

JÚLIO MAZZONI TORTORELLO

**PROPOSIÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO A UM DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS
PROFISSIONAIS**

SÃO PAULO

2009

JÚLIO MAZZONI TORTORELLO

**PROPOSIÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO A UM DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS
PROFISSIONAIS**

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

SÃO PAULO

2009

JÚLIO MAZZONI TORTORELLO

**PROPOSIÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO A UM DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS
PROFISSIONAIS**

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

Orientador: Prof. Dr. Davi Noboru Nakano

SÃO PAULO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Tortorello, Júlio Mazzoni

**Proposição de uma sistemática de gestão do conhecimento
a um departamento de serviços profissionais / J.M. Tortorello. --
São Paulo, 2009.**

81 p.

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Gestão do conhecimento I. Universidade de São Paulo.
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção
II. t.**

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Davi Noboru Nakano pelos inúmeros conselhos e sugestões dados ao longo de sua dedicada orientação.

À minha família, em especial aos meus pais e meu irmão, que estiverem sempre presentes e me fizeram ser quem eu sou.

À minha namorada, Marina, pela atenção, compreensão e carinho.

Aos meus amigos pelos ótimos momentos vividos e pelos que estão por vir.

Aos meus colegas de trabalho por toda a paciência e apoio na realização deste trabalho, além da grande contribuição para o meu desenvolvimento.

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

**“O limite real de um homem termina quando
começa a sua imaginação”**

(Anônimo)

RESUMO

O presente trabalho trata da proposição de uma nova metodologia de gestão do conhecimento, voltada para uma empresa de serviços profissionais.

O objetivo do trabalho é que por meio desta nova metodologia de gestão do conhecimento, seja possível atuar nos *gaps* entre o que os clientes querem e o que eles percebem e entre o que os funcionários crêm que oferecem e o que realmente deveriam oferecer, encontrando possíveis pontos de melhoria relacionados à gestão do conhecimento e sugerir ações corretivas e preventivas.

Busca-se o aumento de produtividade e a maior flexibilidade nos processos de trabalho, resultando em ganhos para a empresa e funcionários, além de maior satisfação dos clientes.

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 serviços, empresas de serviços profissionais, competências, rotinas, conhecimento e gestão do conhecimento. Em seguida, a partir da avaliação das abordagens apresentadas cria-se uma metodologia que é proposta à empresa em questão. Por fim, as conclusões são apresentadas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Conhecimento. Competências. Rotinas.

ABSTRACT

This paper deals with the proposition of a new methodology for knowledge management, focused at a professional services firm.

The objective of this study is that through this new methodology for knowledge management, it will be possible to act on the gaps between what customers want and what they perceive and between what employees believe they're offering and what they really should offer, finding possible points of improvement related to knowledge management and suggest corrective and preventive actions.

The aim is to increase productivity and flexibility in work processes, resulting on gains for the company and employees, besides increasing customer satisfaction.

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, basic theories on services, professional services firms, skills, routines, knowledge and knowledge management are presented. After that, through the evaluation of the approaches presented, a new methodology is formulated and proposed to the company. Finally, the conclusions are presented.

Keywords: Knowledge Management. Knowledge. Competences. Routines.

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Estratégia 360°</i>	13
<i>Figura 2 - Estratégia, Aprendizagem, Gestão do Conhecimento e Competências</i>	14
<i>Figura 3 - Estrutura Organizacional Grupo Abril</i>	20
<i>Figura 4 - Geradores de Receita Grupo Abril</i>	21
<i>Figura 5 - Market Share do Grupo Abril em dez. de 2008</i>	22
<i>Figura 6 - Estrutura hierárquica Diretoria de Desenvolvimento de Novos Negócios</i>	27
<i>Figura 7 – Lógica de Trabalho</i>	31
<i>Figura 8 - Processo de Utilização dos FCS para o Mapeamento do Conhecimento</i>	35
<i>Figura 9 - Eixos Formadores das Competências</i>	38
<i>Figura 10 - Estratégia, Aprendizagem, Gestão do Conhecimento e Competências</i>	39
<i>Figura 11 - Espiral do Conhecimento</i>	43
<i>Figura 12 - Forma genérica de Mapas Cognitivos</i>	47
<i>Figura 13 - Estrutura hierárquica do Mapa Cognitivo</i>	47
<i>Figura 14 - Exemplo de Mapa Conceitual – Mapeamento da área de conhecimento “Gestão do Conhecimento”</i>	48
<i>Figura 15 - Lógica de Trabalho</i>	49
<i>Figura 16 - Processo Iterativo de Rotinas</i>	61
<i>Figura 17 - Diagrama de Venn: Tipos de Conhecimento</i>	66
<i>Figura 18 - Lógica do Processo de Aprendizagem</i>	68
<i>Figura 19 - Fluxograma para Padronização do Processo</i>	76

LISTA DE QUADROS E TABELAS

<i>Tabela 1 - Investimento Publicitário por Meio</i>	<i>12</i>
<i>Quadro 1 - Títulos Abril por Unidade de Negócios</i>	<i>23</i>
<i>Quadro 2 - Parcerias do Grupo Abril</i>	<i>26</i>
<i>Quadro 3 - Comparativo entre Competências Existentes, Competências que os empregados pensam ter e Pontos de Melhoria</i>	<i>56</i>
<i>Quadro 4 - Projetos do Departamento de Novos Negócios</i>	<i>59</i>
<i>Quadro 5 - Behavior Engineering Model</i>	<i>63</i>
<i>Quadro 6 – Rotinas – Recursos, Capacidades e Habilidades Envolvidas</i>	<i>64</i>
<i>Quadro 7 - Divisão dos Conhecimentos em Tipos de Conhecimento</i>	<i>68</i>
<i>Quadro 8 - Divisão dos Conhecimentos em Tipos de Conhecimento</i>	<i>71</i>

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS E TABELAS

1 INTRODUÇÃO	12
1.1A EMPRESA E O DEPARTAMENTO ESTUDADOS.....	14
1.1.1 O Problema Encontrado	15
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO.....	16
1.2.1 Estrutura do Trabalho	17
2 O GRUPO ABRIL E O DEPARTAMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS	19
2.1O GRUPO ABRIL.....	19
2.1.1 Aprofundamento das Unidades de Negócio do Grupo Abril	21
2.1.1.1 Editora Abril.....	21
2.1.1.2 Revistas.....	22
2.1.1.3 Abril Digital	23
2.1.1.4 Canais Abril	23
2.1.1.5 Abril Educação	24
2.1.1.6 Data Listas.....	24
2.1.1.7 Abril Gráfica.....	24
2.1.1.8 Distribuição e Logística	25
2.1.2 Parceiros e Sócios	25
2.2 A ÁREA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS	26
2.2.1 Histórico da Área	26
2.2.2 Desenvolvimento de Novos Negócios Atualmente.....	27
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	30
3.1 SERVIÇOS	31
3.2 EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS	33
3.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	34
3.4 CONCEITO DE COMPETÊNCIA	36
3.4.1 Competência de uma organização.....	38

3.5 ROTINAS.....	40
3.6 CONHECIMENTO	42
3.6.1 <i>Gestão do Conhecimento</i>	44
3.6.2 <i>Mapeamento do Conhecimento</i>	45
4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	50
4.1 TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO E METODOLOGIAS NO DEPARTAMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS ATUALMENTE	50
4.2 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	51
4.2.1 <i>Competências já existentes</i>	53
4.2.2 <i>Competências demandadas pelos clientes que ainda não existem ou são deficientes</i>	54
4.2.3 <i>Competências que os empregados acreditam ter</i>	55
4.3 MAPEAMENTO DAS ROTINAS.....	58
5 DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	62
5.1 PROPOSIÇÃO DA SISTEMÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	71
5.1.1 <i>Proposta para o Aumento de Produtividade</i>	72
5.1.2 <i>Proposta para a padronização das Habilidades</i>	73
5.1.3 <i>Proposta para a padronização dos Processos</i>	75
5.1.3.1 <i>Fluxograma para Padronização do Processo</i>	76
6 CONCLUSÃO.....	77
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	79

1 INTRODUÇÃO

O setor de mídia, em geral, tem características similares aos outros setores no que se refere à concorrência e à busca constante por diferenciação. A importância do setor de mídia pode ser evidenciada pelos altos gastos com publicidade no mesmo. Em 2008 o gasto total no setor foi de R\$46,6 bilhões (Fonte: Ibope Monitor), um crescimento de 11% em relação a 2007 e 35% em relação a 2006. Vale ressaltar que estes dados levam apenas em consideração as mídias clássicas, ou seja, TV, jornal, revista e TV por Assinatura, não considerando o fenômeno tecnológico da internet que corresponde, ainda, apenas a aproximadamente 2% do investimento publicitário total no setor.

As despesas publicitárias no meio internet são precariamente auditadas devido a grande quantidade de sites e aos diversos modelos (*banners*, *pop ups*, *links* patrocinados, publicidade indireta, etc.). Empresas como o Ibope e Nielsen estão apenas iniciando seus estudos sobre as despesas na internet.

O meio TV ainda é o que mantém maior parte deste bolo publicitário, seguido por jornal, revista e por último, TV por assinatura. Analisando a tabela 1 que mostra o investimento publicitário discriminado por meio de comunicação em 2007 e 2008, pode-se notar que o ritmo de crescimento diminuiu consideravelmente, evidenciando o impacto e migração de investimentos às novas mídias.

Meio	2007	2008
JORNAL	R\$ 14.870.406,93	R\$ 14.906.080,64
REVISTA	R\$ 4.684.598,13	R\$ 5.544.345,69
TV	R\$ 18.337.494,59	R\$ 21.343.151,99
TV ASSINATURA	R\$ 4.062.870,74	R\$ 4.829.482,13
TOTAL	R\$ 41.955.370,39	R\$ 46.623.060,45

Tabela 1 - Investimento Publicitário por Meio (R\$mil)

Fonte: Ibope

O que difere este setor dos outros da economia é que, além da concorrência de empresas do mesmo ramo, as organizações têm de concorrer com o fenômeno que mais cresce desde a década de 90: a Internet Assim, com a evolução tecnológica as empresas de mídia clássica tiveram que se reposicionar estrategicamente para se adequar à nova realidade que estava se

formando, incorporando o mundo digital em seus negócios. Desde então surgiu uma nova concepção de estratégia “360° de negócio”, ou seja, a atuação no mercado por diversas frentes em diversos setores: B2B, B2C, Negócios, Economia, Finanças, Carreira e *Lifestyle* e Interesses, atingindo diversos perfis de clientes como mostra a figura abaixo.

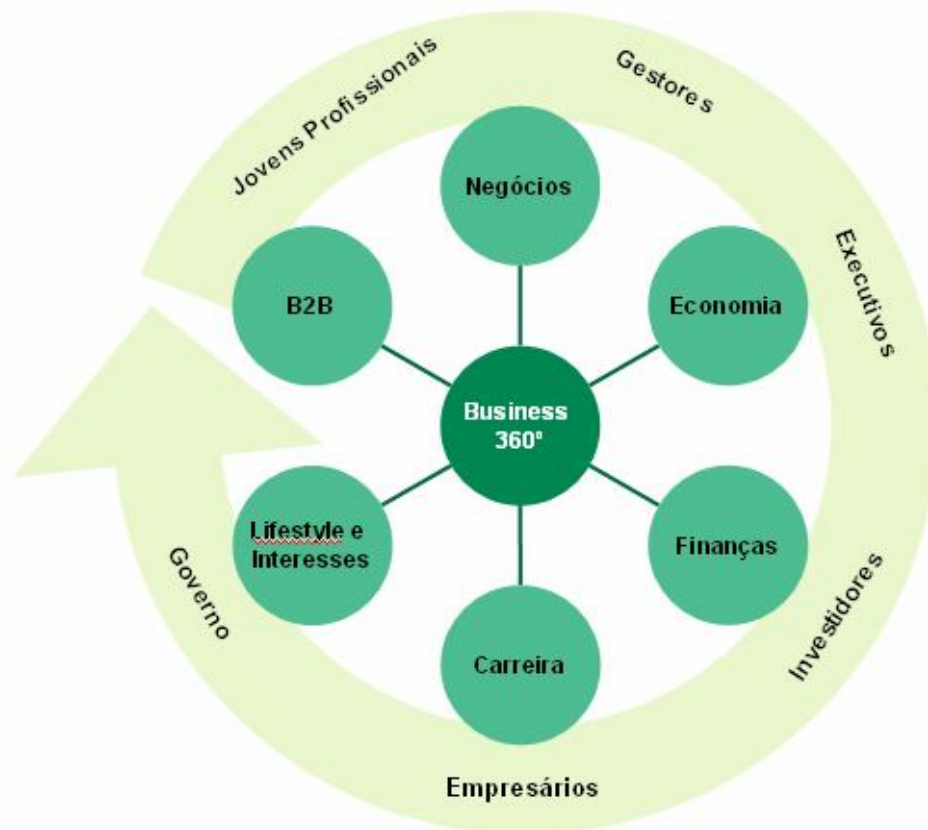


Figura 1 - Estratégia 360°

Fonte: baseado no conceito de Estratégia 360° da Editora Abril

Fleury e Fleury (2000) propõem que as estratégias da organização definem suas competências que, por sua vez, afetam a definição da estratégia, fechando um círculo virtuoso. No interior deste ciclo, fazendo a ligação entre os dois extremos aparece a aprendizagem, na qual está inserida a gestão do conhecimento (NONAKA, 2002).

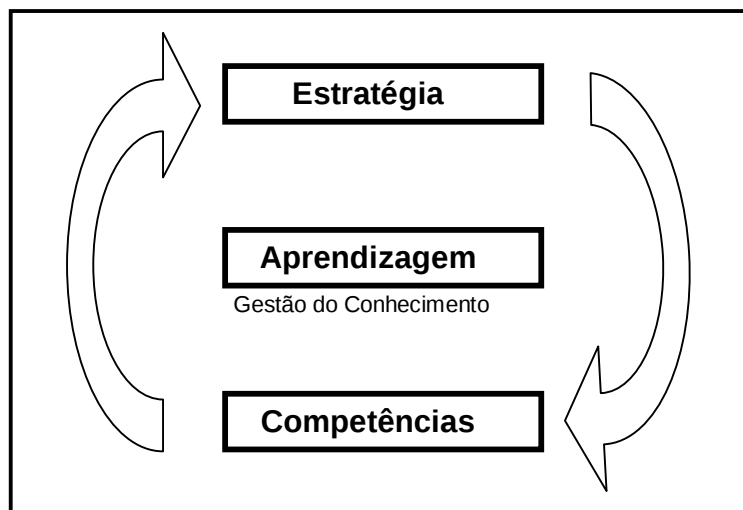


Figura 2 - Estratégia, Aprendizagem, Gestão do Conhecimento e Competências

Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2000)

Neste contexto surgiu a oportunidade da realização do trabalho de formatura na área de **Desenvolvimento de Novos Negócios** do Grupo Abril. Esta área foi criada com o propósito de buscar novas oportunidades de negócios (visão 360°) e manter o Grupo líder no meio revistas, setor de mídia.

1.1 A Empresa e o Departamento Estudados

O Grupo Abril é formado por empresas de mídia em diversos setores, como internet, televisão e principalmente, revistas. Hoje, como *core* de seus negócios, as revistas da Editora Abril representam mais de 60% do faturamento do Grupo. A principal linha de receita para este tipo de empresa é a venda de espaços publicitários em seus meios de comunicação. Por isso, o advento da internet e novas plataformas de comunicação têm representado um risco ao Grupo Abril.

O departamento de Novos Negócios atua como uma empresa de serviço profissional oferecendo consultoria ao Grupo Abril. Este departamento é responsável pelo estudo de novas oportunidades de investimentos e acompanhamento do mercado. Como em qualquer empresa

desse tipo, a gestão do conhecimento é fundamental para realização de trabalhos de qualidade e que atendam às expectativas dos clientes (neste caso, internos).

É neste departamento que o autor trabalha como estagiário desde novembro de 2008 até a presente data. Durante seu estágio participa de diversos projetos voltados a análises de oportunidades de aquisições ou *joint ventures* com outras empresas, além de análises de mercado, de *players* e acompanhamento de negócios em período de adaptação dentro do Grupo Abril.

O capítulo 2 deste trabalho aprofunda a descrição tanto da empresa quanto do departamento de Novos Negócios.

1.1.1 O Problema Encontrado

Como dito anteriormente, a maior fatia do faturamento do Grupo Abril vem da venda de publicidade em seus veículos (revistas e sites). A Abril depende de publicidade para dar continuidade a seus trabalhos. Com a crise mundial atingindo o Brasil, existe grande receio por parte dos acionistas e empregados de que a Abril também seja afetada. É fácil entender este receio. O grupo não será afetado diretamente, pois não está, nem estava alavancado com investimentos de risco no mercado financeiro e nem tem ações na bolsa de valores, que desvalorizaram com a crise. Mas os maiores anunciantes, ou seja, os geradores de receita, são grandes empresas do setor de comércio e varejo, automobilístico, higiene e beleza, etc., e na medida em que os resultados destas empresas refletirem o mau humor do mercado internacional o passo lógico para contenção de custos é reduzir os investimentos em publicidade. Esta possível redução é que causa temor, porque se, de fato, acontecer, a Abril terá que buscar alternativas para gerar caixa e conseqüentemente resultados.

Sendo assim, desde meados de 2008 Novos Negócios esteve em foco e sob grande pressão dentro do Grupo. A área, sendo corporativa e de apoio à organização, não gera lucro direto ao Grupo. Por isso, se não estiver atenta às novas oportunidades e realizar boas análises de negócios, será somente vista como uma despesa dentro da organização. Para se manter ativa, esta área tem como obrigação não só encontrar novas alternativas de investimento, mas também, que elas gerem resultados.

