



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS (DCH)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO DO
CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL (PGDR)

SÉRGIO RÊGO DOS SANTOS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COMPANHIA DE
PROCESSAMENTO DE DADOS DO ESTADO DA BAHIA (PRODEB):
DIAGNÓSTICO E FORMULAÇÕES PROSPECTIVAS.**

Salvador
Novembro/2010

SÉRGIO RÊGO DOS SANTOS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COMPANHIA DE
PROCESSAMENTO DE DADOS DO ESTADO DA BAHIA (PRODEB):
DIAGNÓSTICO E FORMULAÇÕES PROSPECTIVAS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional (PGDR) – Mestrado Profissional, do Departamento de Ciências Humanas (DCH), da Universidade do Estado da Bahia (Uneb), como requisito para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Laerton de Andrade Lima.

Salvador
Novembro/2010



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS (DCH)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO DO
CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL (PGDR)

SÉRGIO RÊGO DOS SANTOS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COMPANHIA DE
PROCESSAMENTO DE DADOS DO ESTADO DA BAHIA
(PRODEB): DIAGNÓSTICO E FORMULAÇÕES PROSPECTIVAS.**

Aprovada em ____ de _____ de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. José Antônio Moreira Icó da Silva
Centro Universitário da Bahia (FIB)

Professora Dra. Leliana Santos de Sousa
Universidade Estadual da Bahia (Uneb)

Professor Dr. Laerton de Andrade Lima (Orientador)
Universidade Estadual da Bahia (Uneb)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder a grande dádiva da vida e inspirar na realização dos meus sonhos.

A Diretoria da Prodeb, em especial ao Professor Dr. Elias de Oliveira Sampaio, por ter oportunizado a realização do Programa de Mestrado junto à Uneb, o que permitiu a realização deste trabalho.

Ao meu Professor Orientador Dr. Laerton de Andrade Lima, por quem tenho grande admiração, agradeço a honra e o privilégio de me aceitar enquanto orientando, concedendo-me o seu voto de confiança ao acreditar no meu Projeto e no meu potencial.

A todos os amigos e colegas da Prodeb, pela convivência e aprendizado mútuo, em especial a José Ronaldo Vianna de Almeida, Gustavo Henrique Dutra Mettig e Valdélia Pedrosa Ribeiro, pelo apoio, incentivo e motivação nos momentos de dúvidas e incertezas.

A minha esposa, Maria das Graças, e as minhas filhas, Lara Rêgo e Camila Rêgo, pelo incentivo, apoio e paciência nos momentos mais difíceis.

Aos colegas do PGDR, em especial, Grazielle Souza Dórea, Luciana Vitta Pires de Souza e Valuza Saraiva, pelo permanente apoio recebido nos momentos decisivos e difíceis.

Aos professores, em especial, Professora Dra. Leliana Santos de Sousa, pelos conhecimentos e apoio dispensados.

Ao pessoal da secretaria de curso do PGDR, pelos conhecimentos, apoio e presteza na prestação dos serviços.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo diagnosticar, compreender e analisar as perspectivas de aplicação da Gestão do Conhecimento (GC) na Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia (Prodeb), partindo da questão de como a Empresa vem promovendo, consciente e intencionalmente, e implementando ações em GC nos seus processos organizacionais, de apoio e finalístico. O referencial teórico concentrou-se nas teorias e ideias acerca da GC, seguido das diferenças entre dados, informação e conhecimento, das práticas de Gestão do Conhecimento, dos modelos de gestão, entre outros itens referenciados. Entretanto, no intuito de atingir o objetivo proposto, foi utilizado o método estudo de caso cuja aplicação implica avaliação qualitativa e diz respeito ao estudo de uma unidade social que se analisa profundamente, culminando com aplicação da entrevista estruturada junto aos colaboradores dirigentes, gerentes, coordenadores, assistentes e analistas de processos organizacionais, e do uso da técnica análise de conteúdo sobre os relatórios de atividades e o planejamento estratégico no período de 10 anos. Para o diagnóstico da GC na Prodeb, foi utilizado o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002), onde foram avaliados os processos **OBTENHA, UTILIZE, APRENDA e CONTRIBUA**. A pesquisa revelou que não há Gestão do Conhecimento na Prodeb, como um processo amplo, intencional e contínuo, sendo verificado, ainda, que muitas das práticas de Gestão do Conhecimento iniciadas não foram concluídas e, em sua maioria, não estão explícitas no planejamento estratégico.

Palavras-chave: Colaboradores. Estudo de caso. Gestão do Conhecimento. Práticas de Gestão do Conhecimento. Prodeb.

ABSTRACT

This study aimed to diagnose, understand and analyze the prospects beforehand application of Knowledge Management (KM) in Companhia de Processamento de dados do Estado da Bahia (Prodeb), leaving the question of how the company is promoting, consciously and intentionally, and implementing actions in GC in their organizational processes, support and finalist. The theoretical focused on theories and ideas about Knowledge Management, It guides differences between data, information and knowledge, practice management of Knowledge, models management, among other items referenced. However, in order to achieve this purpose, the method case study that asks qualitative assessment and concerns the study of a social unit that analyzes deeply culminating with the application of structured interviews with employees directors, managers, coordinators, assistants and Analysts of organizational processes and the use of content analysis of the reports of activities and strategic planning within 10 years. For the diagnosis of GC was used in Prodeb the model proposed by Bukowitz and Williams (2002) to evaluate the long process to obtain, use, learn and contribute. The research revealed that there is not Knowledge Management in Prodeb as a broad process, intentional and continuous being verified also that many of the practice of Knowledge Management initiated, were not completed and, mostly, are not part of the strategic planning.

Keywords: Employees. Case study. Knowledge Management. Practices of knowledge management. Prodeb.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Categorias de práticas de Gestão do Conhecimento	31
Figura 2	Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Ações ou Práticas de Gestão do Conhecimento	Apêndice C
Quadro 2	Modelos de Gestão do Conhecimento	Apêndice D
Quadro 3	Palavras relacionadas com a prática de Gestão do Conhecimento (GC) na Prodeb	41
Quadro 4	Abordagens verificadas no decorrer do processo de obtenção do conhecimento	45
Quadro 5	Desafios enfrentados na articulação da obtenção do conhecimento no processo GC	46
Quadro 6	Desafios enfrentados na abordagem consciência da obtenção do conhecimento no processo de GC	48
Quadro 7	Desafios enfrentados na abordagem acesso da obtenção do conhecimento no processo de GC	49
Quadro 8	Desafios enfrentados na abordagem orientação da obtenção do conhecimento no processo de GC	50
Quadro 9	Desafios enfrentados na abordagem abrangência da obtenção do conhecimento do processo de GC	51
Quadro 10	Abordagens verificadas no decorrer do processo de utilização do conhecimento	53
Quadro 11	Desafios enfrentados na abordagem permeabilidade do processo de utilização do conhecimento	55
Quadro 12	Desafios enfrentados na abordagem liberdade do processo de utilização do conhecimento	56
Quadro 13	Abordagens verificadas no decorrer do processo de aprendizagem do conhecimento	58
Quadro 14	Desafios enfrentados na abordagem visibilidade no processo de aprendizagem do conhecimento	60
Quadro 15	Desafios enfrentados na abordagem familiarização no processo de aprendizagem do conhecimento	61
Quadro 16	Abordagens verificadas no decorrer do processo de contribuição do conhecimento	64

Quadro 17	Desafios enfrentados na abordagem motivação do processo de contribuição do conhecimento	65
Quadro 18	Desafios enfrentados na abordagem facilitação do processo de contribuição do conhecimento	66
Quadro 19	Desafios enfrentados na abordagem confiança do processo de contribuição do conhecimento	68
Quadro 20	Resultados das entrevistas no Processo Obtenha	72
Quadro 21	Resultados das entrevistas no Processo Utilize	79
Quadro 22	Resultados das entrevistas no Processo de Aprendizagem	85
Quadro 23	Resultados das entrevistas no Processo de Contribuição	88

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Abep	Associação Brasileira de Empresas Estaduais de Processamento de Dados
Coate	Coordenação de Atendimento e Suporte ao Parceiro Cliente
Coseg	Coordenação de Serviços Gerais
DCH	Departamento de Ciências Humanas
DGC	Diagnóstico da Gestão do Conhecimento
DRA	Diretoria de Relacionamento e Atendimento
ERP	Enterprise Resource Planning
GC	Gestão do Conhecimento
GRA	Gerência de Relacionamento e Atendimento
Prodeb	Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia
Secop	Seminário Nacional de TIC para Gestão Pública
Sige	Sistema Integrado de Gestão Empresarial
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
Uneb	Universidade do Estado da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 QUESTÕES NORTEADORAS	15
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.4 RELEVÂNCIA, ALCANCE E LIMITES DA PESQUISA.....	16
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 ASPECTOS CONJUNTURAIS E ORGANIZACIONAIS	19
2.2 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	21
2.3 OS TIPOS DE CONHECIMENTO	23
2.4 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	25
2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO	26
2.6 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	29
2.7 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	31
3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	33
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
5 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRODEB	42
5.1 PROCESSO DE OBTENÇÃO DO CONHECIMENTO.....	43
5.1.1 Articulação	45
5.1.2 Consciência.....	47
5.1.3 Acesso	48
5.1.4 Orientação	49

5.1.5 Abrangência	51
5.2 PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	52
5.2.1 Permeabilidade	54
5.2.2 Liberdade	56
5.3 PROCESSO APRENDIZAGEM DO CONHECIMENTO	57
5.3.1 Visibilidade	59
5.3.2 Familiarização	60
5.4 PROCESSO DE CONTRIBUIÇÃO DO CONHECIMENTO	62
5.4.1 Motivação	64
5.4.2 Facilitação	66
5.4.3 Confiança	67
6 O CASO PRODEB - DESCRIÇÃO E SEU AMBIENTE DE NEGÓCIOS	69
7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
8 CONCLUSÃO	97
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICES	107
ANEXOS	126

1 INTRODUÇÃO

Os estudos teóricos acerca do conhecimento humano nos remetem à Antiguidade. Passando por Aristóteles, Platão e Sócrates, até o momento atual, as pessoas vêm procurando desenvolver conhecimento nas diversas áreas da atividade humana, objetivando oportunizar um maior controle sobre os grandes desafios colocados diante delas. Nas organizações não é diferente. A administração do conhecimento se tornou uma das principais preocupações das empresas. E considerando-se que sem as pessoas o conhecimento não existe, sua valorização é primordial.

Na visão de Tofler (1980), vive-se atualmente a terceira onda, alusiva à sociedade do conhecimento, que assume importância de principal recurso econômico. A riqueza construída pela sociedade passa a ser produto desse conhecimento.

Compreendendo o assunto como sendo de grande relevância para o sucesso de qualquer empreendimento, seja na esfera pública, privada ou do terceiro setor, este estudo tem foco no Conhecimento Empresarial. O ato de pesquisa faz empreender a busca minuciosa sobre a Gestão do Conhecimento na Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia (Prodeb), a fim de perscrutar diagnóstico e perspectivas.

Tomando por base que o conhecimento e o gerenciamento das informações serão indispensáveis para a sobrevivência e o funcionamento das organizações e, em particular, da Prodeb, vale salientar que ter a Tecnologia como atividade fim não garante “[...] que pela instalação dos melhores sistemas de *hardware* e *software* de computador se estará fazendo uma pessoa aumentar o seu *expertise* e compartilhá-lo com as outras pessoas” (GONÇALVES FILHO; GONÇALVES 2001, p. 57). Ou seja, a simples existência da tecnologia não vai criar uma organização que aprende conhecimento ou se baseia nele. A tecnologia tem seu próprio papel neste processo, possibilitando a geração da necessária cultura do conhecimento na organização.

Sobre o assunto, Pereira e Bellini (2008, p. 246) acrescentam que “[...] a tecnologia deve propiciar, além da coleta, a disponibilização do conhecimento, já que o

conhecimento não tem valor a menos que seja aplicado a decisões e a ações em um contexto empresarial”.

De igual forma, Davenport e Prussak (2003, p. x) ponderam que “[...] o que alimenta o funcionamento de uma organização é o que os seus funcionários sabem”. Assim, se esse conhecimento não está socializado, compartilhado, ou seja, concentrado nos indivíduos que o geram, acarretará sua não utilização ou até mesmo perda parcial, fazendo com que a instituição perca vantagens competitivas importantes, o que a leva a uma enorme perda de capital intelectual.

Do exposto, surgiu a motivação pessoal que culminou na realização desta pesquisa, nascida de experiências, desafios e dificuldades práticas, vividos pelo autor nas ocasiões em que executou atividades laborativas em substituição a colaboradores ausentes ou afastados permanentemente dos seus postos de trabalho. Nesses momentos, buscou-se aprender conhecimentos desses trabalhadores que, na maioria das vezes, não estavam disponibilizados ou registrados em banco de dados, arquivos inativos, rotinas, processos ou normas organizacionais, e que, de uma forma ou de outra, não tiveram oportunidade de ser transmitidos explicita ou tacitamente.

Portanto, emerge a reflexão acerca do que a Prodeb tem feito em termos de Gestão de Conhecimento para produzir, reter, disseminar e compartilhar ou mesmo gerir esse conhecimento dentro da Organização.

1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

Aponta-se como problema de pesquisa a indagação: como a Prodeb vem, consciente e intencionalmente, promovendo e implementando ações em Gestão do Conhecimento nos seus processos organizacionais, de apoio e finalísticos?

Procedeu-se a análise dos Relatórios de Atividades, onde estão registradas as suas participações em eventos e principais ações – divididas em finalísticas, com foco nos parceiros-clientes e nos processos internos, e de apoio, com foco na aprendizagem interna, e no desempenho econômico financeiro, com foco na perspectiva financeira. Observou-se que, no período de 2000 a 2009, a Prodeb vem

realizando iniciativas de elaboração de projeto e implantação de modelo de gestão por competência, formatação e implantação do ambiente colaborativo *expresso.ba* (correio eletrônico), desenvolvimento do sistema integrado de gestão empresarial (Sige) e Sistema integrado de Protocolo (SIP.Ba), implantação da metodologia de elaboração e gerenciamento de projetos e implantação do *Business Intelligence (BI)* Financeiro e programa “parceiros internos”.

Entretanto, nunca é demais salientar que a aplicação das iniciativas de Gestão do Conhecimento nas organizações da esfera pública, como ocorre com a Prodeb, transcende os objetivos de desenvolvimento organizacional e/ou vantagem competitiva, característica fortemente perseguida nas organizações privadas. Sua finalidade é:

[...] a) preparar cidadãos, e organizações para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; b) reduzir as desigualdades por meio de construção, manutenção e ampliação do capital intelectual das empresas; e c) criar uma sociedade competitiva por meio da educação dos cidadãos, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento. (BATISTA, 2004, p. 10).

Por constituir empresa do ramo da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), a Prodeb deveria exercer, em tese, um duplo papel: a) ser provedora de serviços informatizados e telemáticos junto à Administração Pública Estadual – posicionando-se aqui como organismo provedor de ferramentas na área de TIC, objetivando o atendimento de políticas públicas, principalmente na área social, e, conseqüentemente, como instrumento viabilizador do Desenvolvimento Regional; b) manter-se atualizada, competitiva e focada no exercício das melhores práticas de gerenciamento da Gestão do Conhecimento, visando criar novos conhecimentos, transformando rapidamente em novas tecnologias, produtos e serviços, e tudo isso através do gerenciamento do seu capital humano.

No entanto, apesar da importância da informação, da comunicação e do conhecimento estarem usualmente associados ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação,

[...] não se pode negar que as TICs fornecem a base técnica para os novos modos de reprodução e valorização do capital – seja o capital financeiro, transformado em pura informação, seja o capital produtivo –, ao permitirem

a flexibilização do aparato técnico e do trabalho e ao viabilizarem a produção e a circulação de um conjunto de bens informacionais de ágil produção, comercialização e consumo. Não necessariamente, porém, promovem maior socialização de conhecimentos estratégicos, nem evitam o crescente agravamento das desigualdades sociais e territoriais. (ALBAGLI; MACIEL, 2004, p.10).

1.2 QUESTÕES NORTEADORAS

Objetivando diagnosticar como a Gestão do Conhecimento afeta a Prodeb, a partir do problema apresentado, propõe-se as seguintes questões:

- a) existem evidências de aplicação de instrumentos ou práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento ou mesmo seria possível reconhecer traços ou iniciativas de sua institucionalização?
- b) pode-se estabelecer em que estágio de implementação da Gestão do Conhecimento se encontra a Prodeb?
- c) quando esse conhecimento existe, ele é exclusivo de alguns colaboradores na Empresa?
- d) o que ocorre com a unidade organizacional se um de seus colaboradores deixa a Empresa?
- e) existem forças propulsoras e/ou restritivas para adoção e implementação do gerenciamento do conhecimento na Prodeb?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste estudo o propósito foi identificar e destacar como a Prodeb está promovendo as práticas e iniciativas em Gestão do Conhecimento nos seus processos tático, de apoio e finalístico, a fim de provocar o pensamento organizacional acerca dos elementos que são combinados para promover uma realização exitosa dessa gestão, ajudando-a a enfrentar os obstáculos de percurso contra os quais a Empresa tenha que manobrar para alcançar a excelência de desempenho na Gestão do Conhecimento.

A fim de proporcionar maiores detalhes, são apresentados os objetivos específicos a seguir:

- a) diagnosticar a realidade da Prodeb em termos de iniciativas, práticas e estratégias de Gestão do Conhecimento;
- b) verificar se o entendimento acerca do conceito de Gestão do Conhecimento da Prodeb apresenta características em conformidade com a teoria (visões acadêmicas) sobre o assunto;
- c) avaliar os esforços e as tentativas no sentido de apurar o grau de conversão do conhecimento individual em organizacional tomando como base a realidade social local;
- d) propor e sugerir melhorias, ações na sua Gestão do Conhecimento, visando preparar a mesma para inteligência competitiva.

Vale expressar a contribuição social e científica deste trabalho, ao destacar como a Empresa está promovendo as práticas e iniciativas em Gestão do Conhecimento nos seus processos de apoio e finalísticos. A ideia extrapola o intuito de provocar o pensamento organizacional acerca dos elementos que são combinados para promover uma realização exitosa dessa gestão, buscando a viabilização de implantação de ferramentas que possam trazer contribuição e experiências construtivas, possibilitando também o *benchmarking* e a irradiação para outros entes públicos, demais organizações e para sociedade científica.

1.4 RELEVÂNCIA, ALCANCE E LIMITES DA PESQUISA

O trabalho se justifica na medida em que traz à tona a importância da Gestão do Conhecimento como balizador para competitividade. Daí permitir que os agentes colaboradores, clientes, fornecedores, o governo, gestores, profissionais e a comunidade da Prodeb possam se beneficiar dos conhecimentos gerados, objetivando a tomada de decisão ou a resolução de problemas.

