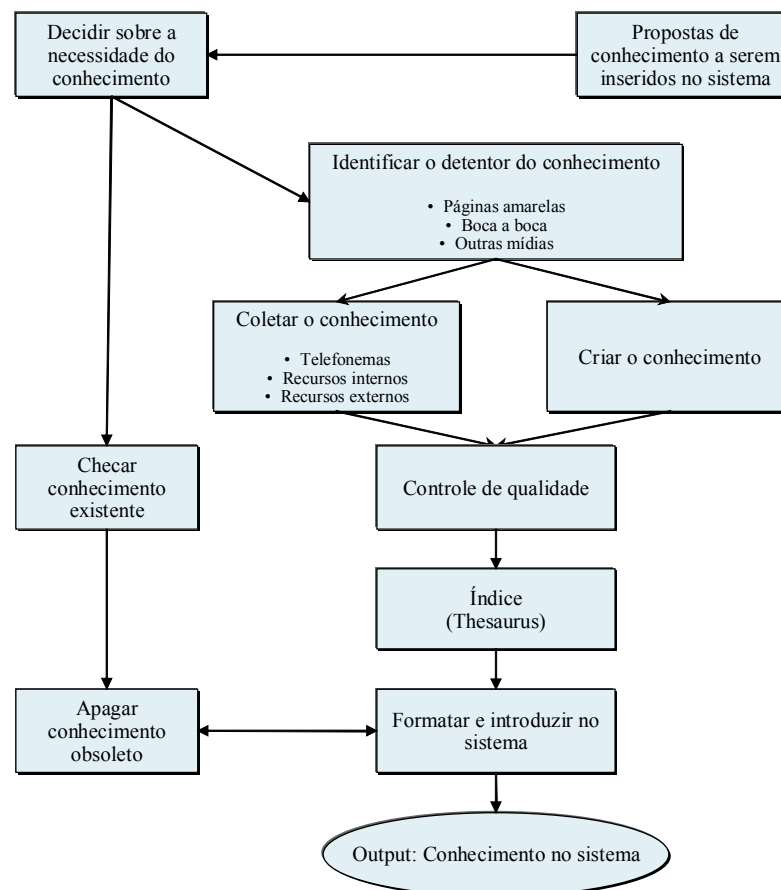


Figura 15 - Introdução do conhecimento no sistema

Também importante é “criar” micro-comunidades do conhecimento e fóruns de discussões para incentivar o compartilhamento do conhecimento. Criar encontra-se entre aspas pois este processo deve ser informal e voluntário, não delineado pela gerência. Palestras e eventos podem ser utilizados para iniciar discussões acerca dos conhecimentos necessários, reunindo os membros interessados pelo mesmo assunto e fomentando relacionamentos. Até mesmo o atual envio de *clippings* diários, informando sobre as novidades dos principais ramos de atuação da empresa, pode ajudar a levantar tópicos de interesse.

Aumentar a frequência das reuniões gerais (office meetings) que atualmente são realizadas uma vez por semestre também pode ser interessante. Essas reuniões

devem ser utilizadas para ressaltar a missão, competências-chave e valores da empresa exaustivamente, de modo que seja eliminada toda e qualquer dúvida a respeito da empresa. Além disso, essas reuniões podem ser utilizadas como contexto facilitador para a formação das micro-comunidades descritas anteriormente.

4.3.2. *Capital Humano*

A primeira sugestão para desenvolvimento do capital humano é a descrição de mais uma competência essencial, a gestão do conhecimento. Como todas as competências estão relacionadas, algumas dimensões das outras competências já incluem características da gestão do conhecimento. Por exemplo, na competência resolução de problemas, a dimensão eficiência na coleta de dados mede a utilização do conhecimento interno da empresa pelos funcionários. Ou ainda na competência relacionamento com os clientes, tanto a dimensão qualidade do relacionamento como a sensibilidade e comprometimento estão ligadas ao *care*, um dos catalisadores da criação de conhecimento.