Todas as atividades da Diretoria de Novos Negócios envolvem grande conhecimento, tanto tácito, por parte dos analistas, quanto explícito, nos bancos de dados, livros, trabalhos anteriores, etc. A complexidade e particularidades de cada novo projeto, além do cronograma apertado, fazem com que a **Gestão do Conhecimento** seja ponto crucial na competência desta diretoria. É preciso saber onde buscar as informações, de que maneira lógica estruturá-las, como montar os documentos de maneira clara e eficiente e, por fim, como armazenar todo o novo conhecimento adquirido para ajudar em trabalhos posteriores.

Pela importância deste tema e preocupação visível dentro da empresa, é que esta monografia se dedica ao estudo da metodologia de trabalho da Diretoria de Novos Negócios do Grupo Abril.

O trabalho foi, então, organizado com a finalidade de analisar o “*gap*” existente entre o saber e o fazer, através do estudo das competências essenciais, das rotinas do trabalho e do conhecimento envolvido, para, no fim, propor uma gestão do conhecimento adequada aos propósitos da área. Segundo Pfeffer e Sutton (1999), as empresas e pessoas que nelas trabalham geralmente sabem o que fazer, porém, isso não é o suficiente para transformar conhecimento em ações.

1.2 Objetivo do Trabalho

O objetivo deste trabalho é propor uma sistemática de **gestão do conhecimento** adequada às **competências** requeridas pelos clientes e às **rotinas/processos** de trabalho com as quais os funcionários desenvolvem suas tarefas. Esta nova sistemática de gestão do conhecimento deverá auxiliar a área no desenvolvimento de seus projetos, atuando diretamente nos problemas e dificuldades levantados nas análises.

Para atingir esse objetivo o modelo de fatores críticos de sucesso será empregado em um departamento de serviço profissional e desta maneira, espera-se conseguir mapear as principais competências desta empresa. Após este mapeamento, serão analisadas rotinas de trabalho para verificar se estas estão de acordo com as competências esperadas pelos principais clientes.

Tendo as principais competências e rotinas listadas, será possível propor uma gestão do conhecimento e um mapeamento do conhecimento adequado às atividades desenvolvidas pela empresa.

A partir do capítulo 4 é feita uma análise de competências essenciais/requeridas pelos clientes e, a partir dela, um destrinchamento em atividades/rotinas de trabalho. O estudo das rotinas, ou seja, dos processos de trabalho, fará possível o mapeamento dos conhecimentos envolvidos no trabalho e a proposição de uma sistemática adequada de Gestão do Conhecimento.

Espera-se que o trabalho auxilie no entendimento de como uma análise das competências e das rotinas do trabalho é fundamental para a elaboração da estratégia de gestão do conhecimento. Além disso, espera-se que o leitor perceba como assuntos teóricos como os tratados neste trabalho, realmente influenciam no dia a dia das empresas e podem ser diferenciais competitivos em qualquer tipo de mercado.

1.2.1 Estrutura do Trabalho

De forma a manter uma relação lógica dos pensamentos, o trabalho foi assim dividido:

Capítulo 1 – Introdução: capítulo voltado a introduzir o leitor ao assunto do trabalho. Neste capítulo é apresentada a empresa, o departamento que será estudado, o problema encontrado e o objetivo da dissertação.

Capítulo 2 – O Grupo Abril e o Departamento de Novos Negócios: capítulo com o aprofundamento da descrição do Grupo Abril e do departamento de Novos Negócios.

Capítulo 3 – Revisão da Literatura: neste capítulo é feito um estudo literário sobre Serviços, empresas de Serviços Profissionais, Competências, Rotinas, Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Mapeamento do Conhecimento e Fatores Críticos de Sucesso.

Capítulo 4 – Análise da Situação Atual: neste capítulo é aplicado o modelo dos Fatores Críticos de Sucesso (inicialmente estudado por ROCKART em 1979) para o mapeamento, a partir da visão dos clientes, das competências essenciais à área de Novos Negócios do Grupo Abril. Segundo Hayes (1998, p.1) “qualidade é a extensão na qual os produtos satisfazem os

requisitos das pessoas que os usam”. Mais adiante, são mapeadas as principais rotinas/processos de trabalho na área de Novos Negócios e todos os conhecimentos envolvidos em cada uma das rotinas.

Capítulo 5 – Diagnóstico e Proposição de um novo modelo de Gestão do Conhecimento:

neste capítulo é elaborado um mapa dos conhecimentos envolvidos em cada uma das rotinas analisadas no capítulo 4. A partir dele será possível propor uma série de medidas que viabilize melhorar a qualidade do serviço prestado pelo Departamento de Novos Negócios, atuando diretamente nos principais problemas listados.

Capítulo 6 – Conclusão: neste capítulo será feita a conclusão da monografia, relembrando a importância da Gestão do Conhecimento às empresas e como as propostas do capítulo 5 auxiliarão no principal problema levantado e que se pretende tratar.

2 O GRUPO ABRIL E O DEPARTAMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS

2.1 O Grupo Abril

A Abril foi fundada em 1950 com o lançamento de sua primeira revista “O Pato Donald”, um licenciamento da Disney. Hoje emprega mais de 7.000 funcionários e é um dos maiores e mais influentes grupos de mídia da América Latina. A empresa expressa seus objetivos e valores da seguinte forma:

Missão: Contribuir para a difusão de informação, cultura e entretenimento, para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento da livre iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas do país.

Valores: Excelência, Integridade, Pioneirismo e Valorização das Pessoas.

Princípios: Competitividade, Foco no Cliente, Rentabilidade e Trabalho em Equipe.

Visão: Ser a companhia líder em multimídia integrada, atendendo aos segmentos mais rentáveis e de maior crescimento dos mercados de comunicação e educação.

Atua hoje dividida em diversas unidades de negócios voltadas a diferentes setores: editora, gráfica, distribuição, etc., como mostra a estrutura organizacional da figura 3:

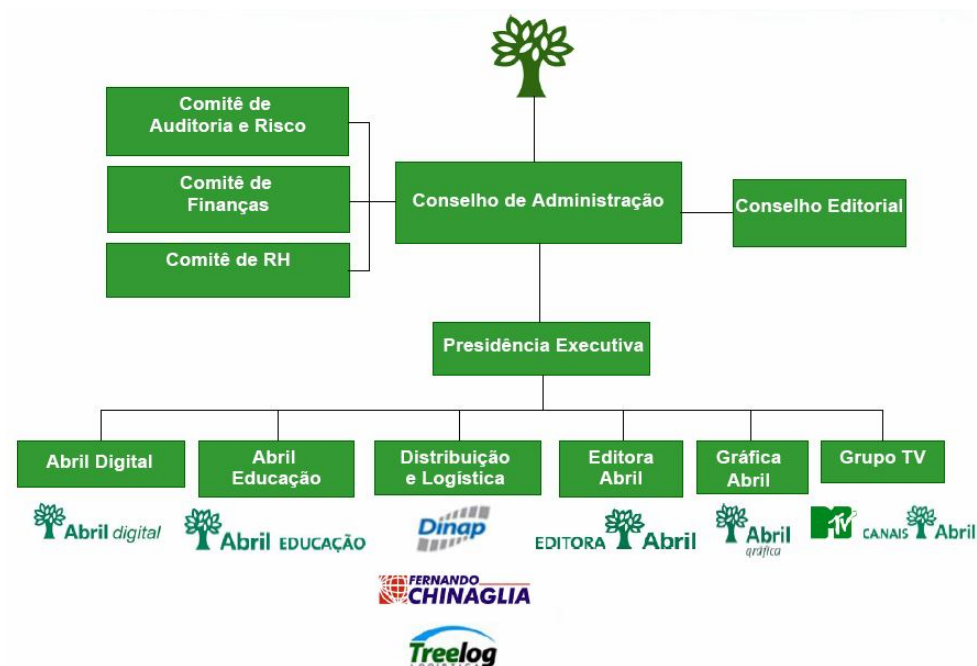


Figura 3 - Estrutura Organizacional Grupo Abril

Fonte: Apresentação Institucional da Editora Abril

Esta abrangência nas áreas atuantes mostra a força da estratégia 360° dentro da empresa que tem crescido bastante nos últimos 2 a 3 anos com o intuito de aumentar o portfólio e plataformas em que atua.

Seu faturamento chegou a R\$ 3 bilhões em 2008, um recorde histórico do qual 12% vêm de venda avulsa (bancas, etc.), 20% de venda por assinaturas e 68% de vendas de publicidade.

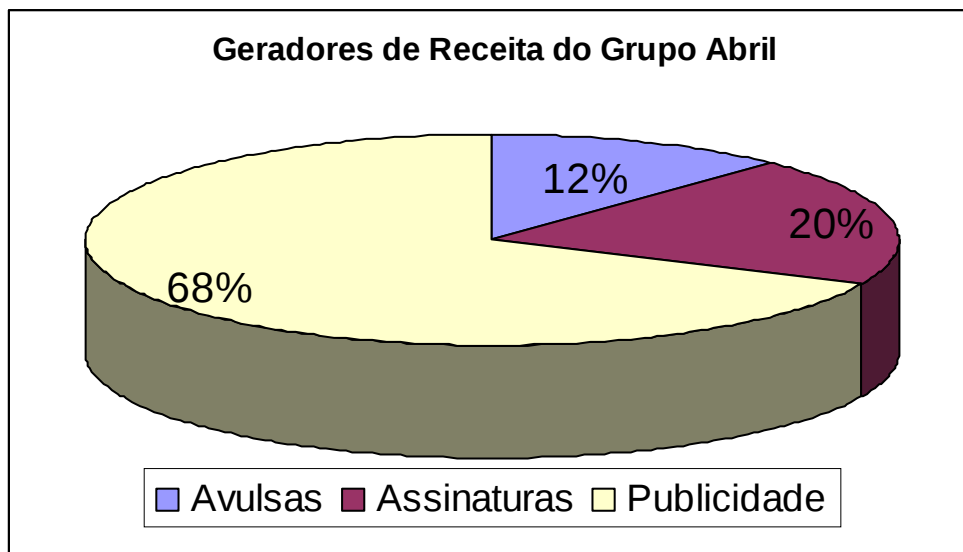


Figura 4 - Geradores de Receita Grupo Abril

Fonte: Apresentação Institucional da Editora Abril

Sendo a publicidade a maior fonte de receita do Grupo Abril, a constante migração dos anunciantes dos meios tradicionais (TV, rádio, jornal e revista) para os meios digitais tem sido sua maior preocupação, aumentando cada vez mais a importância de áreas como a de Novos Negócios que é responsável por encontrar novas alternativas de negócios e novas fontes de receitas.

2.1.1 Aprofundamento das Unidades de Negócio do Grupo Abril

2.1.1.1 Editora Abril

Anualmente são publicados pelo Grupo Abril mais de 300 títulos. Suas vendas ultrapassam a marca de 179 milhões de exemplares e atingem um universo de 28 milhões de leitores. Sete das dez revistas mais vendidas no Brasil são da Abril, sendo *Veja* a terceira maior revista semanal de informação no mundo, perdendo somente para *Time* e *Newsweek*.

2.1.1.2 Revistas

Principal negócio do Grupo Abril, as revistas representam **76%** das atividades do Grupo.

São 314 títulos publicados anualmente, com circulação de aproximadamente 179 milhões de exemplares vendidos ao ano e 4 milhões de assinaturas.

Líder absoluta no mercado brasileiro de revistas, como mostram os gráficos de *Market Share* abaixo:



Figura 5 - Market Share do Grupo Abril em dez. de 2008

Fonte: Apresentação Institucional da Editora Abril

As revistas são separadas por segmento como mostra o quadro abaixo:

Unidade de Negócio	Revistas
Veja	Veja
Negócios e Tecnologia	Exame, Você S/A, Você RH, Info
Comportamento Feminino	Claudia, Nova, Gloss
Moda e Estilo	Elle, Estilo, Manequim, Revista A
Semanais	Ana Maria, Viva Mais!, Sou + Eu!, Tititi, Minha Novela
Saúde e Bem-estar	Boa Forma, Bons Fluídos, Saúde, Vida Simples, Women's

	Health
Casa e Construção	Casa Claudia, Arquitetura e Construção
Homem	Playboy, VIP, Men's Health
Motor/Esporte	Quatro Rodas, Frota S/A, Placar, Runner's World
Turismo	Viagem e Turismo, National Geographic Brasil
Guias	Guias de Ruas, estradas, praias, etc.
Celebridade e Cultura	Contigo!, Bravo!
Jovem	Capricho, Loveteen, Superinteressante, Aventuras na Hostória, Mundo Estranho, Almanaque Abril, Guia do Estudante
Coleções	mercado de colecionáveis com livros, CDs, DVDs, etc.
Caras	Caras

Quadro 1 - Títulos Abril por Unidade de Negócios

Fonte: Apresentação Institucional da Editora Abril

2.1.1.3 Abril Digital

A Abril Digital é a unidade do grupo responsável pelos novos negócios digitais da empresa. Desenvolve produtos, conteúdos e serviços nas plataformas e nos formatos que atendam às expectativas dos consumidores digitais.

Até agora desenvolveu os sites de diversos títulos e conteúdo para celulares.

2.1.1.4 Canais Abril

Engloba os canais MTV, FIZ e Ideal numa abordagem segmentada de televisão.

- MTV: presente em 61% dos domicílios do país. É a 4ª emissora com maior prestígio de marca e número um em inovação.
- FIZ: Canal 100% colaborativo que distribui a produção de vídeos nacionais em sua programação.
- Ideal: canal inovador que aborda temas relevantes para a carreira profissional dos assinantes.

2.1.1.5 Abril Educação

Inclui as editoras de livros didáticos Ática e Scipione. Lidera o mercado privado e governamental na venda de livros didáticos.

2.1.1.6 Data Listas

É a principal provedora de listas segmentadas para mídias interativas e serviços de database. Explora comercialmente a base de dados de assinantes da Editora Abril para ações de SMS, e-mail marketing, mala direta e *telemarketing*.

2.1.1.7 Abril Gráfica

Maior gráfica da América Latina com 45.000m² de área ocupada, 1.100 funcionários e mais de 350 milhões de exemplares impressos, incluindo revistas, livros e catálogos.

Única gráfica da América Latina com impressão por rotogravura para publicações, seu grande diferencial é a grande capacidade de produção que pode passar de 100 mil revistas por hora quando necessário.

2.1.1.8 Distribuição e Logística

Além da distribuição física nos mais de 21 mil pontos de vendas, planeja e executa toda sua comunicação. Engloba, também, serviços de inteligência quanto a tiragem das revistas e distribuição numérica nos pontos de vendas.

2.1.2 Parceiros e Sócios

Ao longo de sua história, o Grupo Abril estabeleceu parcerias estratégicas nos negócios em diversas áreas. Essas parcerias foram decisivas para o sucesso da empresa.

Parcerias	
Grupo Abril	Naspers Limited (Editora Sul Africana), detém 30% do capital acionário do Grupo Abril
Editora Abril	<i>Nova</i> - Cosmopolitan/Hearst
	<i>Elle</i> – Hachette
	<i>Estilo</i> - Time Inc.
	<i>Superinteressante</i> - Carlos Civita, Gruner und Jahr
	<i>Playboy</i> - Playboy Intl.
	<i>Caras</i> - Editorial Perfil
	<i>Bravo!</i> - Editora D'Avilla
	<i>Men's Helth</i> e <i>Women's Helth</i> - Rodale International
	<i>National Geographic</i> - National Geographic Society
Televisão	TVA – Telefônica
	MTV - Viacom

Jovem	Revistas infanto-juvenil – Disney
--------------	-----------------------------------

Quadro 2 - Parcerias do Grupo Abril

Fonte: Apresentação Institucional da Editora Abril

2.2 A área Desenvolvimento de Novos Negócios

2.2.1 Histórico da Área

Para melhor entender as funções atribuídas à área de Novos Negócios dentro do Grupo Abril, um histórico da área será apresentado.

Em 1999 O Grupo Abril criou uma área chamada **PERINN** que englobava as funções de **Planejamento Estratégico, Relações Internacionais e Novos Negócios** e tinha como principal função posicionar o Grupo Abril no mercado frente às novas tendências e tecnologias. Era preciso estar atento às mudanças e “adotar uma postura de aprendizagem intensiva e permanente, enquanto buscava a identificação de estratégias que maximizassem a probabilidade de sobreviver e prosperar” (FLEURY; FLEURY, 2000). Foi isso, que durante 8 anos esta área fez: procurou manter a competitividade do Grupo através do aprendizado e reposicionamento estratégico.

A partir do primeiro semestre de 2008 a vice-presidência do Grupo Abril começou uma reestruturação na PERINN, entendendo que o processo de aprendizagem tinha atingido nível ótimo e que as novas estratégias já haviam sido direcionadas. Reestruturou, então, a área, num passo lógico da evolução, para **Diretoria de Desenvolvimento de Novos Negócios**.

Esta área, com os novos objetivos e estratégias definidos, surgiu com o objetivo de prestar consultoria à vice-presidência de Finanças Corporativas – VPFC – identificando e analisando novas oportunidades de negócios que pudessem alavancar os resultados do grupo como um todo.

A área tem como clientes os vice-presidentes, conselheiros e o presidente da organização, além de diretores de outras áreas quando o projeto é feito em parceria com outras diretorias.

O perfil dos clientes torna a qualidade do serviço prestado em um fator fundamental e por isso no Capítulo 4 foi utilizada a abordagem dos “Fatores Críticos de Sucesso” proposta por Rockart (1979), a fim de determinar de maneira eficiente as percepções e atitudes dos clientes com relação à qualidade do serviço, para que seja possível mapear as competências essenciais na área de Novos Negócios.