Tangente ao alcance e limites desta pesquisa, as palavras diagnóstico e formulações prospectivas, analisadas conjuntamente no subtítulo desta dissertação, devem ser compreendidas, para este estudo, como a de um exame retrospectivo

que se faz no período de 10 anos, no que são apresentados caminhos com uma visão de possibilidades futuras, que se adotados, poderão orientar ações efetivas de melhorias para GC na Prodeb.

Por intermédio da análise de conteúdo dos Relatórios de Atividades, propõe-se uma reflexão acerca das diferentes dimensões a serem exploradas no discurso da Gestão do Conhecimento que, julgadas necessárias, podem orientar este trabalho no decorrer da pesquisa como, por exemplo, dar visibilidade ao jogo de forças e estratégias que ocultam a forma de se gerenciar o trabalho na organização.

Sobre o assunto, Deleuze *apud* NEVES (2005, p. 29-30) observa que

[...] Não encontraremos nunca o sentido de qualquer coisa (fenômeno humano, biológico ou mesmo físico), se não conhecermos qual é a força que se apropria da coisa, que a explora, que dela se apropria ou nela se exprime. [...] A história de uma coisa, em geral, é a sucessão das forças que dela se apoderam, e a coexistência das forças que lutam para dela se apoderar. Um mesmo objecto, um mesmo fenómeno muda de sentido consoante com a força que dele se apropria. [...] O sentido é, portanto, uma noção complexa: existe sempre uma pluralidade de sentidos, uma constelação, um complexo de sucessões, mas também de coexistências, que faz da interpretação uma arte. 'Qualquer subjugação, qualquer dominação, equivale a uma interpretação nova' [...].

Por estar inserida no ambiente da Administração Pública, portanto, a Prodeb leva o autor a refletir que o estudo da Gestão do Conhecimento, sob o ângulo de processo, não pode ser apartado da ideia de que as práticas governamentais não dirigem a organização de forma isolada e unilateral, já que, na visão de Neves (2005), a lógica da gestão do trabalho no serviço público é o produto proveniente da interação das práticas governamentais com um conjunto de estratégias de sobrevivências, resistência e colaboração (processos de oposição, adaptação, interiorização, subordinação e adesão) desenvolvidas pelos diversos agentes que compõem o corpo funcional do Estado.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está estruturado em oito capítulos.

Apresentadas as considerações iniciais do capítulo introdutório, o segundo capítulo aborda o referencial teórico acerca dos aspectos conjunturais e organizacionais da Gestão do Conhecimento. Discute as diferenças entre dados, informação e conhecimento; os tipos de conhecimento, perpassando pelo conhecimento tácito e explícito; os modos de conversão do conhecimento, abordando o ciclo do conhecimento com os seus vários modos de conversão e criação do conhecimento; os conceitos referentes à gestão do conhecimento propriamente dito; as práticas de gestão comumente utilizadas por organizações públicas; os modelos de gestão que, para este caso, foi dada ênfase ao modelo das autoras Bukowitz e Williams (2002).

O terceiro capítulo discorre as questões acerca da Gestão da Tecnologia da Informação e a Gestão do Conhecimento.

O quarto capítulo diz respeito ao método e as técnicas que deram suporte a este trabalho, tendo sido escolhido o Estudo de Caso, acompanhado pela aplicação de Entrevista; a observação por intermédio da percepção sensorial do autor e análise de conteúdo dos relatórios de atividades e planejamento estratégico.

O quinto capítulo aborda o modelo de Gestão do Conhecimento sob a ótica da metodologia aplicada por Bukowitz e Williams (2002) em diversas organizações, perpassando pelos processos de **OBTENÇÃO** do conhecimento, **UTILIZAÇÃO**, **APRENDIZAGEM** e **CONTRIBUIÇÃO**, analisando as abordagens e os desafios para enfrentar as dificuldades de percurso.

No sexto capítulo, concernente ao Caso Prodeb, descrição e seu ambiente de negócio, foi relacionado o portfólio de serviços e produtos bem como seu capital humano.

O sétimo e oitavo capítulos tratam, respectivamente, da análise e discussão dos resultados e da conclusão.

A idéia foi a de oferecer aporte para um desenvolvimento ordenado acerca da construção da Gestão do Conhecimento na Prodeb.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Fresneda e Gonçalves (2007) afirmam que a “[...] utilização da Gestão do Conhecimento no Setor Público é uma estratégia de um novo caminho para o melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor”. E nesse diapasão, seguem com o pensamento de Wiig (1999, p. 7, grifo nosso), revelando que

[...] a viabilidade de qualquer sociedade depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos e essa qualidade é influenciada por vários fatores: estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível. **Entre todos esses fatores o autor considera o conhecimento como o maior possibilitador – o recurso básico que governa a natureza e a direção das ações.** Sem o conhecimento adequado, as ações terão como base a ignorância e serão arbitrarias ou sem efetividade.

Entretanto, antes mesmo de se adentrar nos aspectos teóricos de dados, informação, conhecimento e Gestão do Conhecimento Organizacional, parece oportuno contextualizar os aspectos conjunturais e organizacionais onde estão inseridos os debates em que Drucker (1993) afirma que o conhecimento, em detrimento dos fatores de produção capital e trabalho, é a fonte do único recurso de significância na sociedade capitalista; Davenport e Prusak (1998) colocam que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe; e Stewart (1998) assevera que a informação e o conhecimento são armas termonucleares competitivas da nossa era.

2.1 ASPECTOS CONJUNTURAIS E ORGANIZACIONAIS

Tratando da Gestão do Conhecimento Organizacional, não se pode esquecer que a informação e o conhecimento se configuram como temas centrais dos debates internacionais, uma vez que “[...] a mais-valia e a formação de vantagens competi-

vas sustentáveis, dos tempos atuais, têm por base esses novos insumos econômicos” (ALVARENGA NETO 2008, p. 21).

Nesse contexto, essas mudanças que cercam questões do dia-a-dia das pessoas e das organizações não são meras tendências, mas frutos de forças poderosas e incontroláveis, tais como a globalização, a disseminação da tecnologia da informação e as comunicações, da crescente rede de computadores e de mudanças no âmbito organizacional. Para Stewart (1998, p. 6), “[...] Em torno de tudo isso surge a economia da Era da informação, cujas fontes fundamentais de riquezas são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico”.

Um dos principais fatores garantidores da competitividade sustentada de uma empresa é a geração de inovações, o que se traduz na geração de novos conhecimentos capazes de serem transformados em resultados, tais como melhores processos, produtos e serviços aos cidadãos. Todavia:

[...] Na maioria das organizações, a inovação restringe-se aos departamentos de pesquisa e desenvolvimento, alheia ao que ocorre no restante da empresa. Entretanto, trata-se de um grande equívoco, pois limitar a inovação a uma área específica da organização é limitar o potencial do grupo de colaboradores de criar o futuro. A questão importante que se impõe a nossa época é encontrar uma maneira de construir empresas em que a inovação, seja ela incremental ou radical, autônoma ou sistêmica, ocorra em todos os cantos da organização. Para isso, é importante que se facilite e fomente o compartilhamento dos conhecimentos existentes na organização e nos parceiros, objetivando a criação de novos conhecimentos e, conseqüentemente, de inovações tecnológicas. (FRESNEDA; 2004, p.129)

Fazer Gestão do Conhecimento no setor público tendo como paradigma a economia do conhecimento é muito importante, tendo em vista que

O intelecto e as idéias criativas e inovadoras se tornam uma fonte de vantagem e riqueza para os indivíduos, organizações e nações. Estes fatores também trazem uma promessa de aumentar o desenvolvimento humano e a qualidade de vida. Assim, a capacidade de uma nação e em especial, do setor público, para desenvolver contextos e sistemas que apóiem o compartilhamento e a criação e aplicação de conhecimento na área pública visando gerar benefícios para a sociedade, aumenta em importância e deve ser objeto de maior consideração. (FRESNEDA; GONÇALVES; 2007, p.15)

Na esfera pública, propondo-se a utilização da Gestão do Conhecimento, busca-se a melhoria da qualidade dos serviços e a implantação de uma administra-

ção profissional que possa ser traduzida em melhores produtos e serviços para os cidadãos.

2.2 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Como abordado inicialmente neste trabalho, “[...] o que alimenta o funcionamento de uma organização é o que os seus funcionários sabem” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. x). Dito de outra forma, se o conhecimento não é socializado, resultará sua não utilização ou perda parcial, acarretando importantes perdas de vantagens competitivas para a instituição, resultado de uma enorme baixa de capital intelectual.

Há certa confusão quanto ao significado das palavras dados, informação e conhecimento que, embora diferentes, acabam, equivocadamente, sendo usadas como sinônimos. Informação diz respeito ao conjunto de dados com um determinado significado para um sistema; e o conhecimento é a informação que, devidamente tratada, muda o comportamento desse sistema.

É muito importante a discussão epistemológica e conceitual no que se refere aos fatores-chave da competitividade organizacional dos tempos atuais: informação e conhecimento. Nesse sentido, Alvarenga Neto (2008, p. 17) nos esclarece que

As definições de dado, informação e conhecimento são os marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais balizadores das formulações, proposições e discussões atinentes às organizações do conhecimento e à gestão da informação e do conhecimento. Não obstante, trata-se de um esforço hercúleo que ainda não alcançou consenso ou definições amplamente aceitas nem em áreas do conhecimento consolidadas das chamadas humanidades, como a filosofia e a sociologia. Ainda assim, alguns autores das áreas de ciência da informação e administração procuram estabelecer definições, análises e comparações. Tais esforços, em conjunção com a análise da literatura da área articulada em uma miríade de publicações, livros, artigos e teses, revelam que os recortes teóricos para a discussão supracitada ocupam-se, em sua maioria, de duas vertentes principais, a saber: (i) da discussão monocórdica de cada um dos termos isoladamente e (ii) de algumas tentativas de análise dos termos a partir do delineamento de processos conjugados e/ou seqüenciais entre dado-informação-conhecimento.

Davenport e Prusak (2003) admitem a dificuldade de se definir o termo informação isoladamente, e reafirmam que as tentativas de fazê-lo por meio da diferen-

ciação entre dado e conhecimento são nitidamente imprecisas. Como proposta, optam pela elaboração de um processo dados-informação-conhecimento, onde colocam que dados são simples observações sobre o estado do mundo; informação é conjunto de dados dotados de relevância e propósito; e conhecimento é a informação valiosa da mente humana.

Apostando em uma nova perspectiva, Choo (1998) traz à tona o debate, ponderando que

[...] para compreender as distinções entre dado, informação e conhecimento: esses três elementos devem ser vistos e analisados da perspectiva de um *continuum* de valores fundamentalmente marcados pela contribuição humana crescente – processamento, gestão, ação, resultado do gerenciamento do *continuum* dado-informação-conhecimento é a capacitação organizacional para ações que geram os resultados desejados no âmbito organizacional. O *continuum* é retroalimentado uma vez que as ações e os resultados geram novos sinais e mensagens (novos dados a serem processados), repetidos ciclos de processamento de informações, e a criação do conhecimento que propicia aprendizagem e adaptação organizacional ao longo do tempo. (CHOO, 1998 *apud* ALVARENGA NETO, 2008, p. 19-20).

Na geração do conhecimento, deve-se levar em consideração a importância da ação humana. Sobre o assunto, Nonaka e Takeuchi (1997, p.64) acrescentam que

[...] A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Essa informação enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado com ação humana.

Nesse sentido, pode-se entender que o conhecimento não é puro nem simples, mas uma mistura de vários elementos; é fluído, como também formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e das imprevisibilidades humanas. No dizer de Davenport e Prussak (2003, p.6), é

Uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele

costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

A ideia é a de que o conhecimento só existe na mente humana e entre as mentes. Fora desse contexto, é visto como informação, ou seja, o conhecimento é inerente aos seres humanos e não se transfere ou se compartilha com facilidade ou espontaneidade.

Ainda sobre o tema, Probst, Raub e Romhsrdt (2002), alertam que o conhecimento engloba a cognição e as habilidades que os indivíduos utilizam para tomar decisões, resolver problemas ou implementar ações. Ele contempla tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento se baseia em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado às pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

2.3 OS TIPOS DE CONHECIMENTO

Machlup (1983) *apud* (ALVARENGA NETO, 2008, p.105) evidencia que a informação “[...] é um meio material e necessário para a conseqüente extração e construção do conhecimento, afetando o conhecimento ao acrescentar-lhes algo de novo ou ao reestruturá-lo”. Nesse sentido, fazendo referência ao pensamento de Dretske (1981), Alvarenga Neto (2008) acrescenta que a informação é um produto capaz de gerar conhecimento, e que este é identificado com a crença produzida ou sustentada pela informação.

A ideia de formas diversas de conhecimento foi lançada no mundo dos negócios por dois pensadores influentes na área de gestão do conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.65), “[...] o conhecimento explícito é aquele que os indivíduos são capazes de expressar com bastante facilidade, utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação – visuais, sonoras, corporais”. No entanto, para Bukowitz e Williams, (2002. p. 19), o conhecimento implícito

[...] é aquele que um indivíduo é incapaz de articular e, portanto, de converter em informação. Ele é mais útil para um sistema organizacional se puder ser transferido para os outros de modo que eles utilizem. A

transferência do conhecimento explícito é relativamente direta. A transferência de conhecimento implícito pode ser alcançada, primeiro, pela sua conversão em explícito e, então, compartilhando-o, ou utilizando-se abordagens nas quais ele nunca é explicitado.

Por meio de seus postulados, Nonaka e Takeuchi (1997) salientam duas perspectivas da informação: a informação sintática ou o volume de informação, que é pura matemática da informação; e a informação semântica, que traz no seu bojo significado – a que deve ser verdadeiramente considerada na teoria de criação desses autores, já que a visão japonesa considera o conhecimento “[...] um processo dinâmico de justificar a crença pessoal em relação a verdade [...]” (ALVARENGA NETO, 2008, p.105), em detrimento da visão ocidental, que percebe o conhecimento enfatizando sua natureza absoluta estática e não humana.

Outra visão acerca do conhecimento é a tratada por Sveiby (1998), salientando que o conhecimento é a capacidade de agir e não pode ser apartado do seu contexto. O autor acredita que o conhecimento possui quatro características. Para ele, o conhecimento é tácito, orientado a ações, baseado em regras e difícil de tornar-se explícito. Ou seja, como o conhecimento é tácito, reafirma que ele é essencialmente de origem prática e, sendo assim, ele é pessoal, intransferível e específico ao contexto, de difícil formulação e comunicação. Daí observar que os seres humanos adquirem conhecimento criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Postula, também, que o conhecimento é sustentado por regras e está em constante mutação.

No entanto, Bukowitz e Williams (2008, p.19) pontuam outra visão das formas de conhecimento, que pode ser mais útil para organizações que a diferenciação implícito *versus* explícito: “[...] **conhecimento sabido**: o conhecimento que o indivíduo sabe que sabe; **conhecimento desconhecido**: o conhecimento que o indivíduo não sabe que sabe, porque tal conhecimento está integrado à sua maneira de trabalhar”.

Dessa análise, deduz-se que os tipos de conhecimento são complementares, e as empresas necessitam aprender e converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), quando existe interação entre tais conhecimentos, surge a inovação.

2.4 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Nonaka e Takeuchi (1997), tomando por base a interação entre os conhecimentos tácito e explícito, distinguem quatro modos de conversão do conhecimento: 1) **socialização**, de conhecimento tácito para o conhecimento tácito; 2) **externalização**, de conhecimento tácito para conhecimento explícito; 3) **combinação**, de conhecimento explícito para conhecimento explícito; e 4) **internalização**, conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito.

Ainda segundo os autores, a *socialização* é um processo de compartilhamento de experiências por intermédio de algumas formas de aprendizado, objetivando a transferência de conhecimento tácito, sendo primordial a existência de uma experiência anterior de ambas as partes, permitindo, assim, associações por meio de contextos específicos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesse sentido, a aprendizagem pode se dar

[...] por meio dos processos de transferência de conhecimento tácito nos programas de trainees, nos quais aprendizes juniores são colocados ao lado de seniores para que consigam, através do aprendizado diário – observação, imitação e prática -, socializar seus conhecimentos. Outro exemplo de aprendizagem por meio da socialização dá-se nas empresas que compartilham experiências e diálogos com clientes, permitindo que a observação e a forma como estes últimos reagem perante produtos e serviços possam modificar a estrutura da organização (FERNANDES, 2008, pp.145-6).

No processo de *externalização* do conhecimento, outro modo de conversão, há relação do conhecimento tácito com conceitos explícitos na forma de metáforas, analogia, conceitos, hipóteses ou modelos. Tais processos de aprendizagem, imbricados com as bases de conhecimento dos indivíduos, suas bibliotecas pessoais, permitem a construção de “[...] conexões e pensamentos cíclicos, abstratos, para estruturar e moldar comparações para a futura construção de modelos operacionalizáveis” (FERNANDES, 2008, pp. 145-6).

O processo de *combinação*, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é um modo de conversão de conhecimento que envolve a mistura de diferentes formas de conhecimentos já explicitados. Por exemplo, as pessoas se utilizam de meios como documentos, telefones, redes de computadores, conversas e reuniões para combi-

nar conhecimentos diferentes. Nesses termos, nos processos de combinação, a aprendizagem

[...] aparece quando os indivíduos aprendem a sistematizar, padronizar e armazenar o conhecimento adquirido, facilitando dessa forma sua externalização. Os maiores exemplos de aprendizagem na combinação são ilustrados por meio do processo de educação formal e dos programas de capacitação empresarial em salas de aula. (FERNANDES, 2008, p. 146).

Quanto ao processo de *internalização*, ocorre por meio da incorporação do conhecimento explícito ao tácito, sendo a aprendizagem uma forma de efetuar essa conversão e onde ela mais se destaca. Fernandes (2008, p. 146) observa que

[...] para que experiências por meio da socialização, externalização e combinação tornem-se ativos valiosos, elas devem ser internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado. Para que esse processo se efetive, são necessárias a verbalização e a diagramação do conhecimento na forma de documentos, manuais ou histórias orais.

Portanto, a identificação dos conhecimentos tácitos ou a criação de novos conhecimentos explícitos, por meio da utilização e reutilização dos mesmos, marca o início de criação de novos conhecimentos de forma adequada e eficiente para a empresa, também reduz os riscos que surgem diante de situações novas, possibilitando aos colaboradores tomar boas decisões.