Mas a sensibilidade e comprometimento entre membros da equipe, assim como outras dimensões da gestão do conhecimento não estão sendo avaliadas. Por esta razão, é necessário explicitar essa competência e incluí-la, juntamente com as outras competências, na avaliação de desempenho (Tabela 12).

Uma outra ação interessante é a utilização de mentores, já existente na empresa. Sugere-se apenas uma intensificação desta ferramenta, com maior aproximação dos mentores e seus discípulos.

Gestão do conhecimento					
Dimensões	1	2	3	4	5
Compartilha-mento de conhecimento	Participa das discussões Trabalha bem com os outros membros da equipe	Participa ativamente das discussões Compartilha informação com outros membros da equipe	Compartilha informações importantes e ajuda outros membros na resolução de seus problemas	Promove o compartilhamento do conhecimento entre diferentes equipes de projeto	Dissemina conhecimentos-chave para o negócio por toda a organização
Treinamento e comportamento de ajuda	Fornece ajuda em tarefas simples, quando requisitado	Fornece ajuda em tarefas mais complexas, quando requisitado	Fornece ajuda para qualquer tipo de problema Está disponível grande parte do tempo	Ensina os membros da equipe trabalhando com eles na resolução de problemas e produção de apresentações	Empenha-se, para cada indivíduo, no treinamento contínuo de todas as habilidades de consultoria
Desenvolvimento e <i>feedback</i> (suavidade no julgamento)	Ajuda no desenvolvimento de outros membros de forma branda	Fornece <i>feedback</i> adequado (julgamento suave) e auxilia no desenvolvimento dos analistas	Fornece <i>feedback</i> da forma e no momento mais adequados (julgamento suave) Identifica os pontos fracos dos consultores e concentra em seu desenvolvimento	Gasta tempo para tornar todos os membros da equipe mais produtivos Constantemente sai de seu caminho para dar oportunidade de desenvolvimento a todos os consultores	Possui grande habilidade em entender o que motiva as pessoas e quais são suas necessidades de desenvolvimento, agindo sobre elas de forma construtiva
Confiança	Ainda não é muito conhecido na organização (reputação em construção)	Desperta confiança em seus colegas (boa reputação)	Seu comportamento reforça seus valores profissionais (reputação muito boa)	Grande parte da organização o considera confiável (reputação ótima)	É reconhecido por todos os colegas como altamente confiável (reputação impecável) Inspira as pessoas a fazer o seu melhor, e não apenas o suficiente
Empatia ativa com membros da equipe	Ouve os outros membros da equipe	Pensa nos outros membros da equipe	Compreende as necessidades dos membros de sua equipe, absorvendo facilmente o conhecimento tácito	Compreensão intensa dos membros da organização, com fácil absorção do conhecimento tácito	Compreende fácil e intensamente os membros da organização, abordando-lhes antes mesmo que requisitem auxílio

Tabela 12 - Descrição da competência “gestão do conhecimento”

4.3.3. *Capital de Relacionamento*

Para o capital de relacionamento, deve-se focar nas três frentes apresentadas no diagnóstico. Para os parceiros de recursos humanos, é preciso elaborar uma estratégia pró-ativa para melhorar a capacidade da empresa de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências úteis à empresa. O principal problema da empresa é o planejamento incorreto de recursos que causa sobrecarga de trabalho, deixando os funcionários sem tempo para planejar a longo prazo ou inovar. É necessário realizar alianças com universidades e outros centros de formação profissional para captar novos recursos, reduzindo a carga de trabalho a patamares aceitáveis. Dessa forma os empregados disponibilizarão de tempo para criar e compartilhar conhecimento. Como iniciativas sugeridas encontram-se a realização de palestras e participação em workshops.

A segunda frente é a dos clientes. Para resolver o problema de limitação deve-se realizar projetos em novos clientes, expandindo a gama de áreas de atuação e desenvolvendo novos conhecimentos e competências. A aquisição de novos clientes não é uma tarefa fácil. Uma sugestão seria aproveitar o forte relacionamento com os clientes existentes para que aconteça uma indicação da consultoria para parceiros desses clientes.