2.2.2 Desenvolvimento de Novos Negócios Atualmente

Atualmente a Diretoria de Desenvolvimento de Novos Negócios trabalha com uma equipe de 12 pessoas assim divididas:

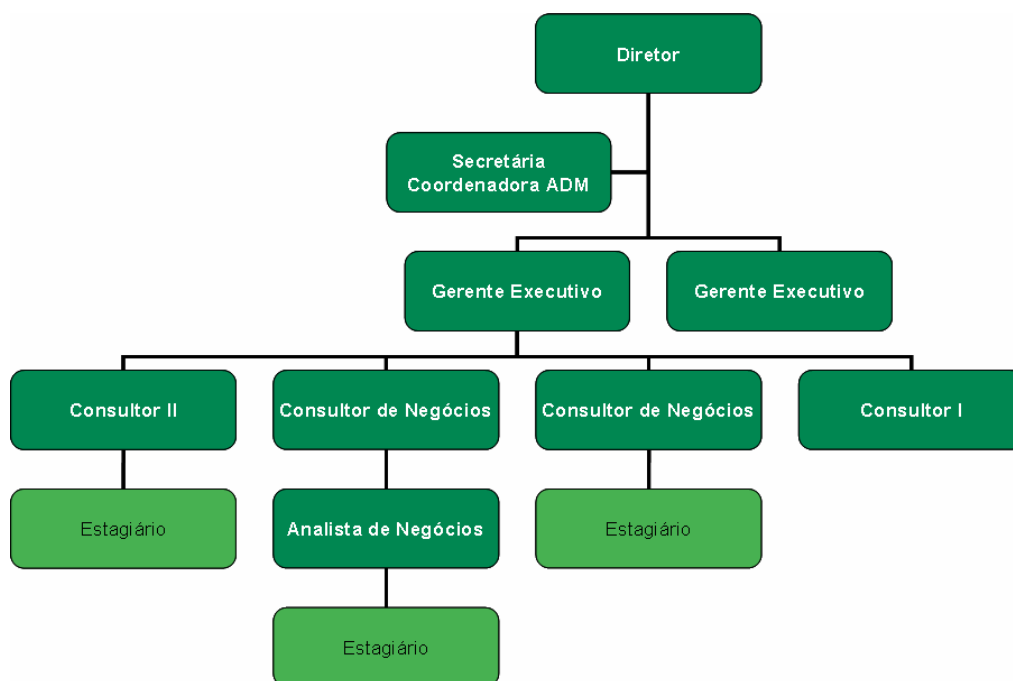


Figura 6 - Estrutura hierárquica Diretoria de Desenvolvimento de Novos Negócios

Fonte: Apresentação Institucional da Editora Abril

Sua missão é **realizar prospecções e análises de oportunidades de novos negócios para o Grupo Abril e acionistas**. Suas funções devem englobar:

- Avaliação para aquisição/fusão de novos negócios;
- Venda/saída de negócios que perdem atratividade para o acionista;
- Apoiar a VPFC e demais áreas envolvidas em processos de abertura de capital/emissão de ações de empresas que o Grupo Abril venha a constituir ou adquirir.

A área trabalha na lógica de projetos, ou seja, cada novo projeto que chega é delegado a um grupo de trabalho. Uma mesma pessoa pode estar envolvida em diversos projetos ao mesmo tempo, elegendo prioridades de acordo com a demanda da vice-presidência.

As principais atribuições da diretoria, que são divididas entre seus integrantes, são:

- **Analisar os novos negócios que são propostos para o Grupo Abril e identificar as oportunidades que sejam atrativas e rentáveis, ou estrategicamente importantes para o Grupo**
 - o Realizar a contextualização do novo negócio, fazer estudo de mercado, análise dos *players*, os modelos de negócio e identificar tendências no segmento e oportunidades resultantes;
 - o Realizar a avaliação financeira – desenvolvimento de um *business plan* e analisar as potenciais sinergias com os negócios existentes do Grupo;
 - o Alinhar as recomendações para o *Management* Abril com áreas clientes (se houver) e a vice-presidência;
 - o Estabelecer contatos com áreas de investimento de instituições financeiras.
- **Apoiar áreas do Grupo Abril no desenvolvimento e implementação de projetos de novos negócios e estratégicos para as empresas do Grupo**
- **Apoiar a Editora Abril no relacionamento e negociação com parceiros internacionais para licenciamento de marcas e desenvolvimento de novos negócios**
- **Acompanhar operações por períodos predeterminados – “Incubadora”**

Normalmente a cada início de projeto as pessoas envolvidas se reúnem para dividir as tarefas. Existe grande autonomia na realização das tarefas, porém o acompanhamento e alinhamento por parte do gerente e do diretor são constantes, garantindo projetos que atendam às necessidades dos clientes (o gerente e o diretor são os contatos direto da área com os clientes e, por isso, têm maior competência para saber o que os mesmos precisam e, conseqüentemente, para direcionar os projetos).

Uma análise da área pode posicioná-la como uma área de **Serviço Profissional**, prestando serviços altamente personalizados, complexo e com alto grau de contato com os clientes, semelhantemente às consultorias, empresas de advocacia, hospitais e universidades.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo é voltado à exploração dos conceitos abordados durante a elaboração e fornecer subsídios teóricos para formulação de uma metodologia de análise, com posterior aplicação.

Os assuntos aqui abordados seguem a mesma sequência lógica que foi usada para a elaboração desta monografia, cujo tema remete à uma empresa de serviços profissionais, e por isso, é preciso aprofundar os estudos sobre serviços e esse tipo de empresa, pois são os serviços que servirão de base teórica no decorrer do trabalho.

Para poder propor a nova sistemática de gestão de conhecimento à empresa, primeiramente é preciso entender como esta funciona atualmente. Um bom ponto de partida deve ser a definição das competências essenciais envolvidas no trabalho. Para isso, será usado o modelo de **Fatores Críticos de Sucesso**. A partir das competências, podemos listar as principais **rotinas** de trabalho e o **conhecimento** intrínseco a cada uma delas. O **mapeamento do conhecimento** envolvido permitirá uma análise dos possíveis pontos de melhoria na nova sistemática de **gestão do conhecimento**.

A figura 7 expressa a lógica de trabalho desta monografia. Os fatores críticos servem para evidenciar todas as competências essenciais da organização analisada. Aprofundando as análises sobre estas competências, pode-se listar uma série de rotinas de trabalho. As competências definem as rotinas que, por sua vez, influenciam as competências, em um círculo virtuoso.

Cada rotina, então, para ser realizada, envolve uma série de conhecimentos, ou seja, é possível mapear os conhecimentos envolvidos em cada uma delas, para no fim, determinar os atuais pontos fracos da gestão do conhecimento e propor algo que seja mais condizente com a realidade do trabalho e as demandas dos clientes.

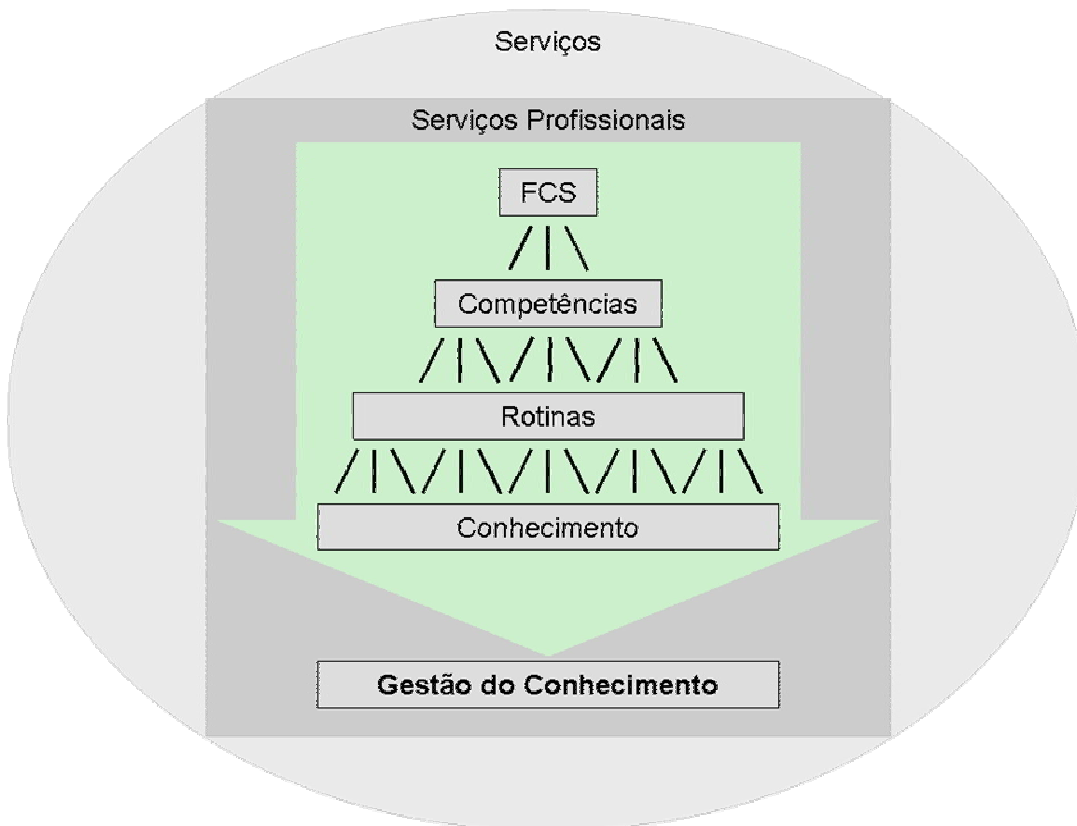


Figura 7 – Lógica de Trabalho

Fonte: o autor

3.1 Serviços

Segundo Correa e Caon (2002), um serviço é um produto essencialmente intangível, que não pode ser estocado, nem possuído fisicamente. O consumo e a produção acontecem simultaneamente e, normalmente, envolvem a participação do cliente como co-produtor.

Todas estas características são inerentes ao serviço e acabam interferindo na gestão das atividades dos fornecedores do serviço (SILVA, 2009):

Intangibilidade

Existem dois tipos de intangibilidade quando se fala de serviços: a física e a mental. A física, refere-se à questão do serviço não poder ser tocado, sentido ou visto. Já a mental,

refere-se à dificuldade do cliente em entender qual é o serviço, em saber situá-lo e como avaliá-lo.

Simultaneidade

Refere-se ao fato do serviço ser prestado no mesmo instante em que é consumido. Um serviço, ao contrário de qualquer produto palpável, é primeiramente vendido, para então ser produzido e consumido ao mesmo tempo.

A simultaneidade leva ao fato do cliente, muitas vezes, ser co-produtor do serviço, ou seja, ele participa durante a produção do serviço (analogamente a manufaturas, o cliente seria mais um insumo junto às competências e os recursos do prestador de serviços). Desta forma, é também responsável pela qualidade do serviço e exige do prestador de serviço muita comunicação.

Perecibilidade

Facilmente confundido com a simultaneidade, a perecibilidade é outra característica inerente aos serviços. O serviço não pode ser estocado, e por isso, deve ser consumido no momento de sua produção. Por exemplo, na POLI, o serviço de uma aula dada não pode ser “guardado” para os alunos que faltaram naquele dia, pois esta aula é perecível. O mesmo ocorre com o lugar vazio deste aluno que faltou, que não pode ser revendido e nem usado posteriormente por outra pessoa para a mesma aula.

Heterogeneidade

Característica menos perceptível nos serviços, a heterogeneidade refere-se ao fato de cada serviço ser único, singular. Para o prestador de serviço, o processo de serviço muda a cada cliente, assim como, a experiência experimentada por um mesmo cliente muda de acordo com o serviço.

Aspectos como o local e o momento da prestação do serviço e as características psicológicas tanto dos clientes, como dos prestadores de serviço, afetam diferentemente cada serviço, confirmando a heterogeneidade.

Hoje é muito comum nas empresas um fenômeno chamado de servitização (tradução livre de “*Servitization*”). Na servitização, as empresas agregam valor ao seu negócio através da

inclusão de serviços em suas ofertas. É uma forma de melhorar sua competitividade (VANDERMERWE; RADA, 1988) num mercado que, hoje, os serviços representam grande parte da economia (EASINGWOOD, 1986; VANDERMERWE; RADA, 1988; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002). Além disso, pode-se extrapolar a idéia e perceber que a servitização é uma forma, também, de fidelizar seus clientes, oferecendo-lhes soluções através de seus produtos.

3.2 Empresas de Serviços Profissionais

Segundo Maister (1997), as empresas de serviços profissionais se diferenciam das demais, pois apresentam duas características básicas: alto grau de personalização e alto grau de contato pessoal com os clientes em seus serviços. Estas características de prestação de serviços adaptadas às necessidades de cada cliente e a constante interação entre prestador de serviço e cliente, acabam gerando a necessidade deste tipo de empresa em manter equipes de profissionais bem qualificados e treinados (NAKANO, 2002). O grande ativo de uma empresa de serviço profissional é o seu *know-how*, ou, o “saber fazer” de cada um de seus prestadores de serviços.

Essas empresas prestam serviços altamente personalizados e customizados à necessidade de cada cliente. São serviços tão especializados e com tanta participação dos clientes, que estes têm dificuldade em avaliar aquilo que lhes foi prestado. Operam com baixo volume, mas com grande grau de customização.

Assim, devido a tantas peculiaridades dos serviços profissionais, alguns desafios de gestão surgem. Maister (1997) ressalta dois: primeiro, por serem altamente customizados, pouco, ou quase nenhuma informação pode ser padronizada e princípios comuns de gestão, tais como, padronização, supervisão, repetitividade de tarefas e produtos, são dificilmente aplicados. Segundo, a proximidade do cliente com a prestação do serviço (muitas vezes participando ativamente) implica em definições de serviço e qualidade muito particulares e que devem ser administradas cuidadosamente.

De acordo com Maister (1997), existem três tipos básicos de trabalhos em uma empresa de serviços profissionais: Intelectuais (“*Brains*”), Grisalhos (“*Grey Hair*”) e Procedimentais

(“*Procedure*”). Cada novo projeto pode ser rotulado como uma destas três tipologias de trabalho e de acordo com a rotulação devem ser tratadas diferentemente.

Os projeto do tipo “Intellectual” são altamente complexos, exigem criatividade, inovação e pioneirismo. São atividades para solução de novos problemas.

Projetos “Grisalhos”, por sua vez, são projetos que apresentam menor nível de inovação e criatividade por já serem de natureza similar a experiências passadas das empresas. Ou seja, o método de solução é, também, familiar, apesar de continuar apresentado alto grau de customização.

Por último, os projetos “Procedimentais” são projetos bastante conhecidos pelas empresas e com resolução quase automática.

Desta forma, a característica do portfólio de projetos de cada empresa é que define suas competências, atividades e, finalmente, a correta gestão do conhecimento. Para a determinação das competências essenciais de uma empresa, o método dos **Fatores Críticos de Sucesso** é bastante utilizado.

3.3 Fatores críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), de acordo com Rockart (1979), sustentam a realização das metas organizacionais, principalmente nas gerências em que uma boa performance é essencial na realização de suas tarefas. Os FCS podem ser estudados de acordo com o seu relacionamento com as áreas ou processos da organização.

Alguns fatores críticos de sucesso dizem respeito ao negócio da empresa, ao ramo de atividade em que ela atua, enquanto outros podem ser atribuídos de forma geral aos vários componentes da organização ou mais especificamente a determinadas unidades organizacionais (ROCKART, 1979). Os FCS se tornam ferramentas importantes na medida em que ajudam os executivos e gerentes, nos diferentes níveis hierárquicos da organização, a definirem toda a informação necessária para a realização de suas tarefas e determinar se estas

estão sendo conduzidas eficientemente. Em nível mais avançado, a análise dos FCS ajuda na definição de uma sistemática adequada de Gestão do Conhecimento para a organização.

Para Grunert e Ellegard (1992), tanto os reais valores críticos de sucesso bem como aqueles percebidos pelos gestores são passíveis de análise científica. Dessa forma, Rockart (1979) desenvolveu um método empírico baseado em entrevistas, apresentado no artigo intitulado “*Chief Executives Define Their Own Data Needs*” da *Harvard Business Review* (ROCKART; BULLEN, 1979).

Para Rockart e Bullen (1981), o conceito de fatores críticos de sucesso é usado principalmente para auxiliar no planejamento dos sistemas de informação, ou seja, no mapeamento do conhecimento e a determinação destes fatores é tão importante quanto a determinação das metas que o gerente deseja atingir:

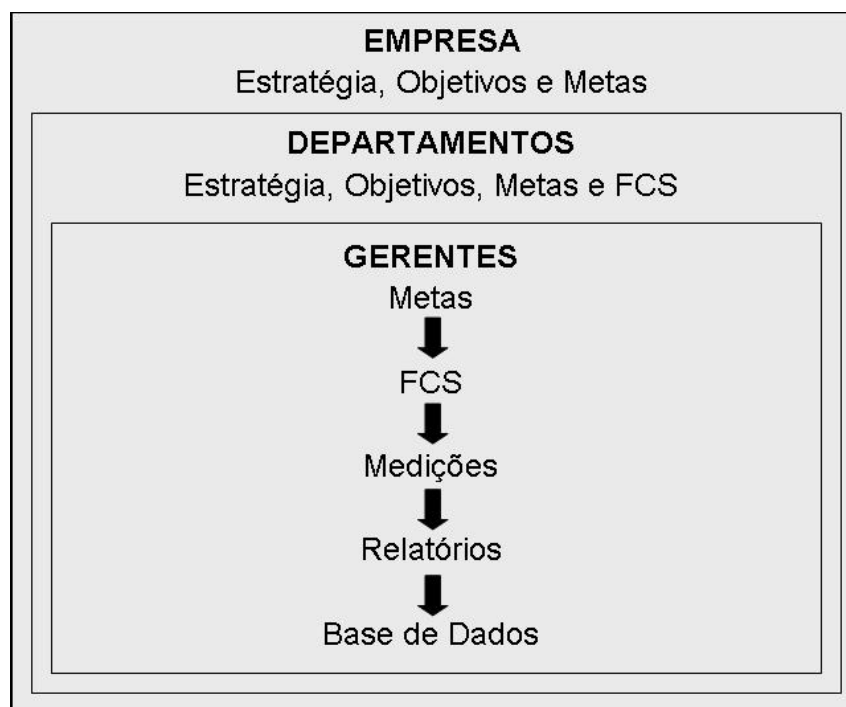


Figura 8 - Processo de Utilização dos FCS para o Mapeamento do Conhecimento

Fonte: adaptado de Bullen e Rockart (1981)

Os FCS auxiliam os gerentes na identificação das informações que eles necessitam e ajudam a organização no processo de planejamento estratégico e dos sistemas de informações adequados (BULLEN; ROCKART, 1981).