2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Embora fragmentados, a maioria das organizações possui grandes bancos de conhecimento (dados). O problema se apresenta na medida em que

[...] nem todos esses dados estão armazenados em papel ou em formato eletrônico. Alguns podem estar armazenados em objetos, como em produtos fracassados e produtos bem sucedidos. Outros podem estar armazenados de acordo com as regras criadas para lidar com situações específicas. E outros ainda podem estar armazenados em práticas não descritas ou “informais”, e as coisas que as pessoas têm que aprender quando entram em novas empresas e departamentos. Parte desse tipo de conhecimento pode ser útil em outros locais ou sob circunstâncias que ainda não surgiram. Está fragmentado não apenas por não ser coerente, ajustado a um único conjunto integrado de objetivos e idéias

organizacionais, mas também porque não está sempre disponível às pessoas no momento adequado. Há valor óbvio em inventariar esse conhecimento e em usar o poder da moderna tecnologia para torná-lo prontamente disponível a qualquer que seja a necessidade. (FLEURY; OLIVEIRA, 2001, p. 31).

Essa trajetória leva ao conceito da Gestão do Conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem-na como atividade de divulgar e explicitar o conhecimento embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização. Nessa perspectiva,

[...] explicita-se a proposta da gestão do conhecimento, a partir da adoção de práticas gerenciais sistemáticas, focadas em identificar, adquirir, desenvolver, compartilhar, incorporar e utilizar conhecimento pelas organizações, levando sempre em conta a missão, objetivos e estratégias destas. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.55).

A ideia bastante difundida de que a competitividade das empresas depende de inovações organizacionais e técnicas, faz com que o conhecimento e o aprendizado sejam crescentemente valorizados, e as diversas formas de gerir o conhecimento para apoiar a aprendizagem individual e coletiva nas organizações permaneçam controversas.

Reforçando tal pensamento, Hansen, Nohria e Tierney *apud* TELLES e TEIXEIRA (2002, p.136), apontam a codificação e personalização como duas estratégias de Gestão do Conhecimento que consideram muito diferentes. A primeira estratégia, centrada na utilização da tecnologia,

[...] prevê codificação e armazenamento criteriosos do conhecimento em bases de dados corporativas, que podem ser acessadas por qualquer pessoa da empresa. Nessa abordagem, a intenção principal é que os trabalhadores do **conhecimento** possam pesquisar e recuperar **conhecimento** codificado sem que seja necessário entrar em contato com a pessoa que originalmente desenvolveu e armazenou aquele corpo de **conhecimento**.

A segunda estratégia, para a qual a tecnologia da informação pode ser considerada acessória,

[...] envolve o compartilhamento de **conhecimento** através de contatos pessoais, viabilizando através de técnicas de comunicação. O propósito primário dos computadores na estratégia de personalização não é o de tentar codificar, classificar ou armazenar **conhecimento**, e sim auxiliar as equipes de comunicação interpessoal e no trabalho colaborativo. A

estratégia de gestão de **conhecimento** adotada pela organização deve estar em harmonia com as suas características e metas organizacionais. (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999 *apud* TELLES; TEIXEIRA, 2002, p.136).

De igual forma, é importante diferenciar dois conceitos: **Práticas de Gestão do Conhecimento**, que são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior; e **Sistema de Gestão do Conhecimento** que pode ser considerado enquanto

[...] conjunto de práticas distintas e interligadas visando melhorar o desempenho organizacional por meio de produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação destas com o mundo exterior. O que diferencia, portanto, as práticas de um sistema de gestão do conhecimento é que, quando há um sistema, a organização gerencia as práticas de maneira interligada com uma finalidade clara: melhorar o desempenho organizacional. Para isso, as práticas devem estar alinhadas com a missão, a visão de futuro e as estratégias organizacionais. (BATISTA, 2004, p. 7- 8).

Ainda no que se refere às práticas de Gestão do Conhecimento, Batista (2004, p.7) instrui que

[...] a Gestão do Conhecimento (GCO) é um conceito novo – entretanto, práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existem na maioria das organizações. Muitas instituições não conhecem ou utilizam o termo "Gestão do Conhecimento", todavia, executam processos – com a utilização de técnicas e ferramentas – que podem ser classificados como práticas de gestão do conhecimento.

No entanto, Santos, Leite e Firarese (2007, p.20) ponderam que o que se pode apurar desses conceitos é que a Gestão do Conhecimento

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

Alvarenga Neto (2008, p. xii-xiii) considera que, nesse sentido, pode-se afirmar que o termo Gestão do Conhecimento é um repensar da gestão para as organizações da era do conhecimento.

[...] E deve ser apreendido como promoção ou estímulo ao conhecimento, assumindo o significado de uma gestão de e para o conhecimento. [...] o que se gerencia efetivamente são as condições favoráveis à inovação, à aprendizagem, à criatividade e ao compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes, pois o conhecimento pode ser apenas promovido ou estimulado.

Entretanto, em grande parte, verifica-se nas organizações apenas Gestão da Informação, ao que está se chamando Gestão do Conhecimento. Nesse estado comparativo, tem-se que “[...] o nome de Gestão do Conhecimento é, na verdade, Gestão da Informação, que é apenas um dos componentes daquela” (ALVARENGA NETO, 2008, p. xv).

Para este trabalho, a Gestão do Conhecimento pode ser entendida, também, como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando as organizações e seus colaboradores utilizar as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais junto aos processos de apoio e finalísticos, quer sejam na tomada de decisão, resolução de problemas ou na sua estratégia de manutenção.

2.6 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Optou-se por utilizar uma tipologia mais simples da Gestão do Conhecimento que, segundo Batista (2005), dispõe as seguintes categorias:

- a) as práticas relacionadas principalmente aos aspectos de *gestão de recursos humanos*, que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento;
- b) as práticas ligadas primariamente à estruturação dos *processos* organizacionais, que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional;

- c) e, por fim, as práticas cujo foco central é a *base tecnológica e funcional*, que serve de suporte à Gestão do Conhecimento Organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

Novos conceitos e ferramentas surgiram para solucionar o problema da produtividade da tecnologia da informação e ajudar no processo de criação, compartilhamento, utilização e armazenagem de informações e do conhecimento dentro das organizações, objetivando alavancar o processo decisório e a resolução de problemas organizacionais (ALMEIDA; REIS, 2008).

Sendo assim, para este estudo, e no que se refere às práticas de Gestão do Conhecimento centradas na base tecnológica, considerou-se também o *Business Intelligence* (BI) que, em uma de suas vertentes, pode ser entendido como

[...] diretamente relacionado ao apoio e subsídio aos processos de tomada de decisão baseados em dados trabalhados especificamente para a busca de vantagens competitivas. [...] como conjunto de tecnologias que agrupam e analisam dados para melhorar a tomada de decisões. [...] como inteligência de negócios ou inteligência empresarial por meio de ferramentas de software [...] No BI, inteligência é entendida como a descoberta e explicação de contextos ocultos, inerentes e relevantes ao processo decisório, em grandes quantidades de dados relacionados a negócios e economia. (ALMEIDA; REIS, 2008, p. 274-5)

Por intermédio da Figura 1 e o que consta do Apêndice C, busca-se apresentar de maneira mais clara e simples as categorias de Práticas de Gestão do Conhecimento, bem como expor as definições acerca das ações ou práticas de gestão.

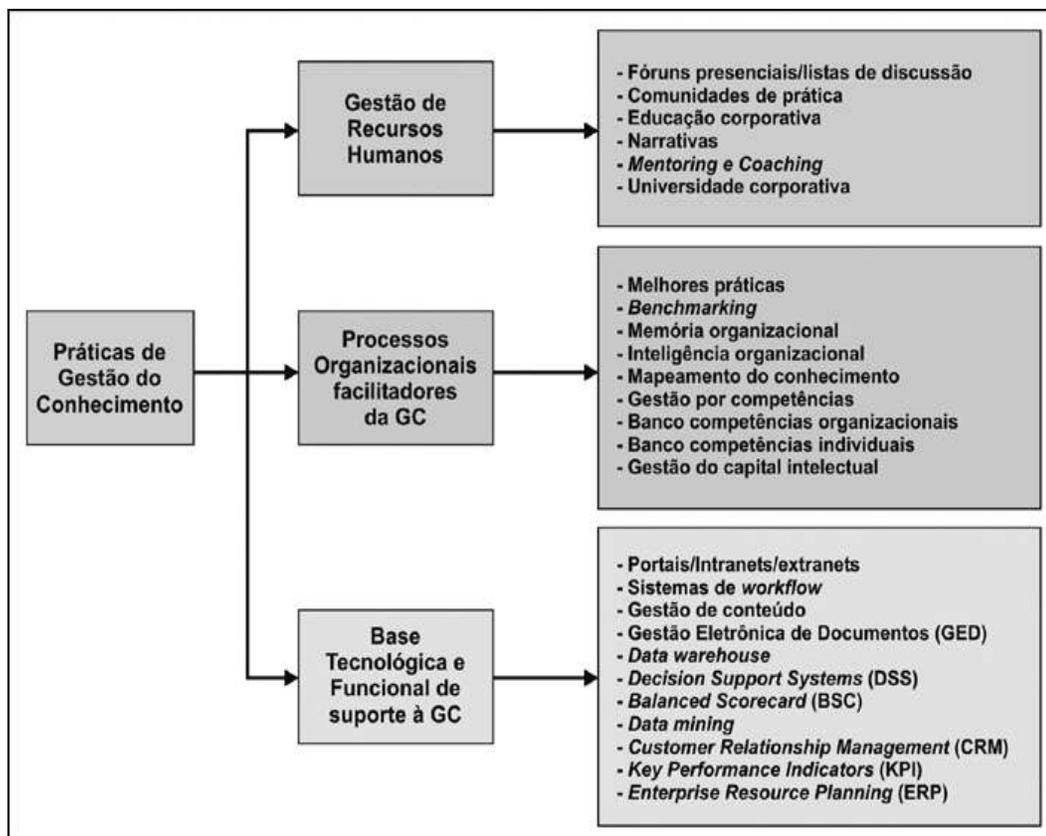


Figura 1 Categorias de práticas de gestão do conhecimento (GC)

Fonte: Batista et al., 2005.

2.7 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Por ser um ativo intangível, de difícil mensuração, na maioria das vezes, o conhecimento das organizações não é alinhado aos seus objetivos, nem utilizado de forma estratégica pelas empresas. Para Angeloni (2008, p.1) “[...] a noção de que os espaços organizacionais precisam ser ocupados por uma práxis mais substantiva no sentido de promover a ação administrativa que leve em conta os saberes humanos [...]” é tida como um dos poucos caminhos para a sobrevivência no universo corporativo.

Nesse sentido, “[...] A partir dessa percepção e da necessidade de reverter esse cenário e proporcionar às pessoas e às organizações melhores formas de utilização desse recurso tão valioso, muitos pesquisadores elaboraram modelos de GC”, conforme (REVISTA..., 2009, p.84).

A fim de proporcionar maior entendimento sobre o assunto, no Anexo II deste trabalho, listamos vários modelos específicos para aplicação da Gestão do Conhecimento.

Dentre modelos, ferramentas e metodologias que mostram como implementar e conquistar melhorias no desempenho da Gestão do Conhecimento na organização, elegeu-se o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002), uma vez que ele configura instrumento subjetivo que pode desencadear medidas quantitativas e objetivas que proporcionarão uma avaliação para criar medidas de acompanhamento do desempenho de um programa de Gestão do Conhecimento. A escolha se justifica por ser um instrumento qualitativo, com propósito de provocar a reflexão dos assuntos e preocupações que cercam a Gestão do Conhecimento nas organizações, colaborando para elucidar o problema e responder às questões norteadoras propostas neste trabalho.

3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Da transição da era industrial para era da informação, tem-se que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) propiciam e aceleram o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição de informação.

A informação, o conhecimento, a inovação e a educação continuada se apresentam como temas centrais dos debates internacionais, uma vez que a mais valia e a formação de vantagens competitivas sustentáveis tomam por base esses novos insumos econômicos.

Entretanto, observa-se “[...] que as empresas modernas fazem muitos investimentos em tecnologia da informação, com muito foco na tecnologia e pouca ou quase nenhuma atenção nas pessoas e seus conhecimentos, ou na cultura organizacional” (ALVARENGA NETO, 2008).

Não se pode esquecer que uma das mais importantes decisões acerca da institucionalização da Gestão do Conhecimento em uma organização é a seleção de ferramentas de *software* e *hardware* adequadas para se obter, utilizar, contribuir e aprender e compartilhar o conhecimento. Elas contribuem como suporte aos processos de conversão do conhecimento.

Entretanto, a simples aplicação dessas ferramentas não garantirá o sucesso das iniciativas de gestão, se não forem aplicadas de forma sistemática e em sintonia com os objetivos empresariais e processos organizacionais.

Entende-se que a Gestão do Conhecimento deve, necessariamente, ir além de projetos de sistemas de informações ou construção de portais, pois

[...] é mais importante aumentar a capacidade de interpretação dos funcionários do que simplesmente aumentar a quantidade de informação disponível. Na verdade, a informação por si só pode ser irrelevante e insignificante fora do contexto. Por isso, uma das maiores preocupações da GC (tradicionalmente, não no domínio de gestão de informação) é a provisão de contexto para informação disponível. Isso significa, por exemplo, enriquecer a informação (principalmente a não estruturada), com detalhes adicionais como: quem criou a informação? qual a formação dos autores? onde e quando a informação foi criada? por quanto tempo a

informação vai continuar a ser relevante, válida e atualizada? quem mais pode ter interesse ou pode ter conhecimento correlato; quando ela foi aplicada ou se mostrou útil. (TERRA, 2002, p. 58-9).

Nesse sentido, compreende-se que a Gestão do Conhecimento deva ser auxiliada pela TI. Todavia,

[...] a ênfase está no estabelecimento de elevados padrões no sentido de “criar novo conhecimento”, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Os conhecimentos tácitos, que indivíduos incorporam ao longo de toda a sua experiência, precisam ser transformados em conhecimentos explícitos, expressos tradicionalmente em manuais e normas das organizações, cada vez mais na forma digital, a fim de que sejam compartilhados entre todos os colaboradores (ALMEIDA; REIS, 2008, p. 274).

A Gestão do Conhecimento não deve dar ênfase somente às ferramentas de base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento. Ela deve incluir ações de caráter mais abrangente e sistemático que contemplem as relações interpessoais, capacitação das pessoas e seus processos organizacionais facilitadores. Ou seja, as organizações devem despertar a Gestão do Conhecimento como promoção ou estímulo ao conhecimento no contexto de uma gestão voltada para a era do conhecimento, assumindo o significado de uma administração de e para o conhecimento.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para efeitos deste estudo, utilizaram-se as pesquisas exploratória e descritiva que visam, respectivamente, proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito, bem como construir hipóteses e descrever as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 1991).

Quanto ao método adotado, elegeu-se o Estudo de Caso que, segundo Yin (2001, p. 32-3), constitui uma investigação empírica que:

[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Nesse mesmo sentido, Gil (1991) pontua o envolvimento de um estudo profundo e exaustivo de um objeto, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para reforçar essa ideia, o Estudo de Caso, como uma estratégia de pesquisa adotada neste trabalho, pede avaliação qualitativa, pois diz respeito ao estudo de uma unidade social, Prodeb, que se analisa profunda e intensamente. Assim,

Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado – problema de pesquisa -, o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa. (MARTINS, 2008, Xii).

Com relação à natureza da exposição do objeto, a pesquisa é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de proble-

mas específicos na área de Gestão do Conhecimento da Prodeb. Relativo ao tipo de abordagem, ela é qualitativa, própria do Estudo de Caso, considerando-se haver uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (GIL, 1991).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, além da pesquisa bibliográfica, documental e eletrônica, o Estudo de Caso contempla observações que “[...] ao mesmo tempo em que permite a coleta de dados de situações, envolve a percepção sensorial do observador, distinguindo-se, enquanto prática científica, da observação de rotina diária [...]” (MARTINS, 2008. p. 23-4); entrevistas estruturadas junto aos colaboradores dirigentes, gerentes, coordenadores, assistentes e analistas de processos organizacionais; e o uso da técnica de análise de conteúdo. Esta refere-se à técnica para se estudar e analisar a Comunicação, de maneira objetiva, sistemática e quantitativa, descrita como

[...] um conjunto de instrumentos metodológicos, cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas – desde o cálculo de freqüências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos – é um hermenêutica controlada, baseada na educação: a inferência. Enquanto esforços de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre dois pólos de rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. (BARDIN, 1994, *apud* MARTINS, 2008).

No entanto, a análise de conteúdo não é um método novo, ela remonta à Idade Média e, nos dias atuais, a sua ampla utilização expandiu a preocupação metodológica e epistemológica sobre a temática. Ela pode ser utilizada para diversas finalidades, estando presentes dois objetivos à sua recorrência:

[...] ultrapassar a incerteza e enriquecer a leitura. No primeiro caso, a análise de conteúdo ajuda a demonstrar que a leitura particular do observador é válida e generalizável. O segundo aspecto diz respeito a descobrir conteúdos e estruturas das mensagens e esclarecer elementos de significações de mecanismos não imediatamente perceptíveis. (PEREIRA, 1998, p. 94).

Todavia, “[...] a análise de conteúdo presta-se tanto para fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirmando, ou não, proposições e evidências de um estudo de caso [...]” (MARTINS, 2008, p. 34).

Prevalendo-se dessa técnica de análise, realizou-se uma busca dos termos relacionados às Práticas de Gestão do Conhecimento e utilizados comumente em organizações públicas (Quadro 3). Essa busca foi realizada junto aos Relatórios de Atividades da Prodeb do período de 2000 a 2009 e Planejamento Empresarial do período de 2000 a 2003, 2004 a 2007 e de 2008 a 2011. As razões desta escolha estão pautadas na atualização dos dados ali encontrados referentes às ações, projetos e atividades que a Empresa vem promovendo nesses anos, além de sua disponibilidade em um meio magnético público de fácil acesso.

Visando conferir agilidade ao processo de busca das palavras, foi utilizado o software gratuito TextSTAT, um programa simples para a análise de textos. Ele lê arquivos de texto (em diferentes codificações) e arquivos HTML (diretamente da Internet), produzindo listas com informações de frequências das palavras desses arquivos.

Ainda sobre o método utilizado, Martins (2008. p. xii) adverte que o trabalho de campo de uma pesquisa orientada pela estratégia de um Estudo de Caso:

[...] é precedido pela exposição do problema de pesquisa – questões orientadoras – do enunciado de preposições – teses – que compõem a teoria preliminar que será avaliada a partir dos achados da pesquisa; de uma plataforma teórica; de um detalhado planejamento de toda investigação, destacando-se a construção de um protocolo de caso, contendo descrição dos instrumentos de coletas de dados e evidências, estratégia de coletas e análise de dados, possíveis triangulações, prováveis encadeamentos de evidências e avaliações da teoria admitida, com a finalidade de se construir uma teoria (*Ground Theory*) para explicação do objeto de estudo: o caso.