Na frente de serviços, além das parcerias existentes citadas no diagnóstico, seria extremamente interessante firmar parcerias com companhias aéreas e redes de hotéis. Essa ação se justifica pois a maioria dos projetos da empresa são realizados fora de São Paulo, resultando em altas despesas com passagens aéreas e acomodação.

4.4. Fase 3: Implementação

O primeiro passo da fase de implementação é a averiguação da necessidade de um diretor do conhecimento (*Chief Knowledge Officer*) para garantir a responsabilidade pelo processo de gestão do conhecimento e administrar o avanço dos projetos.

Apesar da alta gerência pretender gerar uma nova proposta de valor para os clientes através da gestão do conhecimento, a contratação de um diretor do conhecimento não é indicada. A principal razão é o porte da empresa. Por ser enxuta, não existem unidades isoladas entre as quais o conhecimento não flui. Tampouco, a alta gerência está tão distante das equipes operacionais para necessitar de um diretor do conhecimento que lhe informe os problemas de gestão.

Mesmo não existindo um diretor do conhecimento, é preciso que cada projeto do conhecimento possua um gerente responsável pela atribuição dos papéis e responsabilidades de cada membro da equipe. O gerente também deve avaliar os investimentos necessários e benefícios esperados do projeto, além de criar uma estrutura que permita a transferência de conhecimento para outros projetos.

É importante lembrar a equipe deve ser formada por pessoas que se ofereceram ou desejam participar do projeto. Recursos alocados contra a vontade não irão apresentar um bom desempenho.

4.5. Fase 4: Avaliação

Caso a fase de implementação tivesse sido executada, esta última etapa seria destinada a avaliar os resultados deste primeiro ciclo de desenvolvimento da gestão do conhecimento.

Primeiramente, seria necessário refazer o mapa de conhecimento elaborado no diagnóstico para medir a diminuição dos *gaps* e avaliar o impacto das ações adotadas.

Apesar de ser difícil medir a contribuição da gestão do conhecimento devido à quantidade de fatores envolvidos, alguns indicadores podem ser úteis nesta tarefa: retenção de clientes, retenção de funcionários, receita por funcionário, tempo para satisfazer as necessidades do cliente, etc.

Outros atributos podem ser usados para medir o sucesso da gestão do conhecimento, como aqueles apresentados por Davenport e Prusak (1998):

- Crescimento dos recursos vinculados ao projeto, incluindo pessoal e orçamentos
- Crescimento no volume do conteúdo e de uso do conhecimento (por exemplo número de documentos de acesso aos repositórios, ou de participantes de projetos de banco de dados de discussão)
- Probabilidade de que um projeto se sustente na ausência de um dos indivíduos específicos, ou seja, o projeto é uma iniciativa organizacional e não individual
- Familiaridade com os conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento em toda a organização
- Alguma evidência de retorno financeiro, seja com relação à atividade da gestão do conhecimento em si (se ela for vista como um centro de lucros) ou à organização como um todo.

4.6. Considerações finais

Atualmente, a empresa apresenta uma estrutura razoável de gestão do conhecimento. As competências essenciais e individuais estão definidas e vinculadas às avaliações de desempenho. Além disso, tanto a cultura de confiança como a estrutura organizacional extremamente orgânica ajudam no compartilhamento de conhecimento tácito e evitam a necessidade de um diretor do conhecimento. Os processos principais encontram-se bem desenhados e praticamente todos os instrumentos necessários já existem.

No entanto, muitos desses benefícios são decorrentes do porte pequeno/médio da empresa. O crescimento acelerado do número de funcionários nos últimos anos já começa a expor falhas no atual sistema. Falhas, como a recriação de conhecimento já existente, que tendem a crescer em quantidade e gravidade caso ações não sejam tomadas.