Para Bullen (1981) “fatores críticos de sucesso são entendidos como um número limitado de áreas nas quais um resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações”.

Para efeito deste trabalho deve-se entender Fatores Críticos de Sucesso como sendo características, habilidades e **competências** apresentadas pelos indivíduos, departamentos e pela organização que garantem a satisfação dos clientes e a competitividade, é através deste modelo que é possível identificar as competências essenciais da empresa.

3.4 Conceito de Competência

São muitas as visões do que são as competências. Para o “Dicionário Aurélio” (1975, p. 353), competência é “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa”. Já o dicionário digital Houaiss (2009, acessado a partir do portal UOL), competência é “poder detido por um indivíduo, em razão do seu cargo ou função, de praticar atos próprios deste ou desta; capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado; idoneidade; soma de conhecimentos ou de habilidades”. Comumente, esta palavra é usada como explica o último verbete, expressando a qualificação de alguém em realizar algo.

No mundo corporativo, a palavra competência assume diversos significados. Alguns voltados aos indivíduos: conhecimentos, habilidades, atitudes (variáveis de *input*) e outros, às tarefas, aos resultados (variáveis de *output*) (FLEURY; FLEURY, 2000).

Além das competências, existe um conceito mais comumente usado por empresas que trabalham com o modelo fordista/taylorista, que é o de qualificação. Este é definido pelos requisitos associados à posição, cargo, ou pelo conhecimento adquirido durante o estudo em instituições de ensino, isto é, leva em conta características do trabalho e a capacidade física e mental para realizar aquele trabalho, nada além disso (FLEURY; FLEURY, 2000).

O conceito de competência vai além da qualificação, pois além dos conhecimentos teóricos e empíricos, refere-se, também, às atitudes e capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além

do demandado e de compreender, dominar e tratar novas situações do trabalho, ou eventos (ZARIFIAN, 1994; apud FLEURY; FLEURY, 2000).

O trabalho deixa de ser somente o conjunto de tarefas descritas como sendo inerentes a um cargo e passa a ser um prolongamento direto da competência, cada vez que o indivíduo mobiliza-se e enfrenta um evento diferente. Competência agora é fonte de valor ao indivíduo e à empresa.

Zarifian, foca três principais mutações na gestão da organização que justificam a emergência do modelo de competência (apud FLEURY; FLEURY, 2000):

- A noção do incidente, ou evento, que ocorre de forma imprevista, não programada e exige mais do que a capacidade rotineira do trabalho. Exige uma capacidade de auto – regulação, ou seja, a competência não pode estar “presa” nas predefinições da tarefa.
- Comunicação: comunicar-se implica em compreender o outro e fazer-se entender. Leva ao conceito de trabalho em equipe e estar de acordo sobre objetivos organizacionais. A boa comunicação requer a criação de novas competências.
- Por último, a noção de competência no serviço prestado a clientes internos e externos à organização. Precisa estar presente em todas as atividades.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico (FLEURY; FLEURY, 2000). É formada por três eixos principais como mostra a figura abaixo.

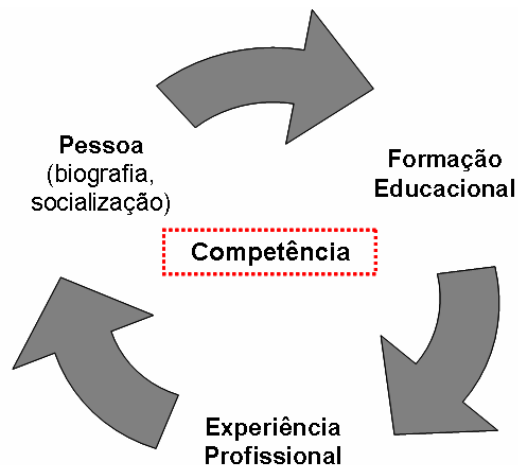


Figura 9 - Eixos Formadores das Competências

Fonte: baseado em Fleury e Fleury (2000)

Assim, Fleury e Fleury (2000: p.21) define competência como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

3.4.1 Competência de uma organização

A competência de uma empresa pode ser entendida quando se tem a noção de que ela detém nada mais do que um portfólio de colaboradores, cada um com suas competências. E este portfólio forma a competência (no singular) da organização.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), para serem essenciais à empresa as competências devem responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Competência poderia ser entendida, então, como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (FLEURY; FLEURY, 2000).

É importante que a identificação das competências seja feita no nível estratégico da empresa, para depois ser desdobrada em competências específicas em cada nível organizacional.

Zarifian (1999) diferencia algumas competências em organização (apud FLEURY; FLEURY, 2000):

- **Competência sobre Processos:** conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- **Competências Técnicas:** conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- **Competências sobre a organização:** saber organizar os fluxos de trabalho;
- **Competências de serviço:** aliar a competência técnica ao impacto do serviço no consumidor final;
- **Competências Sociais:** ter autonomia, responsabilização e comunicação.

Quando a empresa define sua estratégia competitiva, deve identificar as competências organizacionais essenciais ao negócio e as competências necessárias a cada função (competências pessoais). Isto nos remete à figura apresentada na introdução, pois ao se definir as estratégias fica possível identificar as competências, mas estas acabam influenciando nas estratégias organizacionais, criando um ciclo virtuoso em que a Gestão do Conhecimento se torna imprescindível. Ou seja, as competências de cada indivíduo, associadas às estratégias da empresa, formam a Competência (no singular) da organização.

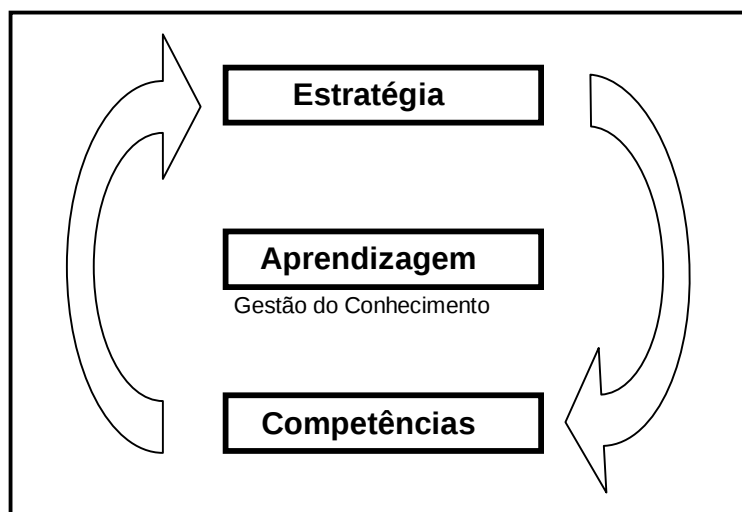


Figura 10 - Estratégia, Aprendizagem, Gestão do Conhecimento e Competências

Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2000)

Toda empresa precisa entender suas competências e analisá-las criticamente, pois nem sempre as competências essenciais desta empresa são as que realmente estão presentes. Um bom ponto de partida para a análise das competências é o **mapeamento das rotinas**, pois são elas que direcionam e ajudam a formar as competências essenciais de cada organização. O método dos Fatores Críticos de Sucesso, apresentado anteriormente, ajudará a mapear o *gap* entre as competências essenciais que a empresa e seus funcionários devem ter com as que realmente tem.

3.5 Rotinas

Rotinas são entendidas como a unidade mais básica na teoria evolucionária (BECKER, 2001). Nelson e Winter (1982) sugeriram que os conceitos de rotinas preenchem os pré-requisitos e aspectos de um quadro evolutivo, pois tem estabilidade “genética” (herança do passado), capacidade de mutação (variação de acordo com as necessidades) e são objetos de escolha das organizações.

Para Nelson e Winter (1982), rotinas são padrões repetidos de atividades. Rotina adotada num sentido amplo, pois abrange desde o conjunto de tarefas de indivíduos específicos, realizado diariamente, até o conjunto de tarefas coletivas, muito mais complexas e demoradas. Os autores introduzem, ainda, o conceito de rotinas organizacionais como memória da organização. Argumentam que “a rotinização das atividades de uma organização constitui sua forma mais importante de estocagem do conhecimento específico da organização. Basicamente, a organização lembra fazendo” (NELSON; WINTER, 1982, p.154), isto é, a rotinização é um dos fatores que possibilita a formação do que é chamado de memória organizacional.

A conceituação de rotinas retoma sempre a noção de “padrões”. Na sua primeira publicação, Sidney Winter definiu rotinas como sendo “padrão de comportamento que é seguido repetitivamente, mas sujeito a transformações se as condições mudarem” (tradução livre, WINTER 1964, p. 263). Aparece novamente a noção de rotina como padrão na obra de Nelson e Winter (1982, p. 14, 15 e 113). Sendo assim, Becker (2001) as define como sendo a

interação repetitiva de padrões. O que enfatiza a natureza coletiva das rotinas, em oposição a natureza individual dos hábitos (BECKER, 2001).

Outra característica chave na noção de rotinas é a de que são repetitivas. Certamente sem a repetitividade não existem rotinas e muito menos a formação de uma memória organizacional. É ela, sem mudanças significativas, que rende estabilidade às rotinas (BECKER, 2001) e assim, forma-se a memória.

As rotinas, por suas características, se tornaram importantes aos fenômenos empresariais e econômicos. Becker (2001), baseado na literatura, propõe alguns papéis das rotinas nas organizações:

1. Como coordenadoras e controladoras, na medida em que permitem a simultaneidade de ações, mas em algum grau reguladas e controladas.
2. Representam uma trégua nos conflitos intra-organizacionais, pois constroem uma micro-política estável. O entendimento *ex-ante* das funções de cada membro da organização gera um conjunto de diretrizes que disciplinam as disputas fomentando de todos os lados interesses para que o *status-quo* seja mantido.
3. São um mecanismo-chave na economia de recursos cognitivos. A rotina cria mecanismos semi-conscientes de decisões.
4. Ajudam a lidar com incertezas, através da experiência.
5. Criam de rotinas de trabalho cria certa estabilidade no trabalho, além de permitirem a comparação entre atividades e, assim, o aprendizado.
6. Toda rotina é interligada à outras, e assim, sendo uma iniciada, desencadeia uma série de outras rotinas.
7. Talvez o principal papel das rotinas nas empresas é que permitem **a interiorização do conhecimento**, incluindo conhecimento tácito.

Percebe-se então, que a criação de rotinas no trabalho, além de ajudar a construir a memória organizacional da empresa (cada rotina envolve uma série de **conhecimentos**), interfere no comportamento dos indivíduos e auxilia no tratamento dos eventos. Com atividades padronizadas, economiza-se tempo e permite-se certa autonomia aos indivíduos.

3.6 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”. Ou seja, o conhecimento pode ser definido como o domínio prático ou teórico, de um determinado assunto, que pode ser armazenado explicitamente, em documentos, planilhas, etc., ou tacitamente pela inteligência humana. Estes conhecimentos, tácito e explícito, podem ser percebidos nas rotinas e processos de trabalho, que de acordo com cada caso, usam de maneiras diferentes os conhecimentos adquiridos anteriormente.

Para Cruz (2002), o conhecimento tácito é aquele acumulado pelas pessoas dentro de suas memórias, decorrente do aprendizado, da educação, da cultura e das experiências vividas. Está altamente ligado aos sentimentos, percepções e intuição de cada indivíduo.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser armazenado fisicamente, em papel, em sentenças ou desenhos. Ou seja, é todo o que está registrado em alguma mídia disponível e pode ser acessado por qualquer pessoa.

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem a conversão do processo de conhecimento como sendo a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Ela pode ocorrer através de quatro etapas do chamado Espiral do Conhecimento: socialização, exteriorização, combinação e interiorização, mostradas na figura abaixo.

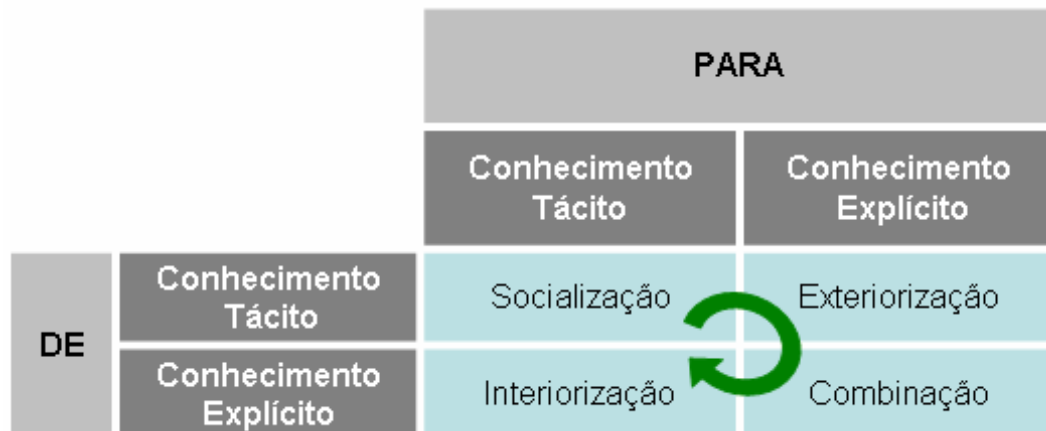


Figura 11 - Espiral do Conhecimento

Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

A socialização, como implica o nome, é a criação do conhecimento a partir da troca de experiências. A interação entre pessoas facilita a o compartilhamento de conhecimentos, que pode ocorrer de diversas maneiras. A mais comum é a observação direta, na qual pessoas observam outras executando suas tarefas. Durante esta observação elas compartilham crenças sobre o que funciona e o que não funciona e, assim, a experiência é passada adiante.

Outras maneiras que existem são a imitação (simples repetição das atividades), experimentação e comparação (tentam-se várias soluções possíveis) e execução conjunta (as tarefas são executadas em conjunto, sob a supervisão de alguém mais experiente).

A exteriorização é a articulação, através da linguagem, do conhecimento tácito em explícito, ou seja, o conhecimento de alguém passado adiante através de conversas, formais (cursos, treinamentos, etc.) ou informais. Neste processo, as analogias são bastante importantes como uma ferramenta de simplificação do conhecimento que deve ser passado.

A combinação é a união e o rearranjo de diversas partes do conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito, por meio de análises, categorização e reconfiguração das informações (ONOSAKI, 2004).

Por fim, a interiorização é a absorção do conhecimento explícito que agora se transforma em tácito. Esta etapa depende fortemente do aprendizado na prática.

A prática que garante esta interiorização é a de **Gestão do Conhecimento**, apesar de pouco utilizada pelas empresas.

3.6.1 Gestão do Conhecimento

Devido à crescente utilização dos capitais intelectuais e avanços na tecnologia da informação, a última década tem apresentado um aumento significativo da atenção que é dada pelas empresas à Gestão do Conhecimento. Porém, “a gestão do conhecimento só é eficaz quando ocorrer ampla mudança comportamental, cultural e organizacional” (ONOSAKI, 2004).

Não se pode dizer que as empresas têm cérebro e que pensam sozinhas, mas elas têm sistemas cognitivos e memórias que desenvolvem rotinas e processos relativamente padronizados para lidar com eventos internos e externos à organização (FLEURY; FLEURY, 2000). A gestão do conhecimento auxilia exatamente neste ponto, facilitando a armazenagem das informações, seu compartilhamento e, então, no desenvolvimento das rotinas e processos de trabalho.

Para Fleury e Fleury (2000), a gestão do conhecimento “está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações, e assim, na conjunção de três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização”. Ou seja, uma vez criado, disseminado e memorizado, este conhecimento será gerido naturalmente pela organização.

Já para Terra (2000), gestão do conhecimento “é todo 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 talento de seus membros – em produtividade, valor e aumento da competitividade”. Pode-se, então, dizer que a gestão tem os seguintes macro-objetivos dentro de uma organização:

- Tornar acessível grande quantidade de informações corporativas;

- Permitir a identificação e mapeamento do conhecimento, ou seja, a formação da Memória Organizacional;
- Apoiar a criação de novos conhecimentos e assim, o estabelecimento de vantagens competitivas;
- Incentivar a organização dos dados a fim de torná-los acessíveis e úteis a toda a organização;
- Organizar logicamente os dados para que sejam compreensíveis a todos.

O primeiro passo para uma boa gestão do conhecimento é o **mapeamento dos conhecimentos** envolvidos nos processos ou rotinas. É por meio dele que se entende melhor como o fluxo de informação se comporta e possibilita a difusão dos conhecimentos explícitos.

3.6.2 Mapeamento do Conhecimento

Atualmente, a enorme quantidade de informações com que precisam trabalhar as instituições, levou ao desenvolvimento de diversos assuntos, tais como a gestão do conhecimento (explicada anteriormente) e o mapeamento do conhecimento, a fim de organizar e usar eficientemente os conhecimentos tácitos e explícitos.

Mapeamento do Conhecimento pode ser definido como “processos, métodos e ferramentas para analisar áreas do conhecimento, com o intuito de descobrir os significados ou as características e, ainda, visualizá-los de forma transparente e compreensível, de tal forma que elementos relevantes ao negócio sejam destacados” (tradução livre, SPEEL *et al*, 1999).