Uma das maiores limitações da estratégia de pesquisa em um Estudo de Caso é a possibilidade de contaminação do estudo pelas conclusões do pesquisador,

[...] Isto é, a forte possibilidade de o pesquisador ter a falsa sensação de certeza sobre suas próprias conclusões. Como pesquisador, em geral, conhece profundamente o fenômeno em estudo, ou melhor, pensa que o conhece totalmente, poderá, deliberadamente, enviesar os dados e evidências de forma a comprovar suas pressuposições iniciais. Reforçando: um dos maiores risco da condução de um estudo de caso é utilizar a

investigação para comprovar posições preconcebidas. (MARTINS,2008, p. xiii).

Buscando-se evitar tais problemas, o trabalho de campo foi precedido por um planejamento adequado, tomando por base os conhecimentos adquiridos por meio do referencial teórico, das características do próprio caso e do diário de campo, contemplando também a construção de um protocolo de aproximação com o caso e de todas as ações desenvolvidas até se concluir o estudo.

Retomando o título desta dissertação, “Gestão do Conhecimento na Prodeb: diagnóstico e formulações prospectivas”, em princípio, propõe-se um modelo pré-estruturado de (DGC) que divide a pesquisa em sete processos alocados nos níveis tático e estratégico. A perspectiva é a de que, conforme reúnem a informação necessária para o seu trabalho diário, as pessoas utilizam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criaram e, finalmente, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que outros o utilizem quando abraçam os seus próprios problemas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O diagnóstico proposto contempla cada seção (**OBTENHA, UTILIZE, APRENDA e CONTRIBUA**) com 20 afirmações a serem avaliadas, segundo critérios “FO” = se a afirmação for fortemente aplicada à organização; “MO” = se a afirmação for moderadamente aplicada à organização; “FR” = se a afirmação é fracamente aplicada à organização.

Cada instrumento de pesquisa pré-estruturado aplicado possui uma pontuação possível de ser alcançada de 60 pontos. O cálculo da pontuação é obtido por intermédio da contagem de quantos “FO”, “MO”, “FR” foram marcados nas 20 afirmações, e da multiplicação do número de afirmações “FO” (fortes), por três; de afirmações “MO” (moderadas) por dois; e de afirmações “FR” (fracas), por um. A soma destes três resultados (FO, MO e FR) indica a pontuação da seção (Processo) que dividida por 60 (pontuação possível por instrumento respondido) demonstra a pontuação percentual.

No instrumento de pesquisa, foi incluída a opção “NA” (não se aplica) com peso zero, ou seja, o número de afirmações “NA” multiplicado por zero.

Especificamente para este estudo, foi utilizado o DGC tomando por base o lado tático do processo de Gestão do Conhecimento, pois, o que se quer verificar é a

obtenção, utilização, aprendizagem e contribuição do conhecimento no dia-a-dia, no suporte aos processos de apoio e finalísticos, objetivando responder às demandas ou às oportunidades de mercado.

Assim, não faz parte do objetivo deste trabalho focar o processo mais em longo prazo, típico do processo estratégico, que normalmente é desencadeado por mudanças no macroambiente e depende muito do gestor que foi designado para gerir a organização.

A proposta apresentada por Bukowitz e Williams (2002), originalmente denominado Knowledge Management Diagnostic (KMD), diz respeito ao modelo de Gestão do Conhecimento com base em um Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), apresentado como

[...] um instrumento qualitativo que tem o propósito de provocar a introspecção e a reflexão dos assuntos e preocupações que cercam a Gestão do Conhecimento nas Organizações. Para isso configura-se em um instrumento subjetivo que pode desencadear medidas quantitativas e objetivas que ajudarão justificar o retorno do investimento realizado da iniciativa de gestão do conhecimento na organização. (CASTRO; COSTA, 2005, p.90)

Cabe salientar que, segundo Bukowitz e Williams (2002), as organizações que fizeram o teste de campo do DGC obtiveram a pontuação média de 55% para o processo de Gestão do Conhecimento.

Para coleta de dados, realizada por meio da pesquisa de campo, procedeu-se à elaboração do pré-teste, aplicado junto a seis colaboradores que atuam nas áreas administrativa e técnica da Prodeb. A partir das observações dos respectivos respondentes, foram realizados os ajustes necessários das questões e se partiu para a elaboração do formulário de entrevista estruturada.

Dessa forma, no período de outubro de 2009 a dezembro de 2009, as entrevistas estruturadas foram aplicadas na Prodeb, na cidade do Salvador, Bahia, divididas em quatro seções correspondentes aos processos **OBTENHA, UTILIZE, APRENDA e CONTRIBUA**, constituídas de 20 assertivas para cada seção, perfazendo um total de 80 afirmações, verificáveis no Apêndice A.

Para esse objetivo, foram utilizados os critérios de avaliação: **FORTE** (se a afirmação fosse considerada fortemente aplicada à Prodeb); **MODERADA** (se a afir-

mação fosse considerada moderadamente aplicada à Prodeb); **FRACA** (se a afirmação fosse fracamente aplicada à Prodeb) e **NÃO SE APLICA** (caso a afirmação assim fosse considerada).

As entrevistas foram aplicadas junto a 26 colaboradores, com tempo de serviço de até 34 anos na Empresa, Diretores, Assessores, Gerentes, Coordenadores, Analistas e Assistentes de Processos Organizacionais, pertencentes ao quadro permanente e/ou no exercício de cargo comissionado, lotados na Presidência (PR), Diretoria de Administração e Finanças (DAF), Diretoria de Infraestrutura Tecnológica (DIT), Diretoria de Relacionamento e Atendimento (DRA) e Diretoria de Sistemas e Serviços (DSS), com experiências diversificadas em Administração de Negócio, Administração de Empresas, Análise de Sistemas, Gestão Empresarial, Tecnologia da Informação (TI), Economia, Ciência da Informação, Ciências Contábeis e Pedagogia, com participações ativas na Empresa, e envolvidos com diversas atividades.

Por conseguinte, variando os grupos ou os indivíduos que completam a pesquisa, podem-se obter visões diferentes dos processos e revelar potencialidades sobre as quais construir, além de perceber as fragilidades que necessitam ser superadas na Prodeb.

Nesta pesquisa, os respondentes, portanto, atuaram como legítimos Consultores Internos.

No que se refere à constituição e tamanho da amostra, para este estudo, a justificativa se pauta no caráter estritamente particular que a seleção da amostra adquire na modalidade do Estudo de Caso.

Sobre o assunto, Creswell (1994) observa que ao proceder à escolha do “caso”, estabelece-se o referencial lógico que orientará o recolhimento de dados. Ao que Stake (1995, p.4) imputa sua ressalva, colocando que “[...] o Estudo de Caso não é uma investigação baseada em amostragem. Não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o caso”. O que, segundo Bravo (1998, p. 254), justifica a intencionalidade na constituição da amostra, “[...] baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos em vez de critérios probabilísticos, buscando não uma uniformidade mais as variações máximas”.

PALAVRAS CITADAS	TOTAL	ANO 2000	ANO 2001	ANO 2002	ANO 2003	ANO 2004	ANO 2005	ANO 2006	ANO 2007	ANO 2008	ANO 2009	Planejamento de 2000 à 2003	Planejamento de 2004 à 2007	Planejamento de 2008 à 2011
ambiente colaborativo	19	0	0	0	0	0	0	0	6	4	9			0
aprendizagem	12	0	0	1	0	0	0	3	1	4	2			0
balanced scorecard	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
banco competências individuais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
banco competências organizacionais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
banco de talentos	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0			0
benchmarking	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
business intelligence (BI)	6	0	0	0	0	0	0	3	1	0	2			0
catálogos	13	0	0	0	0	0	0	0	3	3	7			0
coach	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
coaching	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
compartilhamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
comunidades	12	0	0	0	1	1	1	1	1	5	3			0
comunidades de práticas	13	0	1	0	0	0	0	0	3	4	5			0
conhecimento	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
conhecimento (GC)	37	0	1	1	1	3	4	4	7	6	13			0
customer relationship management (CRM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
dados	493	24	8	46	24	40	38	40	70	51	152			7
data mining	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
data warehouse	3	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0			0
data center	167	0	0	0	1	4	36	24	18	14	65			5
decision support system (DSS)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
diagnostico de gestão do conhecimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
educação corporativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
Enterprise resource planning (ERP)	11	0	0	2	0	0	3	6	0	0	0			0
expertises	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2			0
extranet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
fóruns presenciais	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
gestão da informação	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			0
gestão do capital intelectual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
gestão de pessoas	16	0	0	0	0	0	2	0	2	0	10			1
gestão do conhecimento	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
gestão dos ativos intangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
gestão eletrônica de documentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
gestão empresarial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
gestão estratégica do conhecimento	16	1	0	2	0	0	2	1	5	3	3			0
gestão por competência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
gestão de projetos	14	0	0	0	0	0	4	1	4	1	1			0
groupware	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
hardware	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0			0
informação	17	1	0	2	2	0	1	2	3	2	1			0
inovação	307	27	11	35	23	16	22	28	50	35	60			11
inteligência	24	1	1	0	1	2	1	1	1	8	8			1
inteligência competitiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
inteligência organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
internet	97	8	9	7	5	2	5	5	13	11	32			3
intranet	13	0	2	0	0	0	0	0	2	0	7			0
key performance indicators (KPI)	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
lista de discussão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
mapeamento	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
mapeamento do conhecimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
melhores práticas	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
memoria organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
mentoring	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
narrativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
páginas amarelas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
portais	73	1	1	8	1	4	8	8	12	21	9			0
práticas de gestão do conhecimento	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
SIGSE	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
software	229	9	3	25	13	3	12	29	19	46	70			9
trabalho colaborativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
universidade corporativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
web	94	1	3	23	1	3	2	1	5	8	47			1
TOTAL GERAL	1737	74	42	158	79	80	142	166	244	243	509			35

Quadro 3 Palavras relacionadas com a prática de Gestão do Conhecimento (GC) na Prodeb

Fonte: o autor.

5 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRODEB

O Gerenciamento do Conhecimento contempla atividades de criação, obtenção, compartilhamento e uso de conhecimento, habilidades e experiências dos colaboradores da organização. Bukowitz e Willians (2002) propõem uma estruturação do processo de Gestão do Conhecimento com base no diagnóstico, cuja metodologia de gestão divide o processo em sete passos (Fig. 2), e abarca dois aspectos: o processo tático e o processo estratégico.

Nesta dissertação, será tratado do processo tático, objetivando solucionar o problema de pesquisa e responder as questões norteadoras.

O processo tático é constituído de quatro passos: como as pessoas obtêm informações do seu trabalho diário (OBTENHA), como usam este conhecimento para criar valor (UTILIZE), o que aprendem do que se criou (APRENDA) e finalmente, qual retorno que oferecem ao sistema (CONTRIBUA).

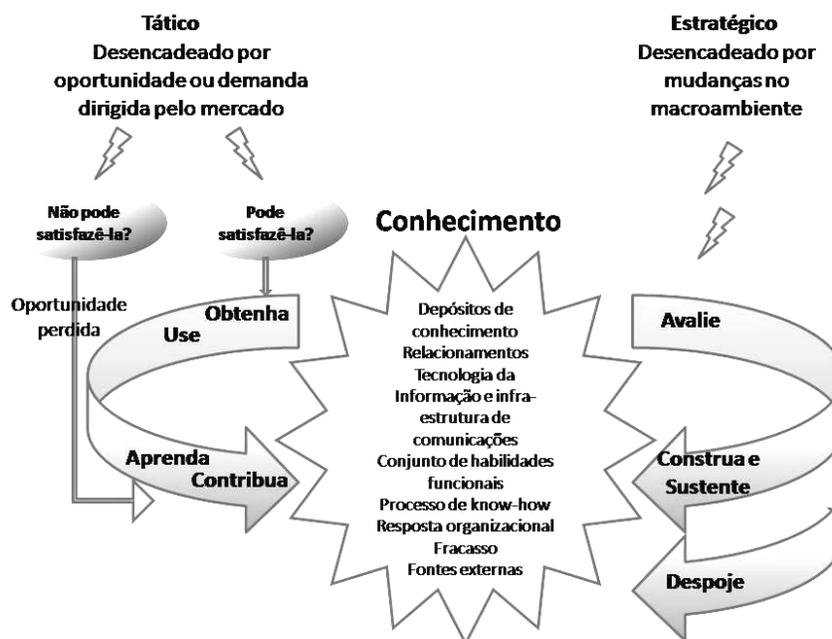


Figura 2 Estruturação do processo de gestão do conhecimento (GC)

Fonte: Bukowitz; Willians (2002, p.24).

As várias etapas do processo estratégico (AVALIE, CONSTRUA E SUSTENTE, DESPOJE) não são desencadeadas por qualquer evento específico, mas por respostas do meio ambiente macroeconômico e manifestação por alteração na direção estratégica da organização. Em contraposição ao lado tático, que é mais democrático e exige participação de todos, o processo estratégico é contínuo e de responsabilidade da liderança formalmente designada.

Nas subseções a seguir, serão apresentados os passos do processo tático que compõem o Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DDG). Seus imperativos contemplam blocos construtivos que devem ser identificados para executar o passo a passo do processo e que, uma vez convertidos em afirmações positivas, por intermédio da entrevista estruturada, podem ajudar a identificar como a Prodeb, consciente e intencionalmente, vem promovendo e implementando ações em Gestão do Conhecimento nos seus processos organizacionais, de apoio e finalísticos.

O objetivo foi solucionar o problema de pesquisa e responder às questões norteadoras.

5.1 PROCESSO DE OBTENÇÃO DO CONHECIMENTO

O que capacita os agentes de uma organização a tomar decisões, resolver problemas, satisfazer as necessidades dos clientes, internos ou externos, ou responder às mudanças do mercado, são, continuamente, a obtenção dos dados, das informações e do conhecimento. Seja por meio do fornecimento de dados brutos para se calcular um orçamento, desenvolver projetos, seja pelas habilidades e *expertises* para desenvolver os produtos e serviços novos, fazer uma licitação ou mesmo decidir sobre uma melhor alternativa de negócio (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Obter informações não é novidade para as organizações. Contudo, as tecnologias de informação e de comunicações (TICS) permitiram enormes avanços ao disponibilizar acesso a elas. Por outro lado, esse crescente provimento de informação criou uma sobrecarga: selecioná-las corretamente dentro desse emaranhado de informações tornou-se um grande desafio individual ou da equipe de trabalho. Nesse sentido, torna-se imperativo a grande responsabilidade da empresa em fornecer as

ferramentas, instrumentos e serviços necessários para seus colaboradores acessarem e gerirem a informação.

Como são fundamentais os indivíduos e toda infraestrutura organizacional, é também importante a implementação de uma infraestrutura tecnológica de informação e comunicação, definindo-se como os recursos os *hardwares* e *softwares* que apoiam a tomada de decisão e o gerenciamento de informações e conhecimentos. Com entendimento semelhante, Angeloni (2008, p. 10), observa que

[...] computadores, redes e softwares são ferramentas que estão sendo disponibilizadas para criar, armazenar, resgatar e distribuir conhecimento. As organizações necessitam utilizar esses recursos tecnológicos para gerenciar seu conhecimento acumulado e em desenvolvimento. Vale destacar que a tecnologia deve ser considerada um suporte à gestão do conhecimento organizacional. [...] Compreende-se que a tecnologia contribui fundamentalmente para a alavancagem dos processos de conversão do conhecimento - como socialização, externalização, combinação e internalização - , na medida em que possibilita a gestão do conhecimento intra e interorganizacional, geralmente sutil e de difícil criação, captação, compartilhamento e armazenamento (ANGELONI, 2008, p. 10; 244)

Bukowitz e Williams (2002, p.50), por sua vez, asseveram que obter informação é o primeiro passo no processo de Gestão do Conhecimento. Essa obtenção depende de:

- a) **articulação** (as pessoas podem descrever as suas necessidades de informação),
- b) **consciência** (as pessoas sabem onde encontrar as fontes de conhecimento),
- c) **acesso** (as pessoas têm os instrumentos de que necessitam para encontrar e capturar a informação),
- d) **orientação** (novos papéis organizacionais sustentam os pesquisadores de informação) e
- e) **abrangência** (a infraestrutura de conhecimento é abrangente e bem organizada). Entretanto, verificar essas abordagens (Quadro 4) e vencer os desafios correspondentes podem levar quem busca informação a um bom começo.

Articulação	As pessoas podem descrever as suas necessidades de informação: <ul style="list-style-type: none"> • entenda e comunique o uso pretendido da informação; • direcione as solicitações de informação adequadamente.
Consciência	As pessoas sabem onde encontrar as fontes de conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> • forneça indicações: catálogos, Páginas Amarelas e mapas; • utilize as comunidades de prática para lançar um raio de luz sobre o conhecimento organizacional.
Acesso	As pessoas têm os instrumentos que necessitam para encontrar e captar a informação: <ul style="list-style-type: none"> • equilibre as tecnologias “de empurrar” e “de puxar”; • envolva o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura.
Orientação	Novos papéis organizacionais sustentam os pesquisadores de informação: <ul style="list-style-type: none"> • converta os bibliotecários em ciberotecários, • crie um novo papel: o gestor de conhecimento; • utilize especialistas como filtros de informação.
Abrangência	A infraestrutura de conhecimento é abrangente e bem organizada: <ul style="list-style-type: none"> • permita acesso tanto à informação gerida centralizadamente quanto à publicada individualmente; • crie estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento.

Quadro 4 Abordagens verificadas no decorrer do processo de obtenção do conhecimento
Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p.50).

Parece seguro afirmar que a grande responsabilidade da empresa nesse processo é o provimento de ferramentas, instrumentos e serviços, necessários para os seus colaboradores acessarem e gerirem a informação. Essas abordagens dizem respeito aos blocos construtivos que devem ser localizados para executar o processo de obtenção do conhecimento que, por intermédio dos instrumentos de pesquisas aplicada, contribuiram para responder como a Prodeb vem promovendo e implementando ações em Gestão do Conhecimento nos seus processos organizacionais, de apoio e finalísticos.