Para melhorar a gestão do conhecimento e prevenir tais falhas, deve-se agir tanto sobre o aspecto tácito do conhecimento, quanto do explícito. No entanto, por tratar-se de uma consultoria de gestão estratégica, as soluções apresentadas devem ser altamente customizadas e não uma simples adaptação de uma solução criada anteriormente. Mais do que incentivar a codificação do conhecimento, a gerência deve recompensar as pessoas pelo compartilhamento direto com outras pessoas. Por isso o foco recai sobre o conhecimento tácito.

O principal problema identificado no processo de criação e compartilhamento de conhecimento tácito foi a falta de tempo. A gerência deve realizar um planejamento para determinar os recursos humanos necessários e contratá-los. Com recursos suficientes, sobrecargas deixarão de ocorrer e os funcionários passarão a dispor de mais tempo para pensar a longo prazo, realizar treinamentos e criar conhecimento.

Também existem falhas na comunicação da empresa ressaltadas, principalmente, pelas diferenças de visão entre alta gerência e funcionários de cargos inferiores. Por exemplo, a missão, visão, estratégias e competências da empresa podem estar claramente definidas para a alta gerência, mas não estão para os funcionários de baixo escalão. Para resolver este problema pode-se aumentar a frequência das reuniões gerais (*office meetings*) e/ou utilizar o sistema de mentores.

Também há ausência de micro-comunidades do conhecimento e fóruns de discussões para incentivar o compartilhamento do conhecimento. Palestras, eventos ou mesmo reuniões gerais devem ser utilizados para iniciar discussões, reunindo os membros interessados pelo mesmo assunto e fomentando relacionamentos.

Sugere-se, ainda, a inclusão de uma nova competência individual nas avaliações de desempenho, garantindo que os funcionários comprometam-se com as práticas que permitem uma boa gestão do conhecimento. O sistema de mentores também pode ser uma ferramenta muito útil na disseminação dessas práticas, especialmente do *care*.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho se propôs a apresentar uma metodologia de gestão do conhecimento que permitisse identificar problemas ou pontos de melhoria; planejar ações para mitigar ou eliminar tais problemas; implementar as ações de forma estruturada; e avaliar os resultados obtidos a partir de tais ações.

A metodologia foi criada sob uma base teórica ampla, a qual muitas vezes apresentava idéias conflitantes. Buscou-se integrar todos os aspectos considerados importantes, escolhendo aqueles que pareciam ser mais coerentes e relevantes. Ressalta-se que o foco do trabalho era a criação de uma metodologia a ser aplicada em uma consultoria estratégica, o que explica serem excluídos alguns aspectos da gestão do conhecimento.

O trabalho teve seu escopo reduzido às duas primeiras etapas, diagnóstico e planejamento, devido à necessidade de aguardar aprovação da gerência. Apenas sugere-se o modo como as etapas de implementação e avaliação deveriam ser conduzidas.

Apesar disso, o diagnóstico e o planejamento foram suficientes para identificar pontos de melhoria e sugerir ações. A adoção das medidas sugeridas viabiliza um ambiente propício para a criação e gestão do conhecimento. Isso permite a aquisição e retenção de conhecimento, além da criação de ativos intangíveis que gerem vantagem competitiva para a organização.

Finalizando, é importante lembrar que este é apenas um ciclo de um processo contínuo de desenvolvimento, cujas reiteraões irão garantir uma gestão do conhecimento adequada, mesmo com a empresa em constante mudança.

ANEXO A – Questionário

Bom dia. Estou avaliando a situação da gestão do conhecimento na empresa e gostaria de sua ajuda. Basta julgar se a característica é aplicável à empresa e colocar um número de 1 a 5 nos parênteses, onde:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Concordo parcialmente
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