Para Grey (1999), o mapa do conhecimento auxilia na navegação entre o conhecimento explícito e o tácito, ilustrando como o conhecimento flui pela organização. O mapa do conhecimento retrata as fontes, os fluxos, as condições e limites do conhecimento dentro da organização. Desta maneira, ajuda, evidenciando quando existe, o conhecimento necessário para alguma tarefa dentro da organização, pois se não existir, é preciso buscar fontes confiáveis de onde retirar esse conhecimento.

Davenport and Prusak (1998) ressaltam que o mapeamento do conhecimento envolve entender quais são os conhecimentos importantes à empresa e listar, de alguma forma, de onde retirar essas informações. Normalmente, os mapas do conhecimento apontam tanto para pessoas, como para bancos de dados e documentos.

Para Wexler (2001), o mapeamento do conhecimento é uma ferramenta concisamente designada, que usa representações gráficas, textos, modelos, números ou símbolos entre usuários e construtores do mapa. Desta forma, o mapa do conhecimento se torna uma forma muito eficiente de difusão (exteriorização como descreveu NONAKA; TAKEUSHI, 1997) do conhecimento explícito.

Nota-se então que o mapeamento do conhecimento envolve a definição de fontes confiáveis de informações, elaboração de bancos de dados, descrição de quais são os conhecimentos já existentes na organização e os que devem existir, desenvolvimento de interfaces simples e de fácil compreensão para que os fluxos de informações sejam eficientes, além de identificar os limites dos conhecimentos que têm a organização, para quando necessário buscá-los em novas fontes. Assim, o mapeamento do conhecimento, conjuntamente com uma boa gestão do conhecimento, deve diminuir consideravelmente o tempo perdido em busca de informações, que muitas vezes, já existem em algum lugar dentro das organizações.

As formas mais comuns de representação gráfica do conhecimento são os chamados Mapas Cognitivos e os Mapas Conceituais.

O Mapa Cognitivo é uma ferramenta que auxilia na estruturação e resolução de problemas em situações de alta complexidade, pois permite a incorporação de várias dimensões relacionadas às causas do problema. Tem predominância qualitativa e forte apelo à ação devido a estrutura de apresentação (EDEN *et al.*, 1983).

O mapa é feito através de uma rede de frases interligadas por meio de setas ou arcos direcionados. As ligações refletem não só a conexão de explicações a conseqüências, mas também, opções a resultados, meios a fins e ações a objetivos. Números são utilizados para evidenciar a seqüência das relações.

A rede segue uma lógica de posicionamento das frases da seguinte maneira: no topo ficam os objetivos, no centro as questões chave ou estratégicas e na base as ações que sugerem soluções para tais questões interligadas (ACKERMANN *et al.*, 1990).



Figura 12 - Forma genérica de Mapas Cognitivos

Fonte: adaptado de Crooper e Forte (1997)

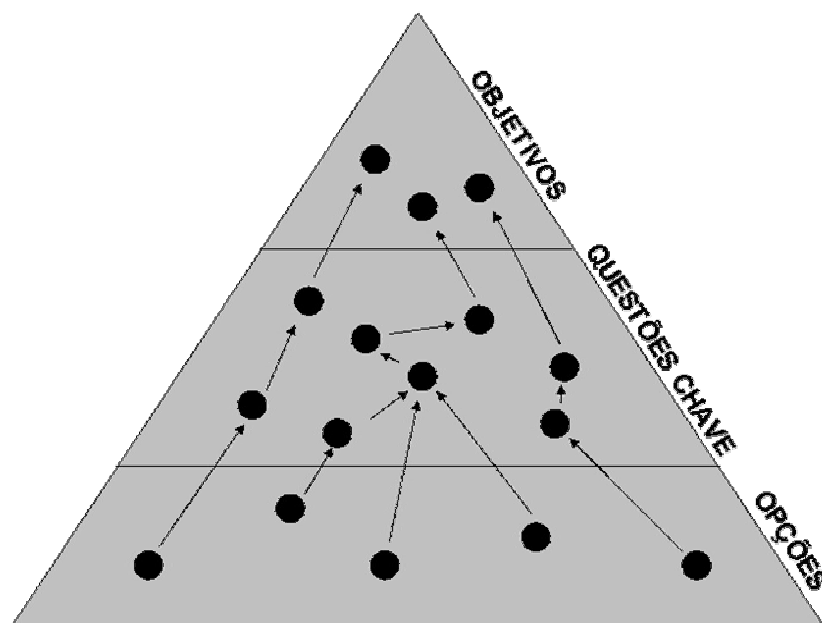


Figura 13 - Estrutura hierárquica do Mapa Cognitivo

Fonte: adaptado de Crooper e Forte, 1997

Já o Mapa Conceitual é uma ferramenta usada para organizar e representar um corpo de conhecimento e visualizar relações entre conceitos de diferentes domínios. Permite, também, desenvolver novas relações conceituais (NOVAK, 1996).

Os mapas deste tipo incluem conceitos, geralmente envolvidos por círculos ou caixas, além das relações entre os mesmos ou proposições, que aparecem como uma linha, ligando os conceitos e lhes atribuindo significado.

Como lógica de construção este mapa parte de um conceito mais amplo, no topo e os outros conceitos são organizados dos mais gerais para os mais específicos, estabelecendo-se as relações.

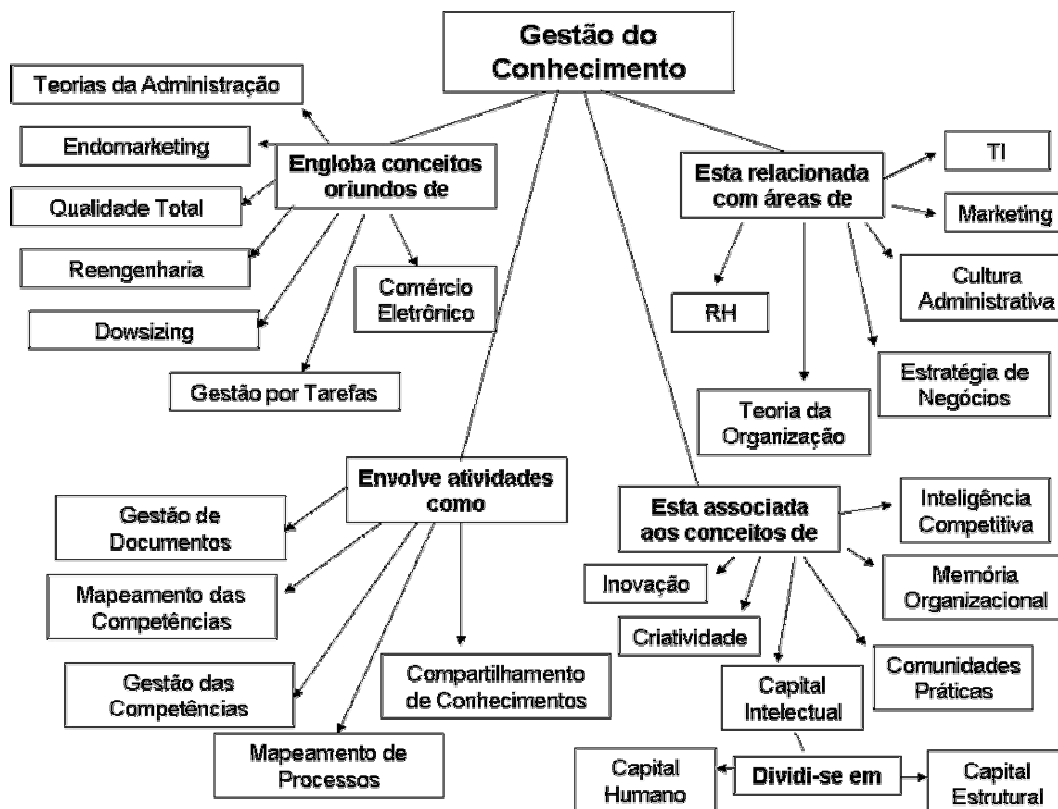


Figura 14 - Exemplo de Mapa Conceitual – Mapeamento da área de conhecimento “Gestão do Conhecimento”

Fonte: adaptado de Carvalho *et al.* (2002)

Portanto, como já mostra na figura anterior, o método dos fatores críticos de sucesso será usado para melhor compreender as competências da organização, tanto as que já são presentes quanto as que deveria ser. As rotinas são analisadas, pois influenciam diretamente na criação das competências. Além disso, é a partir delas que se pode fazer o mapeamento dos conhecimentos envolvidos em cada um dos processos de trabalho. A partir do mapeamento dos conhecimentos, será possível identificar os pontos críticos e propor soluções.

A análise total destes dados e a proposição do novo modelo de gestão do conhecimento visa garantir que não só a ida da figura seja verdadeira, mas que a volta também o seja. A difusão

dos conhecimentos será garantida pela gestão do conhecimento e, por consequência, as rotinas serão modificadas de forma a se adaptar aos novos conhecimentos. Por sua vez, estas rotinas acabarão definindo as competências organizacionais e a qualidade do serviço prestado, atendendo, assim, as expectativas dos clientes.

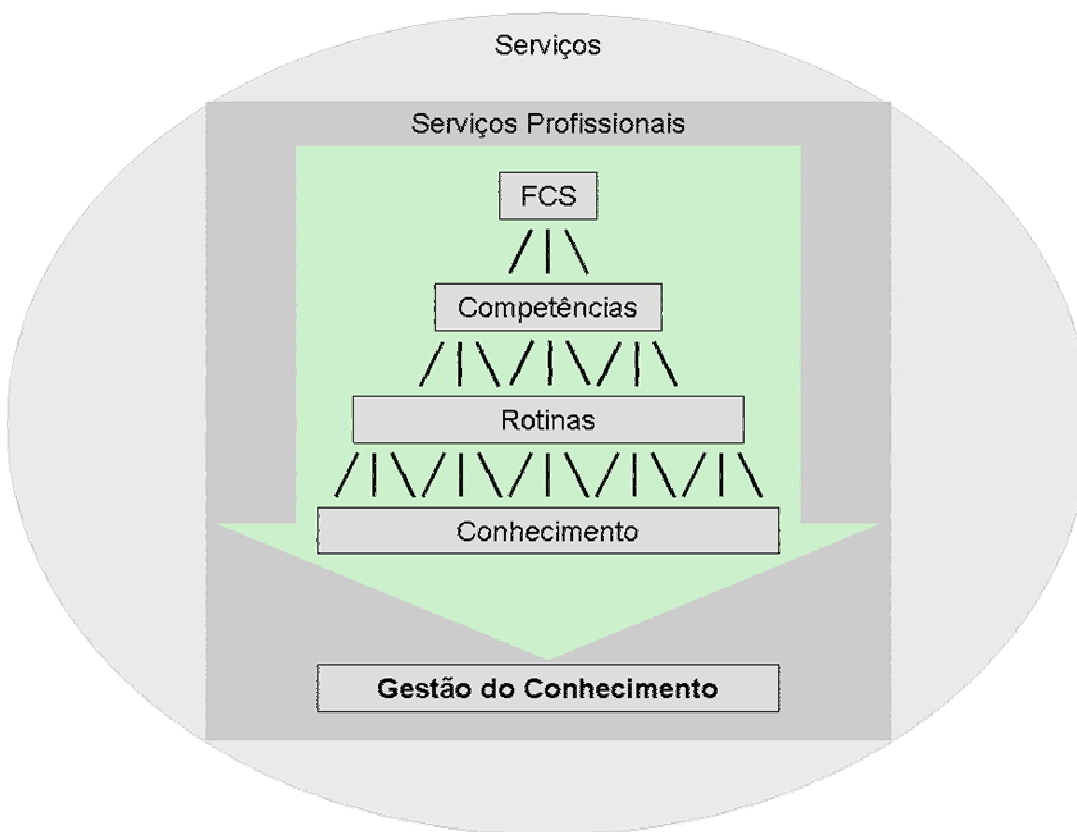


Figura 15 - Lógica de Trabalho

Fonte: o autor

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

4.1 Tratamento da Informação e Metodologias no Departamento de Novos Negócios atualmente

Na Diretoria de Novos Negócios é utilizada, assim como em muitas consultorias famosas, uma metodologia de tratamento da informação chamada de **Capital Intelectual - CI**. Esta metodologia foi incorporada à rotina e às tarefas dos empregados e é responsável pela organização das informações nas redes, armazenagem de notícias de acompanhamentos no Outlook, definição das fontes de informação confiáveis, padrões (*templates*), monitoramento e atualização dos bancos de dados que contém informações relevantes sobre o mercado e reuniões quinzenais, nas quais são abordados temas recentes que podem, de alguma maneira, afetar ou se tornar uma oportunidade ao Grupo Abril. Em resumo, é todo o conhecimento tácito e/ou explícito utilizado em Novos Negócios e está ligado à melhoria contínua dos processos de gestão da área. Sua manutenção e ampliação são garantidas por toda a equipe, através da troca de idéias, da participação em cursos, seminários, armazenamento de informações nos bancos de dados, etc.

O objetivo do CI é dar suporte à decisão, gerar novos conteúdos de alta qualidade e idéias alinhadas às necessidades estratégicas da Abril, proporcionando a criação de vantagem competitiva. Porém, o ponto negativo desta metodologia é que quando o ritmo de trabalho aumenta muito, o CI tende a ser despriorizado em relação aos projetos. Esta atitude pode, em certo nível, comprometer o compartilhamento dos conhecimentos tácitos.

A metodologia de trabalho dos projetos segue sempre a mesma lógica de quatro etapas:

- I. É identificada uma oportunidade ou uma nova tendência (nova tecnologia, produto, etc.).
- II. É feita uma profunda análise do mercado sobre o qual recai a oportunidade.

- III. Normalmente é desenvolvido um *business case* onde se analisam as sinergias com o Grupo Abril, os planos de ações possíveis, as projeções financeiras, metas e riscos, para no final, concluir-se se vale a pena, ou não, investir na oportunidade em questão.
- IV. É a mais analítica das etapas e requer maior conhecimento técnico. Identificada uma boa oportunidade na etapa anterior, a quarta etapa é responsável pela realização do *valuation* (no caso da análise de uma empresa), o plano de integração, a abordagem do negócio, os trâmites legais e fiscais (sempre em pareceria com a área jurídica e do financeiro), *due diligence* quando necessário, para que no final seja proposta a aquisição, fusão ou até mesmo, o não interesse na continuidade do projeto.

Pela natureza da área é fácil perceber que suas rotinas envolvem grande conhecimento e muita informação. Por esse motivo a gestão do conhecimento se torna crucial no sucesso e qualidade de seus projetos. Porém, a proposição de um novo modelo de gestão do conhecimento somente será possível se todas as rotinas estiverem mapeadas e as competências listadas. Para isso, será aplicado o modelo de FCS.

4.2 Análise dos Fatores Críticos de Sucesso

Para a definição dos principais fatores críticos de sucesso do Departamento de Desenvolvimento de Novos Negócios da Abril foi usada a seguinte metodologia. Um questionário foi enviado via e-mail a três grupos de pessoas: Clientes Internos Frequentes (vice-presidentes e superintendentes), Clientes Internos Esporádicos (diretores de outras áreas) e Analistas do departamento.

Os Clientes Internos Frequentes são os que demandam pelo menos um projeto por mês da área de Novos Negócios. Neste caso, o principal cliente é o vice-presidente de Finanças Corporativas, pois é por ele que a maioria dos projetos chega.

Os Clientes Internos Esporádicos são os que demandam pelo menos um projeto a cada seis meses. Podem ser diretores, vice-presidentes e até gerentes de outras áreas que entram em contato com a área à procura de ajuda em projetos específicos.

Por último, os Analistas do Departamento são pessoas que trabalham na área e desenvolvem no dia-a-dia estes projetos demandados pelos clientes acima citados.

O questionário foi enviado pela primeira vez no dia 20 de julho de 2009, a 13 pessoas, sendo 1 Cliente Freqüente, 3 Clientes Esporádicos e 9 Analistas. No dia 05 de agosto, ou seja, 15 dias depois, outro e-mail com o questionário foi enviado às pessoas que não responderam da primeira vez, como uma forma de cobrança. A partir daí foi considerado que quem não respondeu não gostaria, ou não se sentiu confortável em participar e, por isso, nenhum outro e-mail de cobrança foi enviado.

O questionário teve boa aceitação e cobriu adequadamente os três grupos estudados. Ao todo responderam ao questionário 11 pessoas: 1 Cliente Freqüente (de 1), 3 Clientes Esporádicos (de 3) e 7 Analistas (de 9). Assim, partiu-se do princípio de que a amostragem de respostas é adequada aos objetivos deste trabalho.

O questionário enviado continha uma pequena introdução a respeito de a sua finalidade e duas perguntas. A primeira delas correspondente aos fatores críticos que a área idealmente deveria ter e aos que atualmente tem. As perguntas foram elaboradas de maneira a não confundir o entrevistado, para que as respostas fossem as melhores e mais direcionadas ao foco do trabalho possível. São elas:

“Quando você realiza um trabalho junto com a área de Novos Negócios quais são as **características positivas** principais que encontra no trabalho final? E quanto às **negativas**? – Entenda por características, atributos do documento escrito, das pessoas envolvidas e do trabalho como um todo.”

“Suas expectativas são **sempre** atendidas? Se não, descreva em que aspectos a área de Novos Negócios não atende à suas expectativas, respondendo o que você pensa que poderia ser melhor e quais seriam as **qualidades ideais** para esta área.”

Para serem enviadas aos analistas da área de Novos Negócios, elas foram um pouco modificadas:

“Quando você participa de um projeto na área de Novos Negócios quais são as **características positivas** principais que encontra no trabalho final? E quanto às **negativas**? – Entenda por características, atributos do documento escrito, das pessoas envolvidas e do trabalho como um todo.”

“Você acha que o trabalho final **sempre** atende às expectativas de quem demandou o projeto? Se não, descreva em que aspectos você imagina que a área de Novos Negócios não atenda estas expectativas, respondendo o que você pensa que poderia ser melhor e quais seriam as **qualidades ideais** para a área.”