5.1.1 Articulação

Verifica-se se as pessoas descrevem as suas necessidades de informação, havendo duas abordagens básicas utilizadas para localizar a informação que necessitam para fazer os seus trabalhos:

[...] A primeira, é a busca ativa na qual as pessoas procuram por um conjunto específico de informação direta ou indiretamente – por exemplo, designando a tarefa para outra pessoa, como um bibliotecário-pesquisador. A segunda abordagem é uma *busca passiva*, que consiste, geralmente, no anúncio de uma necessidade de informação para todo o departamento, toda a comunidade ou toda a organização e, então, espera para que as respostas fluam de volta para o solicitante. O advento dos sistemas grupais (groupware systems) tornou-se esta última cada vez mais popular. Entretanto o seu sucesso firma-se no voluntariado dos outros membros do empreendimento para responder às solicitações. Tanto no caso das buscas de informações ativas quanto passivas, é essencial a capacidade de articular as necessidades de informação. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 50).

No entanto, muito dessas buscas tropeçam na fase inicial. Para sobrepor essa etapa, torna-se imprescindível às organizações vencer os desafios de entender e comunicar o uso pretendido da informação (começar com uma noção clara do que se planeja fazer com ela) e de direcionar as solicitações de informação adequadamente (Quadro 5).

<p>Como enfrentar os desafios de entender e comunicar o uso pretendido da informação ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhe com especialistas em informação empresarial ou outros pesquisadores profissionais para desenvolver linhas de orientação breves que ajudarão a enquadrar as solicitações de informação para torná-las mais eficientes. • Sonde a intranet ou os sistemas grupais para identificar exemplos de solicitações de informação mal articuladas e proveja os solicitantes com linhas de orientação de articulação para uso futuro. • Pesquise as equipes para determinar se práticas ruins de coleta de informação tiveram impacto sobre o desempenho; conecte as “equipes problemáticas” a um profissional da informação que possa ajudá-las a entender melhor as suas necessidades de informação.
<p>Como enfrentar os desafios de direcionar as solicitações de informação adequadamente ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolva um conjunto de linhas de orientação com equipe de trabalho escolhida para direcionar como são feitas as solicitações de informação. • Identifique exemplos de solicitações vagas e trabalhe com os solicitantes para desenvolver abordagens de coleta de informações mais efetivas.

Quadro 5 Desafios enfrentados na articulação da obtenção do conhecimento no processo GC
 Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p. 97; 98).

Esses desafios são os obstáculos de percurso em torno dos quais a organização deve manobrar, mas que ajudarão a traduzir os conceitos do diagnóstico de Gestão do Conhecimento em ações ou atividades que deles se aproximam, verificando, inclusive, se as características apresentadas estão em conformidade com a teoria (visões acadêmicas), respondendo às questões norteadoras.

5.1.2 Consciência

Essa abordagem reflete se as pessoas sabem onde encontrar recursos de conhecimento, sem ter que “inventar a roda”. Mesmo que saibam o que estão procurando, muitas vezes não sabem onde procurar a informação. Nesse sentido, mesmo em organizações altamente centralizadas:

[...] a informação tende a estar dispersa e os membros de um grupo raramente comunicam-se com os de outros grupos, a menos que sejam ‘jogados’ no mesmo projeto. Quando uma iniciativa começa ‘de baixo para cima’, o benefício é que ela tende a ser vinculada intimamente à maneira como as pessoas trabalham. Mas a desvantagem é que os indivíduos em partes diferentes da organização, que conceberiam poderiam lucrar ao compartilhar idéias e conhecimento tácito, tendem a não saber dos esforços dos outros. De fato, não é raro que as habilidades e os conhecimentos requeridos podem ser encontrados em alguma outra área da própria organização. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.56).

As organizações podem se conscientizar sobre o conhecimento em âmbito global da empresa vencendo os desafios por meio da implementação de “indicadores de conhecimento” eletrônicos tais como: **catálogos, páginas amarelas e mapas de conhecimento**, permitindo que as pessoas saibam quais conhecimentos e recursos estão disponíveis para elas, descrevendo onde encontrá-los (Quadro 6).

Outra forma de conscientização que pode ser implantada é por meio da utilização de **comunidades de práticas**, visando lançar um raio de luz sobre o conhecimento organizacional.

Com freqüência, acontece trabalho redundante nas organizações, que é desconhecido por quem o realiza. Entretanto, com a ajuda das novas tecnologias, os indivíduos que têm metas e interesses profissionais comuns agora podem ir além das fronteiras de tempo e espaço para conectarem-se a outros na organização, com os quais tinham pouco contato anteriormente. Frequentemente, esses grupos são chamados de comunidades de práticas ou de interesse. Eles fornecem um ponto focal natural para organizar e promover o conhecimento em uma área específica. Enquanto burocratizar demais essas comunidades pode forçá-las a se ocultarem, designar-se um gestor de conhecimento para supervisionar o conteúdo on-line, divulgar os recursos e monitorar as discussões é uma boa maneira das organizações demonstrarem apoio às atividades desses grupos. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 59-60).

<p>Como enfrentar o desafio de prover catálogos, páginas amarelas e mapas de conhecimento ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Priorize uma lista de comunidades ou grupos na organização que têm mais necessidade de criar um catálogo de recursos de conhecimento. • Selecione um número pequeno para um projeto piloto e identifique um líder para trabalhar com cada um desses grupos. • Ajude os líderes a desenvolver um gabarito, impresso ou eletrônico, que coletará informação sobre a especialização e as competências das pessoas • Crie sessões de treinamento com o propósito de coletar informação sobre especialização. • Valide fontes de especialização, inquirindo os grupos sobre onde eles vão guardar tipos específicos de informação.
<p>Como enfrentar o desafio de utilizar as comunidades de prática para lançar um “raio de luz” sobre o conhecimento organizacional ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique comunidades fundamentais que servem como pontos-chaves para o conhecimento organizacional. • Fale com membros da comunidade sobre destacar alguns recursos para sustentar a coleta, sobre organizar o seu conhecimento indispensável para a missão, a fim de torná-lo disponível em toda a empresa. • Fale com outras organizações que sustentam iniciativas de gestão de conhecimento, construídas ao redor de comunidades profissionais, para coletar idéias sobre como as suas abordagens podem ser adaptadas à nossa organização,

Quadro 6 Desafios enfrentados na abordagem consciência da obtenção do conhecimento no processo de GC
 Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p. 98-9).

5.1.3 Acesso

Este imperativo diz respeito aos instrumentos de que necessitam as pessoas dentro da organização para encontrar e capturar informação. No imperativo da articulação, tratou-se da utilização das duas abordagens diferentes de busca: “ativa” e a “passiva” que no jargão da tecnologia da informação:

[...] são [abordagens] conhecidas como de ‘de puxar’ e ‘de empurrar’, respectivamente. Tecnicamente, a tecnologia de puxar implica em o usuário buscar ativamente em um grande depósito de informação, por exemplo, a Internet, e, depois, selecionar um subconjunto relevante. Entretanto utilizamos o termo em um sentido geral, para incluir qualquer ação, desde navegar pela Intranet até dar uma série de telefonemas para identificar um especialista. Em um sentido estrito, o empurrar se refere à distribuição de informação não-selecionada para área de trabalho (desktop) dos usuários por meio de uma fonte de informação. Entretanto, é de maior interesse para os propósitos da coleta de informação o ‘empurrar com permissão’, no qual as pessoas definem as suas necessidades de informação e, então, aguardam que aquelas que combinam com essa descrição fluam para elas. Esse tipo ‘de empurrar’ pode abranger desde a utilização de filtros ou serviços de notícias feitos sob medida, até enviar uma questão com ‘alguém

aí saber' em um site específico e esperar que um especialista responda. (BUKOWITZ; WILLIAM, 2002, p. 63).

Nesse estado de referência, o desafio organizacional para abordagem “de puxar” é encontrar maneiras melhores dos usuários navegarem até o que necessitam. O desafio da abordagem “de empurrar” é encontrar maneiras melhores de capturar o que os usuários necessitam em primeiro lugar. Em suma, as organizações terão que enfrentar os desafios de **equilibrar essas duas tecnologias** como também **envolver o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura** (Quadro 7).

<p>Como enfrentar o desafio de equilibrar as tecnologias “de empurrar” e “de puxar”?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crie uma oficina de gestão da informação com assistência de especialistas em informação, para ajudar as pessoas a entenderem como decidir que informação necessita ser “empurrada” para elas. • Reúna uma equipe de gestão da informação para determinar qual informação necessita ser “empurrada” e qual pode residir em uma Intranet ou em bases de dados para os usuários puxarem quando necessário. • Crie gabaritos que ajudarão outros grupos na organização a desenvolver uma estratégia “de empurrar” versus uma “de puxar”.
<p>Como enfrentar o desafio de envolver o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faça um levantamento das pessoas com experiência, utilizando diversos instrumentos de recuperação de informação. Colete dados sobre quais instrumentos elas acharam mais úteis. • Teste instrumentos com pessoas, menos da equipe de customização, para determinar quais são os mais intuitivos. • Faça um teste piloto com uma equipe de customização de conhecimento que atue com usuários, para criar os instrumentos de recuperação de informação “de empurrar” e “de puxar”. • Crie linhas de orientação de treinamento e folhetos que possam ser utilizados pelas pessoas que trabalham com equipes de customização de conhecimento. Esses materiais podem ser utilizados por “graduados” para educar outros membros de equipes sobre os instrumentos de customização.

Quadro 7 Desafios enfrentados na abordagem - Acesso da obtenção do conhecimento no processo de GC

Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p. 100-1).

5.1.4 Orientação

Aqui, a abordagem refere aos novos papéis organizacionais que apoiam os pesquisadores de informação. Até o momento, discutimos a entrega de informação por meio da tecnologia e dos seres humanos como abordagens separadas. Reforçando essa ideia, Bukowitz e Williams (2002, p. 77) sinalizam que

[...] cada vez mais, os desenvolvedores de tecnologias de vanguarda para gestão do conhecimento reconhecem que as pessoas são uma ligação indispensável entre as bases de dados e os indivíduos, tentando tirar algumas coisas delas. Deixando de lado as poderosas ferramentas de buscas, não há nada como a mente humana para detectar nuances e filtrar o essencial do apenas interessante. Quanto mais informação é disponível, mais importantes tornam-se os intermediários humanos.

Não obstante existir uma calorosa discussão acerca da desintermediação, ou seja, da remoção dos intermediários para estabelecer vínculos com os clientes, as organizações inteligentes têm procurado formas para que os indivíduos com certas habilidades e conhecimento possam se postar nas comportas da informação e direcionar o fluxo para que ele se fortaleça. Para tanto, as organizações deverão vencer os desafios de **converter bibliotecários em ciberotecários, criar a figura do Gestor de Conhecimento e utilizar os experts como filtros de informação** (Quadro 8).

<p>Como enfrentar o desafio de converter os bibliotecários em ciberotecários ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colete informação sobre as atividades atuais dos especialistas em informação empresarial. • Convoque uma equipe de especialistas em informação para realizar uma análise de lacunas: identificar áreas onde esses profissionais possam ajudar os membros a maximizar os seus ambientes de informação. • Crie um programa piloto no qual os especialistas em informação trabalhem mais próximos de uma equipe ou comunidade; implemente algumas das atividades identificadas na análise de lacunas
<p>Como enfrentar o desafio de criar um novo papel: o gestor de conhecimento ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique posições de conhecimento atualmente existentes na organização e compare as responsabilidades. Avalie se essas responsabilidades são coincidentes com os níveis das pessoas que realizam. • Identifique áreas em que as comunidades no interior da organização poderiam beneficiar-se com a assistência e alguém na função de gestor de conhecimento. • Reúna grupos de pessoas em papéis da área do conhecimento para trocar ideias e melhores práticas.
<p>Como enfrentar o desafio de utilizar experts como filtros de informação ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Peça aos grupos para identificarem uma ou duas áreas para onde eles acham que vale a pena desviar <i>experts</i> de outras responsabilidades, para melhorar a qualidade da informação que é arquivada ou enviada para os outros na organização. Determine se alguém já é responsável por gerir informações nessas áreas. • Identifique <i>experts</i>, perguntando às pessoas a quem recorrerem em busca de informação identificada no passo anterior. Compare as respostas. Essas pessoas estão envolvidas em alguma forma de gestão da informação? • Reúna os grupos de <i>experts</i> identificados, para discussão como eles podem desempenhar um papel na filtragem de informação. Procure maneiras de minimizar as responsabilidades administrativas.

Quadro 8 – Desafios enfrentados na abordagem **Orientação** da obtenção do conhecimento no processo de GC

Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p. 102-3).

5.1.5 Abrangência

O indispensável aqui é a organização estabelecer uma infraestrutura de conhecimento abrangente e bem organizada, pois

[...] quase toda iniciativa de gestão do conhecimento inclui planos para algum tipo de fonte digital de informação – uma base de conhecimento de melhores práticas, uma rede de páginas da Rede conectadas a uma *intranet* da empresa ou uma base de dados de habilidades e experiência. A lógica por trás da criação dessas elegantes casas eletrônicas é a irrefutável conveniência de fazer compras em supermercados: se eu pudesse ter tudo em um só lugar, teria mais tempo para me dedicar às tarefas que importam realmente. Úteis como esses recipientes de conhecimento podem ser, as organizações correm o risco de ficar hipnotizadas e pensar que pode ser utilizada uma solução tecnológica para tratar o que é primordialmente um problema das pessoas. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 85)

Para transformar esses depósitos em fontes de informação realmente úteis, as organizações precisam enfrentar os desafios de **fornecer acesso** tanto à informação gerida centralizadamente como à publicada individualmente; e **criar estruturas e processos** que promovam a reutilização do conhecimento (Quadro 9).

<p>Como enfrentar o desafio de fornecer acesso tanto à informação gerida centralizadamente como à publicada individualmente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faça um levantamento dos grupos para determinar se: eles acham que a informação nos depósitos de conhecimento é confiável; eles têm ampla oportunidade para contribuir com informação. • Fale com os indivíduos responsáveis pela gestão centralizada de informação. Como as contribuições de membros são introduzidas no sistema centralizado e outros sistemas que aceitem contribuições de qualquer um na organização.
<p>Como enfrentar o desafio de criar sistemas e processos que promovam a reutilização de conhecimento?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tire uma amostra dos depósitos fundamentais de informação da organização, incluindo a intranet, examinando partes de informação que estão alojadas em vários locais. Confira a atualidade e a redundância. • Pergunte às pessoas na organização com que frequência acham o que estão procurando na intranet ou em outros depósitos de informação. Descubra se as pessoas encontram intuitivamente as estruturas organizadas. • Selecione diversos grupos ou equipes de trabalho e faça um levantamento de como utilizam os recursos disponíveis de informação. Há oportunidades de realizar sessões de treinamento centradas no trabalho que irão aumentar a capacidade das pessoas usarem esses recursos?

Quadro 9 Desafios enfrentados na abordagem Abrangência da obtenção do conhecimento do processo de GC

Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p. 104-5).

5.2 PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

“Como os membros da organização podem combinar a informação de maneira que eles satisfaçam o cliente com exclusividade? [...]” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 107).

Seja no atendimento ao cliente interno ou externo à organização, a inovação é responsável pelo deslocamento das pessoas dos seus limites rotineiros, funcionais, operativos e de processos para garimpar ideias e focar fontes não tradicionais de inspiração e de pensamento criativo. O problema é que mentalidades restritivas podem impedir que as ideias cruzem os limites organizacionais. Sendo assim, a inovação que satisfaz as necessidades do cliente com exclusividade nesse processo de utilização, passa a ser o objetivo individual ou da equipe.

O conceito tratado aqui é o de que a criatividade se refere à geração de ideias inovadoras, e a inovação é a implementação com sucesso dessas ideias sobre produtos, serviços ou processos. Daí a responsabilidade da organização em estabelecer um ambiente que estimule o uso criativo da informação fornecendo os instrumentos que melhorem a maneira como a informação é utilizada. Nesse sentido,

[...] uma vez que o conhecimento tenha sido localizado e obtido as pessoas defrontam-se com o desafio de aplicá-lo á uma situação especifica rapidamente. Nesse estágio do processo de gestão do conhecimento, o foco está no cliente – o que ele quer e como a organização pode utilizar o seu conhecimento para satisfazer as suas demanda? Quanto mais variadas as fontes de conhecimento e mais contato as pessoas tenham uma com as outras, cujas perspectivas e abordagens são diferentes das suas próprias, maior o potencial para uma aplicação criativa e inovadora do conhecimento. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.107).

Corroborando tais conceitos, Zanella (2008, p.192) acrescenta que “[...] a criação do conhecimento não é só uma questão de processar informações, mas também de aproveitamento das percepções, intuições e palpites das pessoas que movem a organizações”. Ainda nessa linha de raciocínio, a autora assevera que

[...] para desenvolver e administrar a criatividade, é necessário compreender o processo de criação, saber escolher e motivar pessoas com capacidade criativa e criar um clima organizacional que promova a criatividade. É necessário observar que a inovação nem sempre é resultado do pensamento criativo; portanto não basta ter pessoas criativas nas

organizações: é preciso ter pessoas que produzam ações, que sejam proativas e empreendedoras. Assim, a criatividade nas organizações, manifestada por meio das pessoas, da infra-estrutura organizacional e da tecnologia apresenta-se como um desafio para os administradores, já que implica mudança na forma e pensar, perceber e agir (ZANELLA, 2008, p. 210).

Fazer uso efetivo do conhecimento a fim de criar valor para o cliente depende da capacidade da organização verificar as abordagens e os conceitos seguintes, bem como enfrentar os desafios (Quadro 10).

PERMEABILIDADE	<p>As ideias fluem tanto para dentro como para fora da organização, expondo as pessoas a muitas perspectivas e possibilidades diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • formate a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos do conhecimento; • planeje o ambiente físico de modo que as idéias se cruzem e se fertilizem; • trate a informação como um recurso aberto, que flui livremente para todos os cantos da organização; • colabore com todas as comunidades envolvidas rotineiramente.
LIBERDADE	<p>Geralmente, as pessoas estão à vontade e confiantes quanto a agir sobre novas ideias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • valorize as contribuições de todos na organização; • crie espaço e tempo para jogar.

Quadro 10 Abordagens verificadas no decorrer do processo de utilização do conhecimento
 Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p.108).

A grande responsabilidade da organização é a de estabelecer um ambiente que estimule o uso criativo da informação fornecendo os instrumentos que melhorem a maneira como a informação é utilizada. Essas abordagens dizem respeito aos blocos construtivos que devem ser localizados para executar o processo de utilização do conhecimento e que, por intermédio dos instrumentos de pesquisas aplicadas, contribuem para responder como a Prodeb vem promovendo e implementando, consciente e intencionalmente, ações em Gestão do Conhecimento nos seus processos organizacionais, de apoio e finalísticos.