Cargo: _____

Na empresa desde: _____

- 1- As competências chave da empresa são claramente definidas ()
 - 2- A estratégia é amplamente disseminada ()
 - 3- A organização é inspirada por grandes desafios ()
 - 4- A missão e os valores são freqüentemente promovidos ()
 - 5- Existe orgulho de trabalhar na empresa ()
 - 6- As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo ()
 - 7- Experimentação e tentativa e erro são estimulados ()
 - 8- Honestidade intelectual é altamente apreciada ()
 - 9- Empregados não estão preocupados apenas com sua área de trabalho ()
 - 10- Tempo é visto como importante recurso para inovação ()
 - 11- Resultados importantes são celebrados ()
 - 12- É permitido se discutir idéias "bobas" ()
 - 13- Humor e piadas são altamente tolerados ()
 - 14- Existe uso constante de equipes multidisciplinares com grande autonomia ()
 - 15- Pequenas reorganizações ocorrem freqüentemente para adaptar-se às demandas do ambiente ()
 - 16 - Reuniões informais e *brainstorms* ocorrem freqüentemente fora do escritório ()
-

-
- 17- Uso de espaços abertos, poucos símbolos de status ()
 - 18- Processo decisório ágil, pouco burocrático ()
 - 19- Processo seletivo rigoroso ()
 - 20- Seleção de pessoal busca diversidade ()
 - 21- Carreira provendo diferentes perspectivas ()
 - 22- Elevado investimento em treinamento ()
 - 23- Aprendizado por meio de contatos internos e externos ()
 - 24- Evolução salarial diretamente ligada à aquisição de competências ()
 - 25- Contribuições extraordinárias formalmente reconhecidas ()
 - 26- Remuneração associada parcialmente ao desempenho da equipe ()
 - 27- Empregados têm ampla participação nos lucros da empresa ()
 - 28- Comunicação eficiente em todas as direções ()
 - 29- Empregados com amplo acesso ao banco de dados e conhecimento da empresa ()
 - 30- Disciplina e incentivo na documentação do conhecimento da empresa ()
 - 31- Resultados são avaliados sob várias perspectivas ()
 - 32- Resultados são amplamente divulgados internamente ()
 - 33- Muitos mecanismos formais e informais para aprendizado com os clientes ()
 - 34- Empresas pró-ativas na formação de alianças com outras empresas ()
 - 35- Alianças relacionadas a estratégias de aprendizado externo ()
 - 36- Empresa proativa na formação de alianças com universidades ()
-

LISTA DE REFERÊNCIAS

CHOI, B.; LEE, H. - **An empirical investigation of knowledge management styles and their effect on corporate performance**. Information & Management, v. 40, p. 403-417, 2003

CRUZ, T. **Gerência do conhecimento**. Cobra, 2002

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK L. **Conhecimento empresarial**. Campus, 1998.

E-CONSULTING A Gestão do Conhecimento na Prática. **HSM Management**, v.42, janeiro-fevereiro, p.53-59, 2004.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M. **Gestão estratégica do conhecimento**. Atlas, 2001.

FOOTE, N. W.; MATSON, E.; RUDD, N. **Managing the knowledge manager**. The McKinsey Quarterly 2001, v. 3, p.120-129, 2001

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, p. 109-122, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Harvard Business School Press, 1994.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. **What's your strategy for managing knowledge?** Harvard Business Review, March-April, 1999.

KLOSS, M. **Knowledge management – from knowledge to results**. McKinsey & Company – Automotive & Assembly, 2002

KROGH, G.V.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation**. Oxford University Press, 2000.

LEVY, M.; LOEBBECKE, C.; POWELL, P. SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. **European Journal of Information Systems** v.12, p.3-17, 2003

NONAKA I.; TAKEUCHI H. **Criação do conhecimento na empresa**. Campus, 1997.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKLESTEIN, S. **Managing professional intellect: making the most of the best**. Harvard Business Review 74, p. 181-193, 1996

RUMELT, R. Forward. In: HAMEL, G.; HEENE, A. (Ed.). **Competence-based competition**. John Wiley, 1994

SCHOEMAKER, P. J. H.; AMIT, R. **The competitive dynamics of capabilities: developing strategic assets for multiple futures.** In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. (Ed.). **Wharton on Dynamic Competitive Strategy.** John Wiley, 1997

STEWART, T. A. **Capital intelectual: nova vantagem competitiva das empresas.** Campus, 1998.

SVEIBY, K.E. **Nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento.** Campus, 1998

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

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas.** Negócio, 2003