Os nomes dos entrevistados serão mantidos em sigilo, bem como suas respostas, por motivos de confidencialidade. Trataremos os entrevistados por Clientes ou Analistas de acordo com o caso.

A partir das respostas foi possível mapear as principais competências que a área **deve ter** e as que já **tem atualmente**, na visão dos clientes e dos empregados da área.

O questionário foi propositadamente aplicado de maneira a explicitar os principais *gaps* existentes no serviço prestado – entre o que querem os clientes e o que o departamento de Novos Negócios já oferece e entre o que os empregados acreditam estar entregando. Assim, fica mais simples a proposição de uma gestão do conhecimento que seja capaz de atender as necessidades dos clientes e mudar a consciência dos trabalhadores sobre o serviço que prestam (a proposição é apresentada no capítulo 5).

As competências mapeadas através das entrevistas foram as seguintes:

4.2.1 Competências já existentes

Neste ponto todos os questionários respondidos estavam alinhados quanto a um ponto: a qualidade do trabalho prestado, ou seja, todas as pessoas que trabalham ou já trabalharam, com a área de NN acreditam que a mesma contribui nas discussões estratégicas da empresa apresentando materiais relevantes as discussões em curso. Além disso, na visão dos entrevistados, a área entende o que foi demandado pelos clientes e, por isso, entrega o que foi pedido, mantendo sempre imparcialidade (sem viés nas análises) e sigilo nas informações.

Uma frase do Cliente 3 e outra do Cliente 1 são exemplos dos alinhamentos nas respostas:

Cliente 3: “Novos Negócios deve atuar como catalisador e agregador de discussões complexas, trazendo informações relevantes que o grupo não dispõe e aportando a capacidade de conduzir as conversas de maneira

estruturadas para que a conclusão do trabalho contenha todas as visões relevantes e seja completo sem fugir ao escopo inicial. Como características marcadamente positivas temos: envolvimento total do time nos projetos - disposição total para ajudar; capacidade de síntese de temas complexos e capacidade de busca de informações externas de maneira rápida e consistente para auxiliar nas discussões em andamento”.

Cliente 1: “as principais características positivas são: qualidade técnica, clareza de informações, pontualidade. A equipe de Novos Negócios tem clareza do seu papel na condução dos trabalhos, se posiciona com frequência como facilitadores do processo, usa seu conhecimento para ampliar o escopo do trabalho e melhorar a qualidade final. Nesta posição, tem a discrição necessária para manter o sigilo e a boa condução dos trabalhos que realiza”.

As competências listadas e mapeadas de acordo com as respostas obtidas foram:

- Qualidade do material apresentado;
- Atendimento às demandas;
- Imparcialidade.

4.2.2 Competências demandadas pelos clientes que ainda não existem ou são deficientes

Este ponto do questionário foi o que mais gerou respostas distintas.

O Cliente 1 (o mais próximo e mais importante cliente da área) acredita que a área de Novos Negócios peca no tratamento de algumas oportunidades, tendendo sempre a tratá-las como operacionais. Com isso, oportunidades de melhorias estratégicas no negócio geralmente não são continuadas e a empresa fica defasada em relação ao mercado.

Cliente 1: “todas as melhorias são tratadas como operacionais, o que impede que elas sejam pautadas por objetivos estratégicos – e ficamos, assim, sempre defasados em tecnologia, sempre correndo atrás das deficiências mais imediatas, aumentando o “delta” que inevitavelmente cobrará a conta um dia”.

Outro ponto que apareceu diversas vezes nas respostas foi o da metodologia usada pela área. Como dito anteriormente, todos estão de acordo que o trabalho entregue é de qualidade, porém a inflexibilidade na metodologia acaba gerando relatórios muito parecidos mesmo para

oportunidades bastante diferentes, ou seja, alguns aspectos importantes à discussão podem se perder durante a elaboração do trabalho, e outros, não tão importantes, serem destacados.

Cliente 3: “a inflexibilidade metodológica, em algumas situações, gera trabalhos desnecessários e que não agregam valor aos temas em discussão”.

Portanto, as competências que precisam ser desenvolvidas ou melhoradas são:

- Tratamento das oportunidades (estratégicas ao invés de operacionais);
- Flexibilidade na metodologia.

4.2.3 Competências que os empregados acreditam ter

Esta etapa do questionário é bastante importante, pois a partir dela é que será possível analisar os *gaps* entre o que os empregados acham que entregam e o que efetivamente entregam. Como em todas as respostas, os analistas da área também acreditam que entregam um trabalho de qualidade e útil a organização. Um ponto que foi recorrente nas respostas dos analistas foi a do comprometimento da equipe de Novos Negócios, porém a falta de comunicação e alinhamento antes do início do trabalho pode gerar re-trabalho e divergências entre o que é feito e o que foi pedido.

Para eles, as pessoas envolvidas nos projetos são totalmente adequadas e preparadas para o trabalho e, além disso, comprometem-se com os projetos a fim de entregá-los dentro do prazo e com a qualidade requerida.

O descolamento nas respostas dos analistas e dos clientes da área acontece no que cerne à metodologia. Para os analistas, a metodologia empregada é adequada aos tipos de projetos em que a área participa e atende as necessidades dos clientes. Porém, como visto acima, para os clientes esta metodologia é bastante inflexível e poderia ser melhorada.

Analista 2: “o documento / trabalho final tem o olhar de vários profissionais de formação / histórico / áreas distintas, o que seguramente torna a qualidade do trabalho melhor”.

Analista 3: “Racional extremamente estruturado, equipe com capacidade analítica, trabalho em conjunto, troca de informações, alta qualificação/expertise, facilidade na "leitura" de ambientes (rapidez em contextualizar problemas), multitarefa. Geralmente estas características combinadas geram um trabalho de qualidade”.

Em resumo, as competências listadas na visão dos analistas são:

- Qualidade no trabalho realizado;
- Boa metodologia;
- Comprometimento e expertise do time.

Observando-se os resultados obtidos, podemos perceber que existem algumas diferenças no que os clientes percebem do serviço prestado e o que os analistas acreditam entregar. Apesar dos dois lados concordarem com a questão da qualidade do material apresentado, o *gap* nas opiniões está na metodologia usada pela área. Para os clientes, esta metodologia é inflexível e, muitas vezes, gera informações em excesso (fruto de trabalho desnecessário), ou dá um enfoque a questões não alinhadas com as expectativas dos clientes. Como já descrito anteriormente, a inflexibilidade na metodologia gera relatórios bastante similares, mesmo a oportunidades bastante diferentes, o que significa que alguns aspectos importantes à discussão podem ser perdidos durante a elaboração do trabalho, e outros, não tão importantes, serem destacados.

Competências Existentes	Competências que os empregados pensam ter	Pontos de Melhoria
Material apresentado de qualidade	Material apresentado de qualidade	Tratamento adequado das oportunidades (estratégicas ao invés de operacionais)
As demandas são atendidas	Metodologia adequada	Flexibilidade da Metodologia (variações de acordo com os projetos)
Imparcialidade	Time comprometido e capaz	

Quadro 3 - Comparativo entre Competências Existentes, Competências que os empregados pensam ter e Pontos de Melhoria

Fonte: o autor

Portanto, o problema percebido e destacado nas respostas dos questionários e que será abordado nesta dissertação está relacionado à padronização das saídas (*outputs*), ou seja, nos documentos apresentados.

Hoje a área de Novos Negócios usa principalmente a gestão do conhecimento para garantir a qualidade do documento final, fazendo com que aspectos importantes da análise se percam durante os processos. Devido ao excesso de padronização das saídas, durante a elaboração dos documentos muito tempo é perdido garantindo aparência e formatação (esquema de cores, ordem lógica de apresentação, tipo e tamanho das fontes, notas explicativas, etc.), **deixando muitas vezes a análise em segundo plano.**

Espera-se, assim, que com a proposição de uma nova gestão do conhecimento, a empresa passe a garantir a qualidade do material através dos processos e rotinas, flexibilizando as análises e conseqüentemente o material apresentado.

Mintzberg (2006) descreve três tipos de padronização como mecanismos de coordenação do trabalho:

- Padronização dos **Processos** de trabalho: quando o conteúdo do trabalho é especificado ou programado.
- Padronização das **Habilidades (e o conhecimento)**: quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho é especificado.
- Padronização das **Saídas (*outputs*)**: quando os resultados do trabalho (dimensões, formas, conteúdo, etc.) são especificados.

No caso da área de Novos Negócios é notória a intenção de padronização das saídas. Esta medida visa garantir a qualidade de todo o material produzido pela área, mas ao mesmo tempo, inflexibiliza forma e conteúdo dos documentos, de tal forma a chamar a atenção dos clientes.

Outro *gap* importante é em relação ao tratamento das oportunidades, porém esta questão não cabe no escopo deste trabalho.

4.3 Mapeamento das Rotinas

Com o objetivo de melhor analisar o trabalho realizado pela área de Novos Negócios e propor uma melhoria a empresa, foram mapeadas as principais atividades/rotinas do dia a dia no departamento em cada tipo de projeto. É através deste mapeamento que será possível a abertura de cada atividade/processo nos conhecimentos envolvidos. A análise de cada um destes conhecimentos mostrará quais deles que mais contribuem para a padronização das saídas.

Para isso, durante pouco menos de um mês foram listadas as principais rotinas de cada etapa dos diversos projetos que passaram pela área neste período (06 de julho de 2009 a 31 de julho de 2009). Os projetos foram analisados desde sua chegada no estágio mais inicial, até a entrega do relatório final. Dentre os projetos analisados alguns foram relativos a pesquisas de mercado, outros a avaliações financeiras e alguns uma mistura dos dois.

Durante o período de observação, a área de Novos Negócios estava trabalhando simultaneamente em 12 projetos, com a equipe dividida de acordo com a prioridade de cada um. Quando a prioridade não vem estabelecida pelo demandante, cabe ao diretor da área priorizar cada projeto e passar a informação à área.

Para efeito deste trabalho foram observados cinco projetos de diferentes tipos, prioridades e equipes:

- **Projetos de análise de mercado:** envolvem muita pesquisa, seguindo uma metodologia de pesquisa que passa pela definição do mercado alvo de estudo, o quanto este mercado movimenta em dinheiro, qual a cadeia de valor para este mercado, quem são os principais *players*, como eles interagem e, por fim, como objetivo destes projetos, verificar a existência de oportunidades neste mercado para atuação do Grupo Abril.
- **Projetos de análise *player*:** apesar de menos abrangentes, envolvem pequena explicação sobre o mercado em que este *player* está envolvido. São analisados os resultados financeiros da empresa, movimentos recentes no mercado, notícias relevantes e principal concorrência. Estes projetos podem ser para a análise de uma

empresa para possível aquisição/ parceria, ou simplesmente, para acompanhamento de um *player* relevante em algum mercado que seja de interesse dos acionistas da Abril.

- **Projetos de análise financeira:** pode ser visto como uma etapa dos anteriores, pois para se analisar financeiramente uma empresa, é preciso, minimamente, entender o mercado no qual ela esta inserida e entendê-la como tal. Os *valuations* normalmente são pedidos quando existe o interesse na compra ou parceria com esta empresa, tanto por iniciativa da Abril, quanto por iniciativa do terceiro.
- **Projetos de análise de tendência mercadológica:** é o menos comum, mas não menos importante. Estes projetos têm como objetivo o acompanhamento de tendências de mercado e possibilidades de inovação que mantenham os negócios do Grupo Abril relevantes à sociedade. Como empresa de mídia, ela precisa estar atenta a estas novidades, para tentar se antecipar ou incorporar tendências e manter-se atual aos olhos dos clientes.

Projeto	Tipo	Prioridade/Importância	Nº de Pessoas Envolvidas
Projeto1	Análise de Mercado	Alta	5 (3 analistas, 2 estagiários)
Projeto 2	Análise de <i>Player</i>	Alta	4 (2 analistas, 2 estagiários)
Projeto 3	Análise Financeira (<i>Valuation</i>)	Média	2 (1 analista, 1 estagiário)
Projeto 4	Análise de Mercado	Baixa	2 (1 analista, 1 estagiário)
Projeto 5	Análise de Tendência Mercadológica	Baixa	2 (1 analista, 1 estagiário)

Quadro 4 - Projetos do Departamento de Novos Negócios

Fonte: o autor

Observando-se os projetos listados acima, apesar de não serem sempre do mesmo tipo, ou seja, com a mesma finalidade, as principais rotinas listadas abaixo, puderam ser observadas em todos eles.

- Entendimento da demanda e definição do problema: após o *briefing* do cliente a equipe que trabalhará no projeto se reúne para entender o que foi pedido e definir o real problema que será abordado.
- Determinação dos próximos passos do trabalho: uma vez definido o problema e esclarecida a demanda, é possível determinar a metodologia que será usada no projeto e os próximos passos a serem seguidos.
- Definição das análises de dados necessários para cada etapa: com o objetivo do documento já definido levantam-se os tipos de informações necessários à elaboração das análises e atendimento dos objetivos do documento.
- Redefinições do plano de trabalho (prazos e divisão das tarefas): os prazos e as tarefas são revistas durante todo o processo de elaboração do documento e são redefinidos quando necessário.
- Coleta dos dados necessários (bancos de dados ou buscar novas fontes): os dados necessários são buscados nos bancos de dados da área, ou de acordo com a necessidade, novas fontes de dados são pesquisadas.
- Análise dos dados e documentação (nos documentos e nos bancos de dados): depois de encontrados, os dados são analisados (pertinência e confiabilidade) e documentados tanto no relatório que está sendo elaborado, quanto nos bancos de dados para futuras consultas.
- Geração e refinamento de hipóteses: a análise de todos os dados recolhidos fornece o embasamento necessário à equipe para a formulação de hipóteses e cenários que ajudarão o *board* a tomar decisões. Este processo é recorrente e refinado diversas vezes durante o mesmo projeto.
- Revisões dos documentos: revisões parciais dos documentos pelo gerente e/ou diretor e correções necessárias.

- Elaboração do documento com a proposta final: após revisões parciais, o documento final é elaborado contendo a proposta final e todo o racional que a embasa.

Depois de listadas as principais rotinas, elas são analisadas mais profundamente e entendidas como um processo iterativo na elaboração de cada projeto, como mostra a figura abaixo.



Figura 16 - Processo Iterativo de Rotinas

Fonte: o autor

Todas as rotinas mapeadas anteriormente dependem, em menor ou maior grau, da gestão do conhecimento. Para melhor entender como cada rotina é afetada por ela, o próximo capítulo conterá um mapeamento dos conhecimentos envolvidos nas principais rotinas.

A sistemática de gestão do conhecimento proposta em seguida será totalmente embasada no mapeamento dos conhecimentos, pois o objetivo é que esta nova sistemática melhore o desempenho das pessoas e equipes envolvidas em cada projeto e, assim, economize tempo e recursos. Através da gestão do conhecimento será possível identificar os principais causadores o excesso de padronização e propor alternativas que atuem diretamente nestes pontos. Desta forma, espera-se atingir as competências listadas como essenciais pelos clientes e aumentar o valor percebido dos serviços prestados pela área de Novos Negócios.

5 DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O diagnóstico da empresa estará completo depois que cada uma das nove rotinas analisadas no capítulo anterior sejam analisadas e expandidas nos conhecimentos que envolvem. Para isso, foi preciso entender o ciclo de cada atividade desde seu princípio até o início da seguinte.

Entender cada um dos conhecimentos envolvidos em todas as rotinas ofereceu grande dificuldade, pois muitos dos conhecimentos não são explícitos, muito menos documentados, e sendo assim, dependeram fortemente da observação e do acompanhamento das mesmas durante seus ciclos completos. Muitos destes conhecimentos são compartilhados informalmente através de conversas, ou formalmente em pequenos treinamentos, normalmente individuais e curtos.

Durante 15 dias úteis, ou seja, três semanas, as rotinas foram observadas e analisadas, sendo possível listar uma série de conhecimentos necessários a cada uma delas. No mapeamento a seguir, é interessante notar que uma série dos conhecimentos são comuns a mais de uma rotina e em momentos distintos da elaboração do projeto. Porém, a cada nova etapa este conhecimento se torna mais complexo.

Para a elaboração do mapa do conhecimento propriamente dito, primeiramente foi elaborado um quadro que segue o modelo proposto por Gilbert (CHEVALIER, 2003). Este modelo propõe um diagnóstico para problemas de desempenho organizacionais, abordando tanto a vertente das pessoas, quanto da organização, como mostra o quadro a seguir.

Organização	Informação	Recursos	Incentivos
	Definição dos papéis, objetivos, expectativas, guias de trabalho, etc.	Materiais, ferramentas, tempo para execução, ambiente de trabalho adequado, etc.	Financeiros e não financeiros, ambiente de trabalho positivo, oportunidades, etc.
Indivíduo	Habilidades/Conhecimento	Capacidade	Motivação
	Conhecimento, experiência e habilidades para desenvolver o trabalho	Capacidade de fazer e aprender (Formação educacional)	Motivos para trabalhar alinhados com a tarefa

Quadro 5 - Behavior Engineering Model

Fonte: adaptado de Gilbert apud Chevalier (2003)

Para efeitos desta monografia, a análise feita será baseada neste quadro, porém contemplando somente os tópicos que tangem à questão do conhecimento. Desta forma, serão observadas as rotinas de acordo com os Recursos, Habilidades e Capacidades (células destacadas em vermelho).