5.2.1 Permeabilidade

É necessário que as idéias fluam para dentro e para fora da organização, expondo as pessoas a muitas perspectivas e possibilidades diferentes. Torna-se importante transpor os limites organizacionais tradicionais, não apenas para obter conhecimento, mas para utilizá-lo efetivamente em situações novas, pois

[...] com freqüência, dominar maneiras novas de construir soluções é o resultado de combinar conjuntos de habilidades e perspectivas diversas, que residem em locais igualmente diversos. Os limites organizacionais rígidos impõem grandes barreiras que impedem o fluxo de idéias e a possibilidade de inovação. Os limites impermeáveis podem sufocar a difusão das idéias nas organizações, sejam eles as hierarquias de autoridade que influenciam as decisões sobre quem tem tal informação; as barreiras físicas das portas fechadas, que limitam literalmente o acesso às pessoas que sabem; ou ainda, a visão míope sobre quem está dentro e quem está fora da roda organizacional. Eles também podem manter as idéias antigas por perto, obstruindo o espaço exigido para as novas, tornando difícil imaginar saídas e, mais, ainda, atingi-las. É claro que, quando as idéias percorrem as organizações, as más podem introduzir, enquanto as boas escapam. As idéias, como as escolhas, tornam a vida difícil, mas também enriquecem o senso de possibilidades. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 108).

Visando promover o fluxo de ideias, devem ser enfrentados os desafios de formatar a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento; planejar o ambiente físico, de modo que as ideias se cruzem e se fertilizem; tratar a informação como um recurso aberto, que flui livremente para todos os cantos da organização; colaborar com todas as comunidades envolvidas rotineiramente (Quadro 11).

<p>Como enfrentar o desafio de formar a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descubra se quaisquer grupos na organização utilizam “formas emergentes” como a de “espaguete”, a de auto-organização, a informal, a virtual, a da aprendizagem, a de rede, a viral e a “desorganizada”. Se elas são utilizadas, descubra como os gerentes acreditam que essas estruturas novas terão impactos no desempenho. • Peça para um número representativo de gerentes das maiores unidades organizacionais contemplarem um <i>checklist</i>, visando determinar o leque das opiniões acerca da estrutura organizacional e o seu impacto nos fluxos de conhecimento dentro e através da organização. • Determine se e como poderia fazer experiências com algumas formas organizacionais novas para apoiar os objetivos estratégicos.
<p>Como enfrentar o desafio de planejar o ambiente físico de modo que as ideias se fertilizem ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examine o planejamento atual do espaço de trabalho para determinar a qualidade com que ele promove o fluxo de ideias e utilize o “espaço vago”. Inclua a tecnologia de informação e de comunicações nessa revisão. • Avalie o interesse em colocar equipes de trabalho nos locais dos seus clientes e com os fornecedores, e o impacto potencial disso. • Faça experiências com espaços de trabalho flexíveis que permitam a colocação de equipes de trabalho por extensões de tempo variáveis.
<p>Como enfrentar o desafio tratar a informação como um recurso aberto que flui livremente por toda a organização ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avalie os mecanismos que são utilizados para compartilhar a informação e estratégica com os colaboradores. Determine a extensão na qual os colaboradores acreditam que têm a informação que necessitam para tomar decisões. • Determine quais políticas e procedimentos correntes impedem e apoiam o compartilhamento desse tipo de informações. • Comece as discussões com os principais gerentes operacionais, funcionais e de processo para explorar a validade dessas políticas e procedimentos à luz dos desafios estratégicos. • Determine se existem programas na organização para educar os colaboradores acerca do significado e a utilização da informação estratégica. Se não existem, descubra se algum setor de comércio ou da indústria fornece esse treinamento. • Planeje experiências para compartilhar mais informação com os grupos engajados em atividades estrategicamente importantes e monitore os resultados.
<p>Como enfrentar o desafio de colaborar rotineiramente com todas as comunidades envolvidas ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examine os planos atuais para a melhoria de processos e de produtos/serviços, para determinar quais impactos e envolvimento os nossos clientes e fornecedores sofreram, e se foi desejado. • Avalie o tipo e a extensão do contato estabelecido com clientes, fornecedores e concorrentes – principalmente formal ou informal, diálogo ou compartilhamento de informação em só um sentido, proativa ou reativa, etc. • Discuta a factibilidade e a desejabilidade de colaborar com os concorrentes para aumentar o setor de negócios – quais são os prós e os contras – e como experiências anteriores pesam nas opiniões? • Avalie a situação do setor de negócios a respeito dessas práticas. Sua organização está liderando, coladas nos outros ou na lanterna? Há áreas nas quais deveria estar estabelecendo o padrão? Identifique os grupos na organização cujos negócios teriam o impacto mais positivo por uma mudança no nível atual de colaboração com os investidores. Aborde os gerentes para discutir a possibilidade de realizar um projeto piloto específico.

Quadro 11 Desafios enfrentados na abordagem Permeabilidade do processo de utilização do conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p. 138-41).

5.2.2 Liberdade

Essa abordagem inclui a idéia de que ser livre para agir abre a possibilidade criativa para novos e melhores resultados. Para realização desse imperativo,

[...] todos em uma organização devem não apenas se sentirem livre, mas também ser livres para quebrar as regras e peregrinar fora do conjunto normal da atividades diárias para “jogar com” pessoas e idéias novas e diferentes. Quando esse é o caso, é mais difícil ouvir as boas idéias mas, ao mesmo tempo, é mais provável que venham à tona mais idéias boas. Quando o jogo sério torna-se a norma, há muitíssimo mais idéias absurdas para eliminar, mais o potencial de soluções também aflora significativamente. Quando as pessoas são capazes de “pensar diferente”, a compreensão delas de como a organização cria valor torna-se multifacetada em vez de restrita. Simplesmente, o mundo não aparece mais o mesmo. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 127).

Para abrir essa visão de mundo e expor as suas possibilidades, a organização deve enfrentar os desafios de **valorizar as contribuições de todos na organização e criar tempo e espaço para a experimentação** permitindo que as ideias criativas e mesmo extravagantes floresçam, sem perturbar as operações da organização, até que a perturbação seja desejada (Quadro 12).

<p>Como enfrentar o desafio de valorizar as contribuições de todos na organização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avalie os programas atuais que fornecem apoio (recurso, tempo) para passar do estágio das ideias para a experimentação. O quanto esses programas são disseminados? Qualquer um pode utilizá-los ou o acesso é limitado? • Examine as maneiras com as quais se apoia e prejudicam-se as contribuições que vêm de fontes inusitadas. As histórias das inovações que singularizam não apenas os líderes, mas também os colaboradores comuns são disseminadas? • Faça um levantamento para avaliar com que amplitude e profundidade a organização valoriza as contribuições de todos os colaboradores. Compile os resultados e faça-os circular por via eletrônica ou impressa para angariar devoluções sobre como a situação atual ajuda ou impede a inovação
<p>Como enfrentar o desafio de criar tempo e espaço para a experimentação?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar vários gerentes importantes e pedir a eles para descreverem o seu processo típico para gerar e desenvolver ideias novas. Identificar semelhanças e diferenças na organização. • Determine com que frequência utiliza-se técnicas “lúdicas” e “informais” para gerar e desenvolver ideias novas. Descubra o quanto as pessoas sentem-se confortáveis com o conceito de “jogar”. • Discuta como se poderiam fazer experiências com essas técnicas novas e encontrar um grupo ou patrocinador que poderia estar interessado em lançar um projeto.

Quadro 12 Desafios enfrentados na abordagem Liberdade do processo de utilização do conhecimento

Fonte: Elaborado pelo auto; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p. 142-3).

5.3 PROCESSO APRENDIZAGEM DO CONHECIMENTO

Obter e utilizar a informação acontece de alguma maneira e em algum grau em todas as organizações. Entretanto, a aprendizagem, raramente é intencional ou alavancada. O modo como as pessoas e as empresas aprendem pode se tornar a única vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido,

[...] a aprendizagem é importante para a organização porque, junto com a contribuição, ela é o passo e transição entre a aplicação de idéias e a geração de idéias novas. Apresenta-se como uma alavanca que pode alçar potencial de uma solução local exitosa ou fracassada em uma idéia com implicações globais. A aprendizagem é atividade misteriosa que muitas organizações acreditam que irá alimentar o crescimento em um futuro em que deve ser imaginada e intuída a existência de oportunidades de mercado emergentes. Entretanto, para a maioria das organizações, o processo de gestão do conhecimento termina quando as pessoas utilizam o conhecimento que adquiriram para satisfazer as suas necessidades imediatas. [...] Todavia, nas organizações onde a liderança adotou aprendizagem como decisiva para a realização de uma vantagem competitiva, há uma ênfase em tornar visível o invisível. Nessas organizações, é permitido tomar-se tempo para refletir sobre as experiências e considerar o seu possível valor em outro lugar, e as pessoas não consideram que um incêndio acabou até que tenham pensado sobre o porque ele aconteceu. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 146)

Sobre o assunto, Fernandes (2008, p. 148) pontua que “[...] evidencia-se que a aprendizagem deve ser gerenciada como um processo da empresa, passando a ser uma das variáveis que conduzem à formação de uma estrutura voltada para o conhecimento”.

As grandes transformações ambientais e as mudanças que acarretam, sobretudo com a chegada da era da informação e do conhecimento, intensificaram a demanda nas empresas por reestruturação, a fim de dar continuidade aos seus negócios. A importância do processo de aprendizagem organizacional parece estar aqui justificada, pois

[...] recebe relevância justamente por conseguir, no contexto atual, adaptar, transformar, criar e recriar processos e atividades, requisitos fundamentais para a criação da única vantagem competitiva sustentável: o conhecimento. Para explicar esse conceito, torna-se essencial que as organizações gerenciem dois processos complementares. Primeiro, o gerenciamento do processo de conversão da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional. Segundo, o ciclo de gerenciamento de conversão de dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, para identificar as formas de aprendizagem em cada um deles. Independentemente desse

gerenciamento, a aprendizagem ocorrerá na organização, mas não poderá ser utilizada como alavancagem para obtenção do conhecimento (FERNANDES, 2008, p. 148).

Por sua vez, Senge (1999) ressalta que as organizações só aprendem por meio dos indivíduos que aprendem. Entretanto, aprendizagem individual não é sinônimo de aprendizagem organizacional, já que a grande responsabilidade da organização perpassa por modelar um ambiente que entenda todo o leque dos estilos de aprendizagem e facilite essas experiências junto ao seus colaboradores.

Apesar da aparente contradição que o tema demanda, não haverá aprendizagem organizacional sem a aprendizagem individual. Nesse sentido, está presente o caráter individual e coletivo da aprendizagem. As organizações nas quais a aprendizagem individual beneficia toda a empresa se engajam em uma diversidade de atividades que podem ser agrupadas em torno dos imperativos e desafios a serem enfrentados. Para isto, a Gestão do Conhecimento deve favorecer a aprendizagem constante entre os colaboradores das organizações, viabilizando-a. Sobre o tema, Fialho et. al (2006, p.109) traz a sua contribuição ao afirmar que

[...] talvez seja esse um dos fatores-chave para integração da aprendizagem e da gestão do conhecimento nos processos organizacionais, para preparar as organizações do conhecimento para aprendizagem, pro-atividade e atualização constante, com o objetivo de maximizar o potencial intelectual das pessoas na organização do conhecimento.

A grande responsabilidade da organização é modelar um ambiente que entenda todo o leque dos estilos de aprendizagem e facilitar a experiência de aprendizagem por meio das abordagens e desafios apresentados (Quadro13).

Visibilidade	<p>A ligação entre estratégia e aprendizagem derivada das ações cotidianas é óbvia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • retrate a complexidade dos sistemas humanos; • envolva mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia.
Familiarização	<p>O exercício de aprendizagem é um lugar comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promova o princípio do prazer no trabalho; • integre os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho; • capte os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias; • cultive a arte do aprender fazendo.

Quadro 13 Abordagens verificadas no decorrer do processo de aprendizagem do conhecimento
 Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p.147).

As abordagens tratadas no Quadro 13 dizem respeito aos blocos construtivos que devem ser localizados para executar o processo de aprendizagem do conhecimento. Por intermédio dos instrumentos de pesquisa aplicados, eles contribuíram para responder como a Prodeb vem promovendo e implementando, consciente e intencionalmente, ações em Gestão do Conhecimento nos seus processos organizacionais, de apoio e finalísticos.

5.3.1 Visibilidade

A máxima de que a ligação entre estratégia e aprendizagem derivada das ações cotidianas, aqui, é óbvia. A visibilidade funciona em um nível organizacional e outro individual, no nível organizacional,

[...] a aprendizagem é identificada como um meio de realizar objetivos estratégicos. As organizações que tornam visível a aprendizagem não abandonaram os meios mais familiares de alcançar metas - a produtividade, a eficiência dos processos e o foco no cliente. Mais do que isso, elas utilizam a aprendizagem para acrescentar questões referenciais a essa abordagem. [...] a aprendizagem em nível organizacional pede aos indivíduos para ir além de simplesmente executar uma tarefa, fazendo perguntas sobre ela. [...] algumas organizações chegaram à conclusão de que ter capacidade para aprender é, afinal, a única maneira de crescerem e se renovarem. A boa notícia é que a capacidade de aprendizagem das pessoas é um recurso infinitamente abundante. Ela não se esgota pelo uso, mas, pelo contrário paradoxalmente, mantém-se. Entretanto como os músculos que não são utilizados, se a pessoas não são solicitadas a utilizarem a sua capacidade de aprendizagem, quando precisam utilizá-la sentem-se desconfortáveis e são incapazes de sustentar a atividade por muito tempo. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 147)

Assim, ligar as estratégias da empresa às ações cotidianas deve ser uma busca constante. Quando as ligações são visíveis, elas tornam as regras de como exercitar a aprendizagem de uma maneira que beneficie a organização como um todo.

Para isso, torna-se necessário enfrentar os desafios de **retratar a complexidade dos sistemas humanos** e de **integrar mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia** (Quadro 14).

<p>Como enfrentar os desafios de retratar a complexidade dos sistemas humanos e de integrar mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examine os principais gerentes operacionais e funcionais ou de processos para descobrir até onde eles acreditam que é importante para todos na sua área entenderem a ligação entre estratégia e as suas tarefas individuais ou de equipe. • Determine se temos utilizado qualquer tipo de simulação como uma experiência capacitadora para fazer a ligação tarefa diária/estratégia. Se temos, é preciso descobrir se ainda o fazemos e como as pessoas avaliam a efetividade disso e racionalizam o seu custo. Também é necessário descobrir como as simulações são estruturadas e os seu propósito exato. • Estruture um experimento ou um teste piloto com um gerente interessado, que utiliza simulações para comparar o desempenho do grupo dele com outros grupos na organização que não utilizam quaisquer tipos de simulação. Discutir as maneiras com as quais o desempenho deveria ser melhorado e o lapso de tempo até que esse melhoramento seja visível. Se ninguém utiliza simulações, encontrar um gerente que deseja fazer uma experiência em pequena escala e criar uma experiência de simulação simples, que possamos utilizar para começar.
--	--

Quadro 14 Desafios enfrentados na abordagem visibilidade no processo de aprendizagem do conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p. 174).

5.3.2 Familiarização

A abordagem aqui é que o exercício da aprendizagem é trivial, pois os indivíduos refletem sobre a experiência o tempo todo, e essa é a essência da aprendizagem. Entretanto,

[...] o que distingue a aprendizagem que as pessoas são obrigadas a fazer daquela que as organizações desejam é que ela ocorre naturalmente e não é dirigida. A notória situação que acontece ao redor da mesinha de café ou do bebedouro de água, quando os comentários feitos servem como conduto para um fluxo de informação e uma plataforma para extrair significado dos eventos organizacionais, é a típica experiência de aprendizagem invisível, não estruturada. Com muita frequência, as idéias que surgem dessas experiências são baseadas em informação incompleta e incorreta. As decisões e ações que fluem delas podem ser extremamente falhas, levando às vezes a deslizes que são evitados pelo engajamento em um processo de aprendizagem mais intencional. A charada que atormenta as organizações é como motivar os indivíduos suficientemente, para que encontrem e invistam o tempo que lhes permita fazer mais do seu trabalho cotidiano do que simplesmente completar suas tarefas. [...] uma parte do quebra cabeça é dar as pessoas uma compreensão clara de como a satisfação das metas organizacionais está ligado às suas próprias ações cotidianas. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 153)

Visando desenvolver o hábito de aprender de forma que se beneficiem a organização e o indivíduo, as empresas devem descobrir maneiras de enfrentar os desafios de: **promover o princípio do prazer no trabalho; integrar mecanismos de reflexão no hábito do trabalho; captar os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias e cultivar a arte do aprender fazendo** (Quadro 15).

<p>Como enfrentar o desafio de promover o princípio do prazer no trabalho ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enumere os principais grupos operacionais e funcionais para identificar um ou dois nos quais há um alto percentual de pessoas que “gostam realmente do trabalho delas” e “desejam fazer qualquer coisa para realizá-lo”. • Obtenha permissão da gerência dos grupos para reunir algumas mesas-redondas com uma parte representativa de membros. Onde quais fatores eles acreditam que criam uma atmosfera na qual gostam mais de trabalhar do que em outros grupos na organização. • Faça com que as descobertas a partir das mesas-redondas circulem para outros grupos (enviar para boletins na intranet, se eles existem) e pedir comentários. • Compartilhe as descobertas e comentários com a gerência operacional, para abrir uma discussão sobre questão do “prazer no trabalho” com toda a organização.
<p>Como enfrentar o desafio de integrar mecanismos de reflexão no hábito do trabalho ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar uma tabela onde se possa elencar e relacionar as práticas existentes na empresa acerca do seu processo de trabalho. E como ponto de partida, refletir sobre essas práticas, nas quais se engajou, que poderiam servir como pontos de partida para criar mecanismos de reflexão. • Estimule os principais grupos operacionais e funcionais ou de processo para trazer à tona quaisquer histórias com informação específica sobre maneiras eficientes dos grupos tomarem tempo para refletir sobre as suas atividades. Documente essas histórias e faça com que circulem por via eletrônica ou impressa. • Solicite a um ou dois gerentes interessados que criem um mecanismo de reflexão formal que se tornará parte do seu processo de trabalho-padrão. Se possível, adaptar ou adotar as práticas existentes da nossa organização. Identificar um pequeno conjunto de medidas que serão aplicadas durante um período de tempo para monitorar o impacto da realização dessa mudança. • Obtenha apoio da gerência sênior para essa iniciativa, mesmo que apenas para examinar os resultados do experimento, descubra que medida a gerência superior acharia factíveis, como evidência de que os mecanismos de reflexão beneficiam a organização.

Quadro 15 Desafios enfrentados na abordagem familiarização no processo de aprendizagem do conhecimento (CONTINUA)

Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p. 175; 178).