Rotinas		Conhecimento(s), Habilidade(s) e Recurso(s) Envolvido(s)
Entendimento da demanda e definição do problema	Recursos Capacidades Habilidades	- Recursos de TI - Infra-estrutura física - Raciocínio lógico - Capacidade de interpretação da demanda
Determinação dos próximos passos do trabalho	Recursos Capacidades Habilidades	- Infra-estrutura física - Raciocínio lógico - Capacidade analítica - Conhecimentos prévios dos tipos de projetos
Definição das análises de dados necessários para cada etapa	Recursos Capacidades Habilidades	- Recursos de TI - Infra-estrutura física - Conhecimentos financeiros - Conhecimento prévio dos tipos de projetos - Capacidade de interpretação da demanda - Conhecimento prévio dos tipos de projetos

Redefinições do plano de trabalho (prazos e divisão das tarefas)	Recursos	- Recursos de TI - Infra-estrutura física - Raciocínio lógico - Liderança
	Habilidades	Gestão de projeto e de tempo
Coleta dos dados necessários (bancos de dados ou buscar novas fontes)	Recursos	Recursos de TI
	Capacidades	- Estudos e Relatórios Comprados - Conhecimento em internet e pacote <i>Office</i>
	Habilidades	- Saber o que buscar e onde buscar - Entendimento do funcionamento dos BD
Análise dos dados e documentação (nos documentos e nos bancos de dados)	Recursos	Recursos de TI
	Capacidades	- Projetos Anteriores - Conhecimentos em finanças - Raciocínio lógico
	Habilidades	- Conhecimento da metodologia de documentação - Conhecimento prévio dos tipos de projetos - Capacidade de estruturação do documento
Geração e refinamento de hipóteses	Recursos	- Recursos de TI - Infra-estrutura física
	Habilidades	- Projetos Anteriores - Capacidade analítica e crítica - Conhecimento em finanças
Revisões dos documentos	Capacidades	N/A
	Habilidades	- Recursos de TI - Análise crítica - Entendimento de como os clientes gostariam de ver a informação
Elaboração do documento com a proposta final	Recursos	- Recursos de TI - Projetos Anteriores - Infra-estrutura física
	Capacidades	- Análise crítica - Capacidade analítica - Conhecimento em finanças - Raciocínio lógico
	Habilidades	- Capacidade de estruturação do documento - Poder de síntese - Entendimento de como os clientes gostariam de ver a informação

Quadro 6 – Rotinas – Recursos, Capacidades e Habilidades Envolvidas

Fonte: o autor

Para o melhor entendimento na elaboração do mapa do conhecimento, tendo como base a empresa, os conhecimentos, divididos entre capacidades e habilidades, serão agrupados em três categorias:

- **Conhecimento Prévio:** são em sua maioria as capacidades indicadas no quadro 6. São os conhecimentos desenvolvidos com o auxílio de alguma instituição de ensino (escola, faculdade, cursos extracurriculares, etc.), ou por meio de treinamentos profissionais (treinamentos voltados a alguma habilidade ou competência específica).
- **Conhecimento Adquirido:** são em grande parte as habilidades indicadas no quadro 6. São os conhecimentos adquiridos pela vivência/experiência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, sem necessariamente ter sido por meio de treinamentos. Este tipo de conhecimento é bastante difundido pela socialização, ou seja, pelos indivíduos compartilhando seus conhecimentos tácitos.
- **Habilidade Pessoal:** presente tanto nas capacidades quanto nas habilidades indicadas no quadro 6, pois são conhecimentos inteiramente ligados ao indivíduo. São características inerentes à pessoa que podem, ou não, ser desenvolvidas e melhoradas com o tempo, dependendo da necessidade. São conhecimentos que não precisaram nem de instituições de ensino, nem da convivência interpessoal e profissional para serem desenvolvidos, são inerentes ao indivíduo e diferentes para cada pessoa.

Cada um dos conhecimentos listados acima pode estar em uma, ou mais categorias, como mostra o diagrama de Venn abaixo.

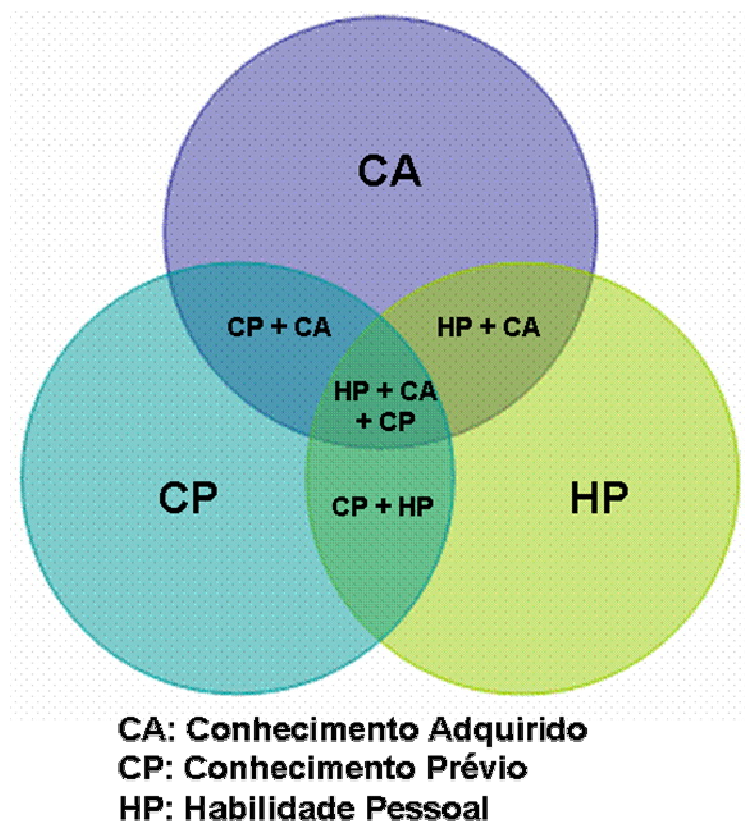


Figura 17 - Diagrama de Venn: Tipos de Conhecimento

Fonte: o autor

Tendo como base o diagrama de Venn mostrado acima e após análise de cada um dos conhecimentos separadamente, foi definido a qual grupo de conhecimento cada um deles pertence.

Código	Conhecimento	Descrição do Conhecimento
HP ₁	Liderança	Capacidade de liderar equipes, discussões, reuniões e projetos. Saber fazer-se entender e entender os outros. Motivar e incentivar o trabalho em equipe.
CP ₁	Conhecimentos financeiros	Conhecimentos avançados em finanças para poder ler, interpretar e elaborar balanços financeiros (DRE, balanço patrimonial, etc.), além de conseguir elaborar <i>valuation</i> de empresas com base em seu histórico de resultados.
CP ₂	Conhecimento em internet e	Domínio completo dos principais programas que envolvem o Microsoft Office (Word, Excel e Power

	pacote Office	Point).
CA ₁	Capacidade de interpretação da demanda	Receber, interpretar e entender a demanda para, assim, encaminhar a resolução adequada.
CA ₂	Conhecimentos prévios dos tipos de projetos	Prévio contato com pelo menos um projeto de cada tipo (listados anteriormente neste capítulo) para que a metodologia e formatação do documento sejam conhecidas.
CA ₃	Entendimento do funcionamento dos BD	Conhecimento dos Bancos de Dados, assim como seus funcionamentos, conteúdos e dinâmicas de atualização.
CA ₄	Conhecimento da metodologia de documentação	Conhecimento do padrão de documentação usado pela empresa (<i>templates</i> usados, forma de exposição dos conteúdos, etc.).
CA ₅	Entendimento de como os clientes gostariam de ver a informação	Para cada projeto, a abordagem deve levar em consideração, não só o que querem os clientes, mas também, como querem ver estas informações – de maneira lógica e conexa.
HPCP ₁	Raciocínio Lógico	Capacidade de tratar com diversos números, informações e dados ao mesmo tempo, garantindo que nada seja perdido durante as análises e que, no final das contas, o resultado faça sentido aos que demandaram o projeto.
HPCP ₂	Capacidade analítica	Capacidade de ler e interpretar dados e elaborar análises em cima das informações coletadas
HPCA ₁	Saber o que buscar e onde buscar	Entender o que é o projeto também inclui saber que informações são necessárias para sua elaboração e as fontes seguras para estes dados
HPCA ₂	Poder de síntese	Ter a capacidade de expor os principais conteúdos de análises e conclusões de maneira simples e objetiva. Muitas vezes envolvendo o uso de recursos gráficos.
CPCA ₁	Gestão de projeto e de tempo	Conseguir gerir o tempo de maneira a entregar os projetos no prazo, além de atender às expectativas dos clientes, entregando o que foi pedido com qualidade. Conseguir propor datas limites para as tarefas, elaborar um plano de trabalho coerente e trabalhar dentro destes limites.
CPCA ₂	Análise crítica	Capacidade de ler, interpretar e criticar informações numéricas ou escritas. Conseguir criticar o próprio trabalho e o trabalho dos outros propondo melhorias e

		maneiras mais eficientes de tratar as informações.
HPCPCA ₁	Capacidade de estruturação do documento	Conhecer os <i>templates</i> e conseguir elaborar os documentos dentro dos padrões preestabelecidos (as consultorias normalmente trabalham com padrões predefinidos de documentos)
HPCPCA ₂	Capacidade analítica e crítica	Envolve o entendimento do todo dos projetos. Se estão adequados à demanda, se as análises estão profundas o suficiente, se as conclusões são as melhores e estão logicamente explicitadas, se o documento segue uma lógica de construção e facilita o entendimento, etc.

Quadro 7 - Divisão dos Conhecimentos em Tipos de Conhecimento

Fonte: o autor

Pensando no ciclo de aprendizagem, as habilidades pessoais são os primeiros tipos de conhecimentos desenvolvidos pela pessoa. Estes conhecimentos servem de base e de facilitadores para os conhecimentos adquiridos, que por sua vez facilitam o processo de aprendizagem pela socialização. Este raciocínio demonstra a grande dependência que existe entre o novo conhecimento, ou o conhecimento em desenvolvimento e o conhecimento já desenvolvido. A figura a seguir explicita esta idéia de temporalidade e dependência no processo de aprendizado.

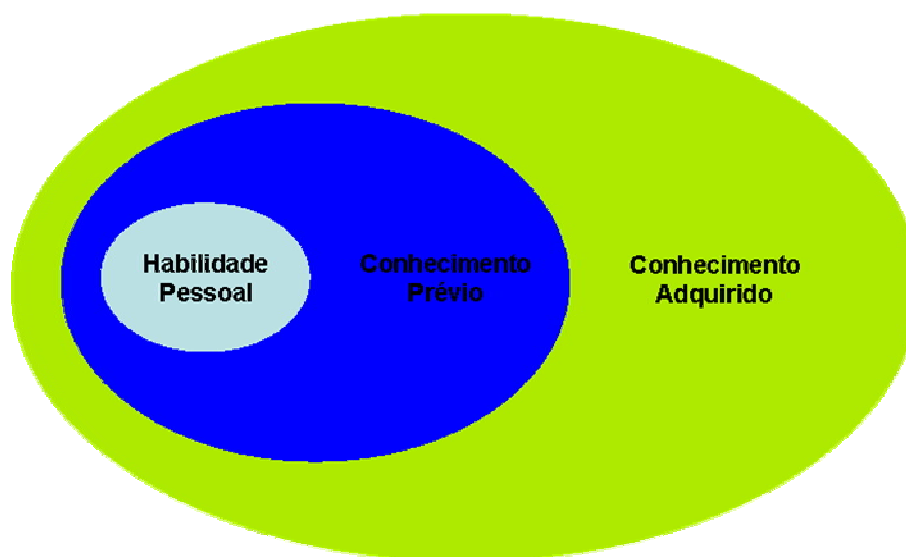


Figura 18 - Lógica do Processo de Aprendizagem

Fonte: o autor

Cada um dos tipos dos conhecimentos devem ser abordados diferentemente pela empresa, de forma a garantir que estejam presentes em seus funcionários e, que portanto, estes estejam capacitados a realizar suas tarefas diárias.

A área de RH (Relações Humanas) da empresa é a área responsável por garantir a qualidade das pessoas contratadas pela empresa. Além de avaliar as competências dos candidatos, esta área deve estar bastante alinhada com o que querem os executivos contratantes, além de saber o perfil de empregado que cada área requer. A relação entre RH e empresa se torna, muitas vezes, complicada na medida em que a comunicação entre ambas não é eficiente. Somente os executivos de cada área é que sabem quais são as reais características que procuram nos seus funcionários e por isso, devem participar ativamente do processo de seleção.

Na prática seria impossível testar todos os conhecimentos prévios dos candidatos a uma vaga na empresa. Sendo assim, a maioria das empresas tem como primeiro critério de seleção o curso e a faculdade cursada, ou seja, confia que os sistemas de ensino desenvolvam algumas habilidades e conhecimentos necessários aos seus empregados. Para a área de Novos Negócios são contratados preferencialmente pessoas com formação em engenharia, administração ou economia, somente de instituições de ponta, por acreditar que estes cursos desenvolvam boa parte dos conhecimentos que o colaborador precisa ter para realizar um bom trabalho na área. Portanto, as políticas adotadas pelo RH para a contratação de novos funcionários, aliadas com a boa comunicação entre os departamentos e o RH minimizam os riscos da contratação de um mau funcionário.

Os conhecimentos adquiridos são tratados diferentemente pelas empresas. Muitas vezes, são disponibilizados **treinamentos formais** aos empregados, porém na maioria das vezes as **trocas de informações informais** entre os colaboradores ou, então, o próprio **trabalho** é que acabam desenvolvendo este tipo de conhecimento.

As habilidades pessoais são as mais difíceis de serem tratadas e garantidas pela empresa. O método mais eficiente encontrado e geralmente usado é feito durante o processo de seleção em duas partes. A primeira é a chamada **dinâmica de grupo**, na qual o candidato é avaliado trabalhando em grupo com outros candidatos sob a supervisão de psicólogos, representantes do RH e executivos da empresa. Nesta etapa alguns conhecimentos podem ser observados, como a capacidade de liderança, comunicação, raciocínio lógico, dentre outros. A segunda

parte é a **entrevista individual**, na qual a empresa pode conversar mais diretamente com o candidato e analisar mais profundamente a presença, ou não, de tais conhecimentos.

Portanto, cada um destes três grupos de conhecimentos devem ser abordados de diferentes formas dentro da empresa, de maneira a garantir que os grupos de trabalhos estejam aptos a desenvolver suas rotinas atendendo prazo e qualidade requeridos. Retomando a nomenclatura proposta por Gilbert (1978), pode-se dizer que as políticas de RH garantem as Capacidades, enquanto treinamentos formais, informais e o dia-a-dia de trabalho garantem as Habilidades.

O quadro 8 resume os conhecimentos e as ações da empresa para garanti-los

Código	Conhecimento	Como é garantido pela Empresa
HP ₁	Liderança	Durante processo de seleção
CP ₁	Conhecimentos financeiros	Critérios utilizados na seleção
CP ₂	Conhecimento em internet e pacote Office	Critérios utilizados na seleção
CA ₁	Capacidade de interpretação da demanda	Treinamentos formais, informais e experiências <i>on the job</i>
CA ₂	Conhecimentos prévios dos tipos de projetos	Treinamentos formais, informais e experiências <i>on the job</i>
CA ₃	Entendimento do funcionamento dos BD	Treinamentos formais, informais e experiências <i>on the job</i>
CA ₄	Conhecimento da metodologia de documentação	Treinamentos formais, informais e experiências <i>on the job</i>
CA ₅	Entendimento de como os clientes gostariam de ver a informação	Treinamentos formais, informais e experiências <i>on the job</i>
HPCP ₁	Raciocínio Lógico	Durante o processo de seleção (testes, dinâmica, etc.)

HPCP ₂	Capacidade analítica	Durante o processo de seleção (testes, dinâmica, etc.)
HPCA ₁	Saber o que buscar e onde buscar	Durante o processo de seleção e aperfeiçoado pelos treinamentos formais e informais no decorrer do trabalho
HPCA ₂	Poder de síntese	Durante o processo de seleção e aperfeiçoado pelos treinamentos formais e informais no decorrer do trabalho
CPCA ₁	Gestão de projeto e de tempo	Critérios utilizados na seleção e treinamentos formais, informais e experiências <i>on the job</i>
CPCA ₂	Análise crítica	Critérios utilizados na seleção e treinamentos formais, informais e experiências <i>on the job</i>
HPCPCA ₁	Capacidade de estruturação do documento	Principalmente pelos treinamentos formais, informais e experiências <i>on the job</i>
HPCPCA ₂	Capacidade analítica e crítica	Principalmente pelos treinamentos formais, informais e experiências <i>on the job</i>

Quadro 8 - Divisão dos Conhecimentos em Tipos de Conhecimento

Fonte: o autor

5.1 Proposição da Sistemática de Gestão do Conhecimento

O diagnóstico da empresa ficou agora completo, com todos os conhecimentos listados e explicados. Sendo assim, falta somente a proposição de uma sistemática de gestão do conhecimento que pretenda solucionar o problema desta organização: **o excesso de padronização das saídas, causando aparente inflexibilidade no modelo.**

A padronização traz tanto aspectos positivos quanto negativos à organização, pois ao mesmo tempo em que garante a qualidade dos projetos e materiais apresentados aos clientes, ela pode levar à inflexibilidade do modelo, ocasionando o tratamento inadequado de algumas oportunidades e projetos. No caso de Novos Negócios, a padronização das saídas, ou seja, dos documentos apresentados aos clientes, apesar de garantir a qualidade, transparece inflexibilidade e inadequação, dependendo do projeto e das necessidades dos clientes.

A seguir serão explicitadas três propostas para a área de Novos Negócios. A primeira tem como objetivo ajudar na elaboração de projetos similares a projetos antigos, visando minimizar o tempo de busca de projetos modelo.

Já as duas últimas pretendem agir exatamente na padronização das saídas. Relembrando Mintzberg (2006), existem duas outras formas de padronização dentro das organizações – padronização das habilidades e padronização dos conhecimentos. Acredita-se que a área de Novos Negócios deveria focar nestes dois últimos tipos de padronização, pois, apesar de serem mais complexos, espera-se a obtenção de resultados de qualidade. De certa forma, a padronização dos processos e das habilidades acaba, indiretamente, causando a padronização das saídas, porém com uma grande diferença: garante maior flexibilidade no tratamento dos projetos.