<p>Como enfrentar o desafio de captar os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilize uma tabela e relacione respostas organizacionais acerca dos incidentes e de como apreendeu os benefícios que podem ter advindo deles ou seja como utilizar esses erros, fracassos e discordâncias para viabilizar a oportunidade de melhorar o desempenho. • Enumere os principais gerentes operacionais e funcionais ou de processos, para descobrir se quaisquer grupos na organização são considerados bons no tratamento da adversidade, de maneira construtiva e positiva. • Entreviste as pessoas nesses grupos para identificar os fatores que as encorajam a reconhecer os erros, fracassos e discordâncias, pública e honestamente, a discutir o impacto sobre o trabalho delas. • Fazer com que as descobertas dessas entrevistas circulem por via eletrônica ou impressa e capte as reações. • Identifique um gerente que tenha interesse e trabalhe com ele, para fazer mudanças pequenas no processo de trabalho, de modo que os erros sejam mais visíveis e as discussões sobre eles sejam integradas nas reuniões sobre a situação da organização. Monitore o desempenho ao longo do tempo para determinar se, quando e como ele muda.
<p>Como enfrentar o desafio de cultivar a arte do aprender fazendo ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examine as práticas da organização para assegurar que os executivos e os gerentes ficam ligados com as realidades do trabalho operacional. • Considere como as práticas de desenvolvimento garantem que se tenha uma base sólida de know-how em toda organização e nos principais grupos operacionais, funcionais ou de processo que suporte a perda de indivíduos específicos. • Tome informação dos dois passos acima e agrupe essas práticas em categorias principais. Entreviste diversos gerentes para descobrir como eles acham que essas práticas contribuem para o desempenho organizacional. • Obtenha, também, contribuições de toda organização sobre a qualidade do nosso posicionamento, para nos beneficiarmos da aprendizagem.

Quadro 15 Desafios enfrentados na abordagem Familiarização no processo de aprendizagem do conhecimento (CONCLUSÃO)
 Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p. 175; 178).

5.4 PROCESSO DE CONTRIBUIÇÃO DO CONHECIMENTO

Este processo diz respeito ao compartilhamento dos conhecimentos, que representam o grande desafio de tornar o conhecimento individual disponível para toda organização. A novidade está centrada na capacidade gerada pela tecnologia de uma troca de informações muitíssimo maior, permitindo que as empresas enfoquem conceitos como alavancagem e reutilização do conhecimento.

Por outro lado, contribuir consome tempo, e o valor disto não é claro para os indivíduos e as equipes, fazendo com que as contribuições não tenham muita prioridade. O objetivo individual ou da equipe nesse processo é a eficiência e a inovação

de futuros projetos, baseando-se no desejo de colaborar e de compartilhar ideias, cabendo à organização a responsabilidade de criar uma cultura de contribuição e apoiar o processo de contribuição por meio das estruturas e das funções.

A questão discutida é **como** fazer as pessoas compartilharem seus conhecimentos. Todavia, facilitar esse processo requer enfrentamento de obstáculos como tempo e dinheiro. Cabe à organização conferir se a contribuição alcança uma das duas metas seguintes:

- 1) se as pessoas gastam seu tempo, gerando idéias mais inovadoras e mais úteis, em vez de recriar blocos de conhecimento básico;
- 2) se as pessoas são capazes de utilizar o conhecimento que foi fruto da contribuição para criar algo novo e útil.

Outra questão é que

[...] invariavelmente, quando os gerentes abordam a questão do compartilhamento de conhecimento, começam com uma série de suposições. A ancestral de todas elas é que as pessoas não estão compartilhando. Como evidência, apontam para a grande quantidade de bases de dados vazias que poluem a paisagem da tecnologia de informações. Entretanto, o único fato que isso prova é que as pessoas não estão compartilhando o seu conhecimento com as bases de dados. O compartilhamento acontece de muitas outras maneiras, como sempre foi nas organizações. A troca de conhecimento também pode ocorrer em uma base individual, através do correio eletrônico ou em grupo menores, por meio de listas de distribuição ou de postagem. Com frequência, as bases de dados vazias são sintomáticas de uma condição subjacente diferente da falta do desejo de compartilhar – por exemplo, os sistemas são muito poucos integrados aos processos de trabalho (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 180).

Tomando por conceito que compartilhamento do conhecimento é o processo de partilhar conhecimentos tácitos e explícitos por meio de práticas formais e informais,

[...] as práticas formais e informais de compartilhamento do conhecimento são importantes para organização e podem melhorar o nível e o volume de conhecimento compartilhado. Não é pelo fato de o compartilhamento se dar informalmente que ele não deva ser estimulado. No entanto, a organização e os seus integrantes não podem depender somente de conversas casuais e de encontros locais quando necessitarem obter conhecimento (GROTTO, 2008, p. 185).

Assim, acrescentar contribuições ao processo de Gestão do Conhecimento depende dos imperativos e desafios (Quadros 16 e 17):

Motivação	<p>Os membros querem contribuir com o seu conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • remova as barreiras do compartilhamento; • vincule a contribuição com a oportunidade e o avanço; • retenha os benefícios dos que não contribuem; • encontre os pontos de benefício mútuo.
Facilitação	<p>Os sistemas e as estruturas apoiam o processo de contribuição:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dê tempo e espaço para que os empregados contribuam com o melhor do trabalho deles; • crie funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição; • apoie a transferência de conhecimento implícito; • teça uma rede organizacional.
Confiança	<p>A organização promove a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento contribuído:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promova um contrato de reciprocidade; • crie políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais; • utilize a publicação individual para promover a propriedade; • valorize os laços de confiança.

Quadro 16 Abordagens verificadas no decorrer do processo de contribuição do conhecimento
 Fonte: adaptado Bukowitz; Williams (2002, p.180).

5.4.1 Motivação

É necessário verificar se os colaboradores querem contribuir com o seu conhecimento. Sobre o assunto, Bukowitz e Williams (2002, p.181) consideram que

[...] em geral, as pessoas só compartilharão o seu conhecimento se acharem que isso lhes trará benefício, embora a sua definição de “benefício” varie enormemente. Assim, a motivação é o “xis” do problema do compartilhar e promove um debate considerável. Quando os benefícios organizacionais e os individuais não estão ligados – ou, como às vezes pode ser o caso, estão em conflito – a motivação torna-se um problema sério. [...] é surpreendente observar quantas organizações que respaldam valores como a colaboração, o trabalho em equipe e a comunidade dão incentivos que forçam precisamente comportamentos opostos. Uma organização que colocou barreiras para a contribuição necessita examinar atentamente o que ela valoriza mais nos seus membros. Esse não é um exercício fácil; exige compromisso da alta liderança. Se o problema da contribuição provém menos das barreiras do que da carência de meios e maneiras, as soluções tendem a ser de natureza mais simples e tática.

Assim motivar os empregados a compartilharem envolve o enfrentamento dos desafios de: **remover as barreiras do compartilhamento; vincular a contribuição com a oportunidade e com o avanço; reter os benefícios dos que não contribuem; encontrar os pontos de benefício mútuo.** O **Quadro 17** mostra um roteiro para motivar o compartilhamento (disseminação do conhecimento e trabalho colaborativo).

<p>Como enfrentar o desafio de remover as barreiras do compartilhamento?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descubra os elementos de sua vida profissional que dificultam o compartilhamento de conhecimento. • Identifique as situações em que a competição por recursos (entre indivíduos, equipes, grupos ou negócios) tem impacto negativo sobre o compartilhamento de conhecimento. • Reúna uma equipe para avaliar os custos e benefícios de se removerem as barreiras ao compartilhamento do conhecimento.
<p>Como enfrentar o desafio de vincular o trabalho colaborativo à oportunidade e ao avanço?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reúna um grupo de pessoas interessadas na gestão do conhecimento, para discutirem como o compartilhamento poderia ser mais bem recompensado pela organização. Faça um debate sobre as maneiras de recompensar as pessoas que compartilham seus conhecimentos. • Reúna-se com os colaboradores da área de Recursos Humanos ou com aqueles que determinam as formas de avaliação por desempenho. Discuta maneiras de incorporar o compartilhamento de conhecimentos como um item do processo de avaliação.
<p>Como enfrentar o desafio de encontrar pontos de benefício mútuo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Localize na organização os grupos que deveria gastar mais tempo compartilhando informações. Recrute os representantes desses grupos que apoiam o compartilhamento de conhecimento. • Reúna representantes e debata livremente uma lista de áreas em que a troca de conhecimento beneficiaria a todos. • Dê início a pequenos compartimentos de conhecimento, reunindo frente a frente os próprios representantes das áreas selecionadas. Como alternativa, inicie um intercâmbio de informações eletrônicas ou um espaço virtual em que os grupos troquem relatórios, artigos, etc.
<p>Como reter os benefícios dos que não contribuem ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faça um levantamento, entre os membros da equipe, para determinar se eles sentem que há algum mérito em reter os benefícios das pessoas que não estão contribuindo, ou se acreditam que essas medidas seriam contraproduativas. • Identifique as áreas em que os indivíduos que não contribuem poderiam ter negados os benefícios do compartilhamento do conhecimento (como acesso à base de dados) e definir os termos de contribuição necessários para obter esses benefícios

Quadro 17 Desafios enfrentados na abordagem motivação do processo de contribuição do conhecimento (CONCLUSÃO)

Fonte: adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p. 224; 226).

5.4.2 Facilitação

Nessa etapa, é importante checar se os sistemas e as estruturas apoiam o processo de contribuição, pois

[...] a falta de tempo é uma razão quase tão importante quanto à falta de motivação para o fracasso em contribuir. O ritmo acelerado com que a maioria organizações trabalha deixa os empregados com pouco tempo livre para considerarem questões panorâmicas como 'o que eu fiz ultimamente para que os outros pudessem se beneficiar' ou para colocarem essas realizações em um formato explícito, contextualizado e universalmente acessível. Dar de frente com uma apresentação eletrônica, desprovida de notas explicativas, na rede da empresa, raramente beneficia alguém. Uma vez que 'não há horas suficientes no dia', as organizações que valorizam a contribuição encontram maneiras de facilitar o processo. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 888).

As empresas podem incentivar a contribuição de seus empregados enfrentando os desafios de oferecer tempo e **espaço para que eles contribuam com o melhor de seus trabalhos; criar funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição, a transferência do conhecimento implícito e tenham uma rede organizacional** (Quadro 18).

<p>Como enfrentar o desafio de construir uma agenda de trabalho colaborativo, ou seja, como dá tempo e espaço para que os colaboradores contribuam com o melhor do seu trabalho?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reúna com os líderes de diferentes grupos de trabalho para discutir a melhor maneira de garantir aos colaboradores tempo para contribuir. • Teste uma abordagem selecionada, analisando-a com um ou dois grupos durante um período de tempo especificado. Identifique os critérios de avaliação, antes de iniciar o teste. • Reúna com os colaboradores do grupo de Tecnologia de Informação (TI) para discutir formas de automatizar o processo de contribuição. • Examine os processos de trabalho, como o orçamento e as análises de desempenho, para determinar se eles produzem quaisquer resultados que possam ser aperfeiçoados, para aumentar as contribuições de conhecimento.
--	--

Quadro 18 Desafios enfrentados na abordagem facilitação do processo de contribuição do conhecimento (CONTINUA)

Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado Bukowitz; Williams (2002, p. 227-9).

<p>Como enfrentar o desafio de criar funções e cargos que apoiem o processo de compartilhamento de conhecimento ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crie uma lista de competências relativas à gestão do conhecimento e identifique os indivíduos mais habilitados para preencher estas funções. • Promova um cadastramento dos especialistas e que tipo de contribuição à produção e compartilhamento de conhecimento poderia oferecer. • Faça um levantamento com os especialistas identificados para descobrir que tipo de apoio lhes poderia ser dado para aumentar o nível de compartilhamento.
<p>Como enfrentar o desafio de favorecer a transferência do conhecimento, implícito (tácito) e a criação de uma rede organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique as áreas em que é mais problemática a transferência de conhecimento não articulado. • Analise como estas áreas poderiam se beneficiar com o uso de facilitadores profissionais ou técnicas como “contar histórias” • Conduza a técnica de “contar história” como um método para obter informações das equipes que completaram projetos importantes. • Identifique áreas de conhecimento nas quais a transferência de conhecimento um a um é indispensável para os candidatos a programas de monitoramento. • Identifique agentes do conhecimento, perguntando a que eles recorrem em busca de informações específicas e daí encontre maneiras de apoiar tais atividades. • Reúna uma equipe multidisciplinar para debater livremente as melhores maneiras de agrupar as pessoas e criar vínculos entre elas com o intuito de reforçar a transferência de conhecimento

Quadro 18 Desafios enfrentados na abordagem facilitação do processo de contribuição do conhecimento (CONCLUSÃO)
 Fonte: adaptado Bukowitz; Williams (2002, p. 227-9).

5.4.3 Confiança

O tópico ressalta a importância de verificar se a organização promove a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento compartilhado. Nesse sentido,

[...] confiança é uma palavra carregada de emoção, para ser utilizada quando se fala de empresas comerciais. Apesar disso, é a peça de que depende toda a premissa do compartilhamento de conhecimento. Sem ela, a organização compartilhadora de conhecimento é um paradoxo. A confiança apresenta-se de muitas formas e todas elas lubrificam as engrenagens do processo de contribuição (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 210).

É necessário que as organizações enfrentem os desafios de apoiar um contrato de reciprocidade, criar políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais; utilizar a publicação individual para remover a propriedade; sobrepor os arcos de confiança (Quadro 19).

<p>Como enfrentar os desafios de valorizar a reciprocidade e a criação de políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais? Como fomentar a publicação individual de conteúdo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreviste, informalmente, membros da organização, para determinar se acreditam que há um contrato de reciprocidade entre eles e a organização, e entre eles e os outros membros. Teste o quanto este contrato é consistente. Entreviste tanto aqueles que contribuem frequentemente para os sistemas colaborativos, bem como aqueles que raramente o fazem, para determinar se o retorno ou a melhoria da atribuição poderiam estimular a contribuição. • Examine os sistemas <i>groupware</i> em busca de oportunidades para melhorar a atribuição e o retorno para aqueles que contribuem e discuta a factibilidade destas opções com o pessoal técnico. • Selecione uma comunidade como piloto para algumas das opções identificadas • Reúna grupos de pessoas interessadas em gerenciar o seu próprio conteúdo e dê o treinamento tecnológico necessário. • Crie gabaritos e linhas de orientação para facilitar o processo de publicação. • Verifique se a publicação aumentou a quantidade e a qualidade das contribuições do conhecimento
<p>Como sobrepor os arcos de confiança?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Converse com os líderes sobre os grupos na organização para os quais elas acham que é necessário ocorrer um nível mais alto de compartilhamento de conhecimento. Discutir as maneiras de sobrepor essas comunidades, selecionando indivíduos competentes para se tornarem membros de ambos. • Experimente maneiras pelas quais os agrupamentos naturais sejam encorajados a aumentar as redundâncias nas suas conexões que visam ao compartilhamento do conhecimento

Quadro 19 Desafios enfrentados na abordagem Confiança do processo de contribuição do conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor; adaptado de Bukowitz; Williams (2002, p. 230-1).

6 O CASO PRODEB - DESCRIÇÃO E SEU AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Vinculada à Secretaria da Administração do Estado da Bahia (SAEB) e regida pela Lei das Sociedades Anônimas, a Prodeb foi fundada em 1º de outubro de 1973 (Lei nº 3.157), e tem o Governo do Estado como seu maior acionista.

Criada com o objetivo de prestar serviços de processamento eletrônico de dados aos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual e assessorá-los no uso da informática, conta com um quadro de pessoal de 711 (setecentos e onze) colaboradores, segundo o Relatório COMPANHIA (2009, p. 77). Desse contingente, 543 (quinhentos e quarenta e três) profissionais são do quadro efetivo e 168 (cento e sessenta e oito) diz respeito a pessoal terceirizado. Do total dos efetivos, 187 (cento e oitenta e sete) pessoas estão à disposição de outros órgãos do Governo e apenas 310 (trezentos e dez) colaboradores estão lotados na Sede.

A Prodeb conta com mais de 70 parceiros-clientes, entre órgãos e instituições dos Poderes Executivo Estadual, Legislativo e Judiciário, além de prefeituras e do setor privado, sendo reconhecida como a instituição provedora de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para o Governo do Estado da Bahia.

Tem um amplo portfólio de serviços, que contempla:

- I. **Ações Finalísticas:** Gerenciamento de projetos; Desenvolvimento, Manutenção, Administração de Dados, Customização na área de Sistemas de Informações; Serviços de Data Center, Processamento de Dados, Hospedagem de servidores ou serviços; Rede e Conectividade; Redes locais e transmissão de eventos; Consultoria e gestão na área de sistema de Informação; Relacionamento e Atendimento a parceiro Cliente;
- II. **Ações de Apoio Logístico:** Projetos de infraestrutura; Gestão de Pessoas, Administrativas e de Desenvolvimento;
- III. **Participação em Eventos.**

Como elementos de apoio tecnológico, a Empresa dispõe dos seguintes recursos (PRODEB, 2008):

- a) 32 pontos de Inovia CAB;
- b) 38.784 equipamentos conectados à rede Prodeb;
- c) 1.716 linhas de comunicação;
- d) 931 MIPS (milhões de instrução por segundo)
- e) 20 TB (Tera Bytes) de capacidade de armazenamento em disco
- f) 10.000.000 página/mês (capacidade de impressão a laser)

Para atendimento e sustentação a esses serviços, a Empresa conta com a estrutura composta por: Presidência, constituída por quatro Assessorias e Escritório de Projetos, e quatro Diretorias com as suas respectivas gerências e coordenações (Anexo I).

Essa estrutura contempla, ainda, diversos profissionais: analistas de sistemas, consultores de projetos, gerentes de projetos, administradores, assistentes e analistas de processos organizacionais, analistas de TI, analistas de suporte.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se destina à apresentação dos resultados obtidos com a pesquisa e sua correspondente análise.

Analisando-se os dados apresentados no Quadro 20, referente ao processo **OBTENHA** (processo de extração dos dados, das informações e do conhecimento, que capacitam os agentes de uma organização a tomar decisões, resolver problemas, satisfazer as necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos, ou responder às mudanças do mercado, sejam por meio do fornecimento de dados brutos para se calcular um orçamento, desenvolver projetos para clientes, sejam as habilidades e *expertises* para desenvolver os produtos e serviços novos, organizar eventos como seminários, *workshops*, seja fazer uma licitação ou mesmo decidir sobre uma melhor alternativa de negócio), no entendimento dos entrevistados, pontua-se as seguintes frequências nas respostas apresentadas:

- apenas **8,08 %** das assertivas revelam-se como afirmações fortemente aplicadas à Prodeb;
- **39,42 %**, como afirmações moderadamente aplicadas,
- **52,50 %**, a maioria das respostas dos respondentes revela que nesse processo a Empresa se apresenta fraca ou não se aplica a ela.