5.1.1 Proposta para o Aumento de Produtividade

Finalmente, a última proposta deste trabalho tem como objetivo melhorar a produtividade da área de Novos Negócios. Como já foi mencionado anteriormente a área trabalha com uma série de padrões que devem ser considerados na elaboração dos documentos de um projeto. Estes padrões garantem a qualidade do material gerado e que eles mantenham sempre a mesma lógica de apresentação. Além disso, a área se preocupa no armazenamento dos projetos finalizados, a fim de garantir que os mesmos sejam de fácil acesso para uma possível comparação em projetos futuros.

Apesar das regras de nomenclatura de arquivos, pastas e locais específicos para o armazenamento da informação, a grande quantidade de dados armazenados torna a tarefa de busca por um determinado arquivo árdua e demorada.

Como em uma consultoria tradicional, a área de Novos Negócios baseia-se muito em projetos anteriores para a elaboração dos novos documentos, por acreditar que dessa forma algum tempo pode ser economizado com a estruturação da lógica da documentação.

Certamente esta premissa é verdadeira. A criação da lógica de apresentação e busca pelas fontes de informação são as duas rotinas mais demoradas do processo e por isso, a

possibilidade de comparação com projetos anteriores economiza muito tempo – fator importante na área.

Sendo assim, a proposta envolve a criação de um banco de dados chamado de **PowerPacks**. Os *PowerPacks* foram desenvolvidos pela famosa empresa de consultoria americana chamada *Ernst & Young* com o objetivo de armazenar informações customizadas de tópicos urgentes. Dentro da empresa foi criada uma série de pastas com informações chave sobre cada tipo de indústria. Cada uma destas pastas é periodicamente atualizada e seus dados são acessíveis por qualquer pessoa da empresa, além de terem um limite de tamanho para que sejam, também portáteis.

Diferentemente do que foi criado pela Ernst & Young, para a área de Novos Negócios os *PowerPacks* não terão a intenção de armazenamento de informações, pois os bancos de dados já o fazem, mas sim o armazenamento de alguns projetos finalizados específicos.

Ao final de cada projeto, toda a área, inclusive seu diretor, deve fazer uma reunião de encerramento de projeto. Nesta reunião, além de um panorama geral do projeto, a equipe deve decidir se o projeto tem a qualidade necessária para se tornar modelo de futuros projetos. Se a consenso indicar que sim, então, este projeto deve ser armazenado no *PowerPack* adequado ao seu tipo de mercado.

A criação destas pastas pretende manter no mesmo lugar os melhores projetos realizados pela área, dividindo-os por mercado, de forma a minimizar o tempo de busca, além de ter sempre o modelo de qualidade de trabalho.

5.1.2 Proposta para a padronização das Habilidades

A padronização das habilidades está intimamente ligada aos treinamentos formais e informais fornecidos aos funcionários. Quanto aos treinamentos formais, poucas críticas podem ser feitas, pois são bem elaborados, ministrados e ocorrem com frequência. Porém, os treinamentos informais, maiores responsáveis pelo compartilhamento dos conhecimentos tácitos, podem, sim, ser melhorados ou incentivados.

Como descrito no capítulo anterior, a área de Novos Negócios mantém uma metodologia chamada de Capital Intelectual (CI) que visa incentivar a troca de experiências e informações que podem, ou não, ser relevantes aos negócios do Grupo Abril. Porém, encontradas as primeiras dificuldades relativas à falta de tempo, o CI é posto de lado até o ritmo de trabalho voltar ao normal.

A proposta deste trabalho é melhorar e implantar o CI na cultura organizacional da empresa, mostrando que este é ferramenta extremamente importante no desenvolvimento e até criação, da memória organizacional. O capital intelectual é altamente recomendado quando da necessidade de se padronizar as habilidades, pois ele acaba igualando o nível de conhecimento dos colaboradores e fazendo os projetos desenvolvidos ficarem alinhados quanto ao nível de profundidade e qualidade.

A cultura das reuniões de Capital Intelectual deve ter uma abordagem *top-down*, ou seja, partir da cúpula estratégica da organização. No caso de Novos Negócios, deve ser iniciativa do diretor e dos gerentes da área. A partir do momento que estas reuniões são incentivadas pelos superiores, acaba-se gerando uma motivação em toda a área e esse é o primeiro passo para sua incorporação na cultura organizacional, para que sejam realizadas periodicamente, independentemente, das dificuldades da área.

Quanto às capacidades dos empregados, as políticas de RH do Grupo Abril estão adequadas e bem empregadas durante o processo de seleção e, por isso, garante a contratação de pessoas com perfis alinhados ao da instituição.

Vale ressaltar que a combinação das habilidades e capacidades é fundamental para a criação das competências essenciais de cada empregado e, conseqüentemente, da área de Novos Negócios.

Esta proposta contempla e influenciará os conhecimentos CA₁, CA₂, CA₃, CA₄, CA₅, HPCA₁, HPCA₂, CPCA₁, CPCA₂, HPCPCA₁ e HPCPCA₂ mostrados no quadro 8.

5.1.3 Proposta para a padronização dos Processos

Apesar da grande padronização que existe para a criação do documento final, a área de Novos Negócios peca durante a elaboração dos projetos, pois muito esforço é colocado em prol da padronização do documento em detrimento de questões essenciais como a análise crítica das informações e oportunidades levantadas. Por isso, a padronização dos processos se torna essencial.

Como ferramenta que deverá auxiliar na padronização dos processos, foi desenvolvido um fluxograma (Figura 19) que abrange estes processos desde o recebimento da demanda, até a entrega do documento final. O uso do fluxograma tem como objetivo garantir o melhor tratamento possível das informações, combinando eficiência e qualidade. Este fluxograma acaba envolvendo todos os conhecimentos listados anteriormente nesta monografia e cria uma seqüência lógica para a elaboração do projeto, de maneira a tornar o modelo mais flexível e que faça melhor uso dos conhecimentos envolvidos.

Relembrando Fleury e Fleury (2002), “não se pode dizer que as empresas têm cérebro e que pensam sozinhas, mas elas têm sistemas cognitivos e memórias, que desenvolvem rotinas e processos relativamente padronizados, para lidar com eventos internos e externos à organização”. O fluxograma atuará facilitando diretamente o desenvolvimento das rotinas e processos de trabalho, pois criará um padrão para a elaboração de um projeto, seja de um novo tipo ou de um tipo previamente conhecido. Ele também servirá como criador de regras para a armazenagem e compartilhamento das informações, contribuindo ainda mais com a difusão dos conhecimentos tácitos e criando a chamada memória organizacional.

Esta proposta contempla e influenciará os conhecimentos CA₁, CA₂, CA₃, CA₄, CA₅, HPCP₁, HPCP₂, CPCA₁, CPCA₂, HPCA₁, HPCA₂, HPCPCA₁ e HPCPCA₂ mostrados no quadro 8, ou seja, não interferirá somente nas habilidades pessoais dos funcionários.

5.1.3.1 Fluxograma para Padronização do Processo

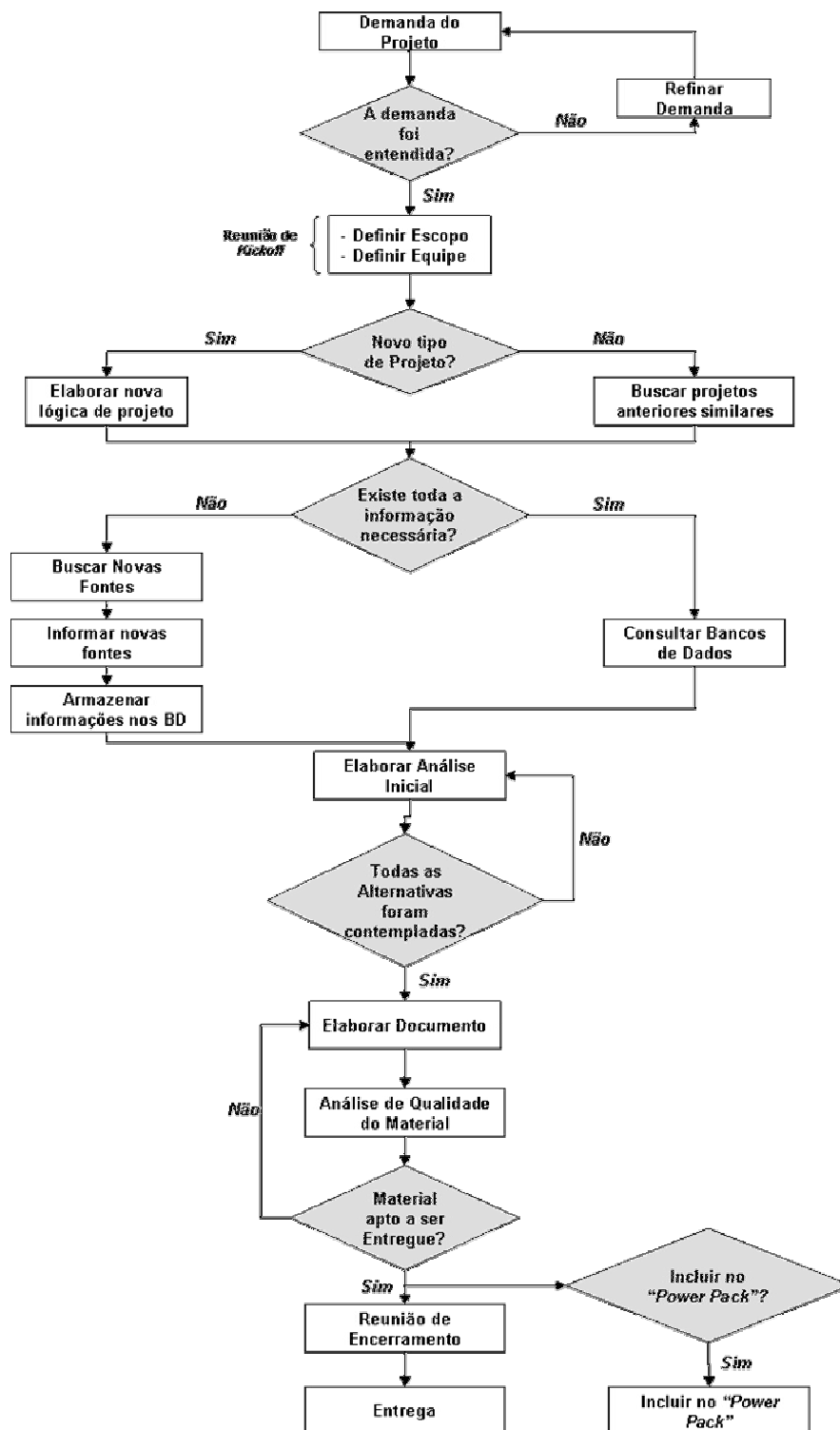


Figura 19 - Fluxograma para Padronização do Processo

Fonte: o autor

6 CONCLUSÃO

A gestão do conhecimento é praticada de maneira informal nas empresas, mas recebe pouca importância e atenção. O processo de aprendizagem é intermediador na escolha das estratégias empresariais, as quais definem as competências, que por sua vez, refletem nas escolhas das estratégias (FLEURY; FLEURY, 2000), ou seja, tem papel chave nas organizações.

O departamento de Novos Negócios já possui algumas ações voltadas à Gestão do Conhecimento, porém, estas podem ser melhoradas, inclusive na questão da aceitação por parte dos empregados que ainda não é satisfatória e acaba prejudicando o andamento dos trabalhos que não atingem o nível esperado pelos clientes.

Como foi visto o principal problema enfrentado pelo departamento é o excesso de padronização dos *outputs*, ou saídas, que é percebido pelos clientes, mas não pelos funcionários da área. Pensando nisto, três propostas foram feitas, duas relativas à padronização dos processos e das habilidades e outra que faz parte dos processos, mas visa à melhora da produtividade.

Cada uma das propostas ao ser implementadas acabam indiretamente inserindo no departamento muitos dos conhecimentos ressaltados como necessários para a criação das competências requeridas pelos clientes, ou seja, ao colocar em prática o que foi proposto nesta monografia deve-se esperar muito além da garantia de projetos de qualidade. Será ampliada a cultura organizacional da área, para que os conhecimentos e habilidades intrínsecos a realização de cada um dos tipos de projetos estejam presentes em todos os funcionários, que mesmo sem perceber, realizarão projetos de mais qualidade e muito mais flexíveis.

É claro que a padronização dos métodos não deve ser relaxada ou esquecida, pois também é importante às empresas de serviços profissionais. O que se espera agora é que primeiramente a padronização das habilidades e depois a padronização dos processos, auxiliada pela criação dos *powerpacks*, sejam suficientes para garantir a qualidade do produto final. Como mostrou Mintzberg (2006), os mecanismos de padronização usados conjuntamente garantem, mesmo que indiretamente, a padronização das saídas, porém com muito mais flexibilidade no tratamento das informações e processo de elaboração dos projetos.

Então, se o principal problema era a inflexibilidade do modelo de execução dos projetos, causada pelo excesso de padronização das saídas (forma de apresentação dos projetos), as propostas listadas acima pretendem trazer a discussão para o processo de elaboração dos projetos e não mais do documento final. As habilidades e conhecimentos desenvolvidos ampliarão as competências de cada um do departamento e, conseqüentemente, de toda a organização, tornando a troca de experiências e conhecimentos mais rica, garantindo o melhor tratamento das informações, melhores análises e, assim, um trabalho de melhor qualidade.

Por fim, este trabalho mostra como os conceitos de GC e o mapeamento do conhecimento podem auxiliar no diagnóstico e na proposição de soluções de problemas encontrados em empresas de serviços profissionais, as quais tem como principal ativo seus conhecimentos. Ações gerenciais voltadas à implantação de GC encontram barreiras principalmente devido a necessidade de adaptação da cultura organizacional, o que envolve a aceitação e boa vontade dos funcionários. Mas como mostra o trabalho, pequenas mudanças relativas a Gestão do Conhecimento podem ser bastante efetivas na resolução de alguns problemas e portanto, algum esforço deve ser posto neste sentido

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ACKERMANN, F.; CROPPER S. A.; EDEN, C. **Cognitive mapping for community operational research – a user’s guide**. *Tutorial Paper O. R.*, Society Birmingham, 1990.

BECKER, M. C. **The concept of routines twenty years after Nelson and Winter** (1982). A review of the literature. Danish Research Unit for Industrial Dynamics, pp 03-06, 2001.

CARVALHO, R.; SOUZA, R. R.; LOUREIRO, R. **Como implantar gestão do conhecimento**. In: Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2, 2002, São Paulo. Anais... São Paulo: UFCAR; SBGC, 2002.

CHEVALIER, R. **Updating the Behavior Engineering Model**. *Performance Improvement*, vol. 42, n. 5, 2003.

CORREA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CROPPER, S.; FORTE, P. **Enhancing health services management**. *Open University Press*, 1997.

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

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. (1998), **Working Knowledge**, *Harvard Business School Press*.

EDEN, C.; JONES, S.; SIMS, D. **Messing about in problems**. Pergamon, 1983.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio**. 1. ed. Rio de janeiro: Nova Fronteira, 1975. p.353.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GREY, D. (1999), **Knowledge mapping: a practical overview**, *SWS Journal*.

GRUNERT, K. G.; ELLEGARD, C. **The concept of key success factors: theory and method**. MAPP Working Paper, n. 4, Oct. 1992.

HAYES, Bob E. **Measuring Customer Satisfaction: survey design, use, and statistical analysis methods**. 2. ed. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 1998.

HOUAISS Dicionário da Língua Portuguesa, versão digital acessado a partir do Portal UOL Educação. Disponível em : <<http://educacao.uol.com.br/dicionarios/>>. Acesso em 16 jul. 2009.

NELSON, Richard R. and Sidney G. Winter (1973), **Toward an Evolutionary Theory of Economic Capabilities**, *American Economic Review (Papers and Proceedings)*, 68, p. 440-449.

NOVAK, J.D.; GOWIN, D.B. **Aprender a aprender**. Portugal: Plátano Edições Técnicas, 1996.

ONOSAKI, R. **Gestão do Conhecimento em uma Empresa de Consultoria Estratégica**. Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2004.

PFEFFER, Jeffrey; SUTTON, Robert I. **The Knowing-Doing Gap: how smart companies turn knowledge into action**. 1. ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, v. 68, nº 3, p. 79-91, May/June 1990.

ROCKART, J. F. **Chief executives define their own data needs**. *Harvard Business Review*, v. 57, n.2, p. 81-83, mar./abr. 1979

ROCKART, J. F.; BULLEN, C. **A Primer on Critical Success Factors**. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT, 1981.

SILVA, M.T. Notas de aulas de PRO2314, **Gestão de Operações em Serviços. Ministrada na Escola Politécnica da USP ao curso de Engenharia de Produção**, 2009 – 1º Semestre.

SPEEL, P.-H., Shadbolt, N., de Vries, W. Van Dam, P.H., O'Hara, K. (1999), **Knowledge mapping for industrial purposes**, Alberta, Canada, No.October.

STAIR, Ralph M. ; REYNOLD, George W. **Sistemas de Informação nas Organizações. Princípios de sistemas de informação: uma nova abordagem gerencial**. 4. ed. Rio de janeiro: LTC, 2002. p.30-58.

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

VANDERMERWE, S., RADA, J. (1988), **Servitization of business: adding value by adding services**. *European Management Journal*, v. 6, n. 4, pp. 314-24.

WEXLER, M. N. **The who, what and why of knowledge mapping**. *Journal of Knowledge Mapping*, v. 5, nº 3, p. 249-263, 2001.

WINTER, Sidney G. , **Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm**, *Yale Economic Essays*, 4, p. 225-272, 1964.