Ainda com relação a esse Processo, foram extraídas as informações acerca das potencialidades sobre as quais a Prodeb pode construir, e as fragilidades que necessitam ser superadas.

ASSERTIVAS REFERENTES AO PROCESSO OBTENÇÃO CONHECIMENTO	FO		MO		FR		NA		TOTAL RESPONDENTES
Os colaboradores fornecem explicações completas quando solicitam informações.	1	4,00%	19	76,00%	5	20,00%	1	4,00%	26
Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre as suas expertises rotineiramente.	0	0,00%	6	24,00%	19	76,00%	1	4,00%	26
Há distinção entre papéis de gestão do conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e aqueles que são mais focalizados para os conteúdos.	3	12,00%	8	32,00%	12	48,00%	3	12,00%	26
Os colaboradores são capazes de tornar rotineiro o seu ambiente informacional.	1	4,00%	14	56,00%	10	40,00%	1	4,00%	26
Os meios eletrônicos e físicos para armazenar conhecimento são mantidos atualizados.	2	8,00%	18	72,00%	6	24,00%	0	0,00%	26
A Empresa aloca recursos para colaboradores que desejam gerenciar o conhecimento deles.	0	0,00%	6	24,00%	18	72,00%	2	8,00%	26
O treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.	2	8,00%	14	56,00%	9	36,00%	1	4,00%	26
Os colaboradores só solicitam informação quando realmente necessitam dela.	9	36,00%	10	40,00%	7	28,00%	0	0,00%	26
Os colaboradores distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para as suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade hipotética.	0	0,00%	12	48,00%	12	48,00%	2	8,00%	26
As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica.	3	12,00%	10	40,00%	13	52,00%	0	0,00%	26
As solicitações de informação enviadas para a intranet ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente.	1	4,00%	10	40,00%	9	36,00%	6	24,00%	26
Os indivíduos específicos identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.	1	4,00%	3	12,00%	18	72,00%	4	16,00%	26
Os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.	2	8,00%	7	28,00%	15	60,00%	2	8,00%	26
Os meios eletrônicos e físicos onde são armazenados o conhecimento contém a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.	0	0,00%	8	32,00%	16	64,00%	2	8,00%	26
Quando os colaboradores recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.	3	12,00%	16	64,00%	7	28,00%	0	0,00%	26
Os colaboradores podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.	3	12,00%	11	44,00%	10	40,00%	2	8,00%	26
A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.	2	8,00%	7	28,00%	14	56,00%	3	12,00%	26
Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizar instrumentos on-line, incluindo a intranet.	3	12,00%	7	28,00%	15	60,00%	1	4,00%	26
São estabelecidos procedimentos para documentar e compartilhar informações.	3	12,00%	10	40,00%	13	52,00%	0	0,00%	26
Há distinção entre informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.	3	12,00%	9	36,00%	12	48,00%	2	8,00%	26
Legenda:	42	8,08%	205	39,42%	240	46,15%	33	6,35%	49,74%

Quadro 20 Resultados das entrevistas no Processo Obtenha
Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de BUKOWITZ; WILLIAMS (2002)

Em primeira análise, pode-se observar que, de todos os quesitos respondidos, nenhuma afirmação se sobressaiu como ponto forte. Todavia, no processo de obtenção do conhecimento na Prodeb, foram apontadas pelos respondentes as seguintes fragilidades e/ou dificuldades:

- a) dos grupos e dos indivíduos documentarem e compartilharem informações sobre suas experiências, de forma rotineira;
- b) em se diferenciar os papéis de uma gestão voltada para o conhecimento e aquelas que são mais focalizados para conteúdo;
- c) de se alocar recursos para os colaboradores que desejam gerenciar os seus próprios conhecimentos;
- d) de se identificar com facilidade as comunidades de especialistas;
- e) de se identificar indivíduos específicos que coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional;
- f) dos especialistas desempenharem um papel importante na identificação de informação para outros usuários;
- g) dos meios eletrônicos e físicos, onde são armazenados o conhecimento, não conterem a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários;
- h) na criação de instrumentos eletrônicos e gráficos que dirijam as pessoas para os recursos disponíveis;
- i) dos especialistas em informação da Prodeb ajudarem as pessoas a utilizar instrumentos on-line, incluindo a intranet;
- j) de se estabelecerem procedimentos para documentar e compartilhar informações;
- k) na distinção entre a informação que deve ser controlada centralizadamente e aquela em que todos devem ser livres para documentar e compartilhar.

Conquanto haja uma predominância de pontos fracos nas respostas dos entrevistados, foram identificados que os respondentes acreditam que moderadamente na Prodeb:

- a) os colaboradores fornecem explicações completas quando solicitam informações;
- b) os colaboradores são capazes de tornar rotineiro o seu ambiente informacional;
- c) os meios eletrônicos e físicos para armazenar conhecimento são mantidos atualizados;
- d) o treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham;
- e) os colaboradores só solicitam informação quando realmente necessitam dela;
- f) as solicitações de informação enviadas para a intranet ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente;
- g) quando os colaboradores recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la;
- h) os colaboradores podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.

Dessa análise, verificou-se que em relação ao processo de obtenção do conhecimento, apontado pelos respondentes como ponto frágil na Prodeb, no que diz respeito ao acesso às informações, buscando identificar se os colaboradores da Prodeb têm os instrumentos de que necessitam para encontrar e capturar a informação, houve diversas tentativas, até agora sem sucesso, de implantação de um sistema mais eficiente e confiável para a tomada de decisão.

Consequentemente, observa-se que na rotina diária a Prodeb vem arcando com esforços adicionais para obtenção de informações, objetivando a tomada de decisão, o que causa desperdícios de esforços humanos, retrabalhos e tempo, sem contar com certo nível de risco na tomada de decisão. Havendo ausência de algum dos colaboradores que realizam a coleta de dados no momento em que se requer uma tomada de decisão, certamente haverá prejuízos ou decisões incorretas.

Do mesmo modo, por intermédio de outra técnica utilizada para coleta de dados neste trabalho, visando solucionar o problema de pesquisa, foi aplicada a Análise de Conteúdo, buscando identificar ações que apontassem para a aplicação de

Gestão do Conhecimento na Prodeb. Empreendeu-se uma busca de palavras por intermédio da leitura dos Relatórios de Atividades disponibilizados em rede, no período de 2000 a 2009.

Para ilustrar esse entendimento, descreveu-se os diversos conteúdos citados acerca do Sistema de Informações Gerenciais (Sige) nos Relatórios de Atividades da Prodeb e que, uma vez implantado e colocado em uso, poderá melhorar o nível de gestão da organização. O processo de implantação desse sistema, denominado na Prodeb de SIGE, foi iniciado em 2003. Entretanto, sem apresentar uma posição formal da continuidade, até o fechamento dessa dissertação.

O Sige foi exibido pela primeira vez em 2003, dando início formal ao procedimento de seleção e implantação do sistema, assim descrito como

[...] a ferramenta de Gestão Empresarial Integrada - Enterprise Resource Planning (ERP) permitirá a racionalização dos processos e a consolidação de informações de toda empresa, garantindo a gestão eficaz dos recursos e gerando redução dos custos. A seleção envolve uma comissão de colaboradores das principais áreas, para garantir que o produto seja o mais aderente possível ao modelo de dados elaborado pela Prodeb. A transição se dará de maneira gradual e beneficiará, em um primeiro momento, os processos de atendimento ao cliente, apuração de resultados, gestão financeira e patrimônio. Realizada visita à Bahiagás, em maio/02, para conhecimento da experiência na contratação, implantação e utilização do ERP. Em fase final de liberação do Edital. (COMPANHIA..., 2003, p. 11).

O sistema de Informações Gerenciais explicitado pela segunda vez, instruída que

[...] após contratação da melhor alternativa de fornecimento do **Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP)** para a Prodeb, deu-se início no dia 14/12, com uma reunião no Auditório da Seinfra onde foram convidados todos os prodebianos, ao projeto **ERP** na Prodeb, que visa a integrar todas as ações e processos de controle administrativo da empresa, de forma que tenhamos informações consistentes e transparentes sobre os processos e ações das diversas áreas da Prodeb, evitando retrabalho e redundância de ações. Foi elaborado o planejamento do projeto e iniciada sua execução (COMPANHIA..., 2005, p. 9, grifo nosso).

Na terceira explicitação do Sistema, o Relatório de Atividades da Prodeb (2006, p. 13, grifo nosso) registra a “Apresentação da metodologia do ERP aos Gestores da Prodeb”:

No dia 04 de janeiro/06, mais de 30 gestores de diversas áreas da Prodeb participaram do evento de apresentação da metodologia que será utilizada

para levantamento e aceitação pelos gestores, dos requisitos para implementação do projeto **ERP** (Sistema Integrado de Informações Gerenciais - **SIGE**), contemplando as etapas de implementação do **ERP** e como será feito o trabalho para adequação do sistema à realidade da Prodeb. O **ERP** é um projeto que visa a integrar todas as ações e processos de controle administrativo da empresa, de forma a garantir mais consistência às informações das diversas áreas da Prodeb. (COMPANHIA..., 2006, p. 13, grifo nosso).

O Relatório (2006) traz ainda a reestruturação do Projeto, onde se registra a redefinição da metodologia e do *framework* de desenvolvimento de sistema baseado no conceito de Arquitetura Voltada a Modelos (MDA) do Sige-ERP da Prodeb, ressaltando os processos em andamento:

[...] desenvolvimento do SIGE. Implementação da Framework de Desenvolvimento. Elaboração da Arquitetura de Desenvolvimento para Ambientes Cooperativos. Na fase de Análise ocorreu a conclusão da primeira parte do Projeto Lógico do SIGE, contemplando o módulo de Contabilidade e a revisão do Projeto Lógico com base no Plano de Contas. Início da fase de Desenvolvimento da aplicação - Módulo de Contabilidade com estrutura multidimensional. (COMPANHIA..., 2006, p. 13).

Pela quarta vez de sua exibição, agora num processo de desaceleração da sua implantação, o Relatório de 2007 registra que, relativo ao Sige,

[...] diminuíram as despesas com **Custeio (menos 15,11%)** em função da reclassificação dos gastos com o SIGE - Sistema Integrado de Gestão Empresarial da despesa para o Ativo Diferido e, **Hardware e Software menos 18,21%**, devido, basicamente, ao encerramento do contrato com o fornecedor IBM (somente em 2006 o gasto foi de R\$ 1,16 milhão). (COMPANHIA..., 2007, p. 36, grifo nosso)

No ano seguinte, em sua quinta apreciação, sugere-se uma implantação setorial do Sistema de Informações Gerenciais, tendo início com o Módulo de Contabilidade, iniciada em outubro de 2008 e prevista para finalização em janeiro de 2009, porém não foi finalizada até o momento. (COMPANHIA..., 2008).

Da análise do conteúdo desse discurso, percebe-se que há uma compreensão da necessidade de um sistema integrado para tomada de decisão. Investimentos foram aplicados, mas denota fragilidade na continuidade do processo de implantação por não priorizar o referido recurso até o momento.

Como forma de superar as fragilidades apontadas pelos entrevistados quando sinalizam os pontos fracos no processo de obtenção do conhecimento, com base no referencial teórico, são sugeridas as seguintes ações prospectivas:

- a) retomar o projeto de implantação do Sistema Gerencial (Sige), incorporando elementos eletrônicos e gráficos que dirijam as pessoas para os recursos disponíveis e adequá-lo para ser a fonte confiável de informações para a tomada de decisões, operacionais, táticas e estratégicas, minimizando, assim, desperdícios e riscos o que se estará disponibilizando para os colaboradores os instrumentos de que necessitam para encontrar e capturar a informação;
- b) implantar os “indicadores de conhecimento” eletrônicos, como impressos - conhecidos como catálogos, páginas amarelas ou mapas, objetivando não apenas permitirem as pessoas saber quais conhecimentos e recursos estão disponíveis para elas, mas também descreverem onde encontrá-los e quem os detém na organização.
- c) identificar áreas na Prodeb em que as comunidades no interior da organização poderiam se beneficiar com a assistência de alguém na função de gestor de conhecimento;
- d) identificar os grupos de comunidades de práticas ou de interesse que servem como pontos-chave para o conhecimento organizacional, tanto nas áreas administrativas quanto nas áreas técnicas da Prodeb, designando a figura do gestor de conhecimento para supervisionar o conteúdo on-line, divulgar os recursos e monitorar as discussões.
- e) elaborar mapeamento dos conhecimentos existentes na Prodeb, tanto os que estão armazenados nos arquivos, quanto as informações que os colaboradores possuem, neste caso as suas expertises rotineiras;
- f) implementar projeto de Benchmarking, para que possam ser sugeridas novas ideias, produtos e serviços. Isso pode ser feito por meio de visitas a outras organizações compatíveis com o negócio da empresa;
- g) atualizar as normas da Prodeb, estabelecendo como uma prática gerencial compatível ao processo de Gestão do Conhecimento, já que após análise do

sistema normativo (SCN), disponibilizado em rede, verificou-se que mais de 50% das normas estão desatualizadas (APÊNDICE B);

- h) Adotar ferramentas baseadas em tecnologia, como a de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), que permite agregar a inteligência da empresa, facilitando a introdução dos conceitos de Gestão do Conhecimento (GC), por conseguinte, os arquivos em papel ou eletrônicos, tanto da produção diária dos colaboradores quanto a documentação armazenada em arquivos ou bibliotecas, poderão ser a base de informações para um programa de GC.

Com relação ao processo UTILIZE (Quadro 21), que se refere a como os membros da organização podem combinar a informação de maneira que eles satisfaçam o cliente interno ou externo à organização com exclusividade, onde a inovação é responsável pelo deslocamento das pessoas dos seus limites rotineiros, funcionais, operativos e de processos, para garimpar ideias e focar fontes não tradicionais de inspiração e de pensamento criativo, apresentou, no entendimento dos respondentes, as frequências seguintes:

- apenas **4,42 %** das assertivas se revelam como afirmações fortemente aplicada a Prodeb;
- **36,73 %**, como afirmações moderadamente aplicadas,
- **58,85 %**, portanto a maioria das respostas dos respondentes, revelam que nesse processo a empresa se apresenta fraca ou não se aplica a ela.

ASSERTIVAS REFERENTES AO PROCESSO UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	FO		MO		FR		NA		TOTAL DE RESPONDENTES
Os relacionamentos hierárquicos não interferem com a busca de informação que as pessoas necessitam.	2	8,00%	13	52,00%	11	44,00%	0	0,00%	26
O escritório, espaço ou posto de trabalho, não é utilizado como um símbolo de status ou superioridade na nossa organização.	2	8,00%	14	56,00%	9	36,00%	1	4,00%	26
Os colaboradores poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em conjunto quanto na de cortar custos.	0	0,00%	16	64,00%	8	32,00%	2	8,00%	26
Todos colaboradores podem descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral.	1	4,00%	7	28,00%	17	68,00%	1	4,00%	26
Todos colaboradores falam se têm uma opinião ou uma idéia pra oferecer.	1	4,00%	7	28,00%	17	68,00%	1	4,00%	26
Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de idéias malucas ou estranhas.	0	0,00%	5	20,00%	17	68,00%	4	16,00%	26
Vemos a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada.	2	8,00%	11	44,00%	7	28,00%	6	24,00%	26
Levamos todas as idéias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.	0	0,00%	11	44,00%	14	56,00%	1	4,00%	26
Fazemos questão de não estruturar algumas de nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.	0	0,00%	5	20,00%	18	72,00%	3	12,00%	26
Envolver os nossos clientes no processo de criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na nossa organização.	1	4,00%	8	32,00%	14	56,00%	3	12,00%	26
O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.	0	0,00%	8	32,00%	13	52,00%	5	20,00%	26
Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para prosseguir nela.	1	4,00%	7	28,00%	16	64,00%	2	8,00%	26
Os colaboradores descreveriam a organização como flexível, ao invés de rígida.	0	0,00%	8	32,00%	18	72,00%	0	0,00%	26
Temos o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.	3	12,00%	13	52,00%	9	36,00%	1	4,00%	26
Todos colaboradores na nossa organização podem explicar o básico sobre as nossas finanças.	0	0,00%	2	8,00%	18	72,00%	6	24,00%	26
Com frequência, fazemos parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente.	5	20,00%	4	16,00%	13	52,00%	4	16,00%	26
O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de idéias entre os grupos de trabalho.	0	0,00%	10	40,00%	12	48,00%	4	16,00%	26
Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.	4	16,00%	14	56,00%	8	32,00%	0	0,00%	26
Ajustamos o nosso relacionamento hierárquico com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer.	1	4,00%	11	44,00%	11	44,00%	3	12,00%	26
Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúdicas, como parte do nosso processo de resolução de problemas.	0	0,00%	17	68,00%	9	36,00%	0	0,00%	26
Legenda: FO - Forte MO - Moderada FR - Fraca NA - Não se aplica	23	4,42%	191	36,73%	259	49,81%	47	9,04%	45,51%

Quadro 21 Resultados das entrevistas no Processo Utilize
Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de BUKOWITZ; WILLIAMS (2002)

Da totalidade das respostas foram extraídas as informações acerca das potencialidades sobre as quais a Prodeb pode construir e as fragilidades que necessitam ser superadas. Em primeira análise, pode-se observar que, de todos os quesitos respondidos, nenhuma afirmação destacou-se como ponto forte. Todavia, foram qualificadas como pontos fracos, no Processo de Utilização do Conhecimento na Prodeb, as seguintes fragilidades e/ou dificuldades dos colaboradores:

- a) descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral;
- b) falar se possui uma opinião ou ideia para oferecer;
- c) de levar todas as ideias promissoras em consideração, não importando de quem venham;
- d) de conscientemente não estruturar algumas de nossas reuniões por que isso ajudaria a se pensar mais criativamente sobre resolução de problemas;
- e) de envolver os clientes no processo de criar e desenvolver produtos e serviços novos como uma prática bem estabelecida na Prodeb;
- f) do espaço de trabalho propiciar a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisamos com pouco esforço;
- g) de que qualquer colaborador que tenha uma boa ideia possa conseguir apoio para prosseguir nela;
- h) de descrever a organização como flexível ao invés de rígida;
- i) dos colaboradores explicarem o básico acerca das finanças;
- j) de se fazer parcerias frequentes com os fornecedores para favorecer o cliente;
- k) do espaço de trabalho ser planejado para promover o fluxo de ideias entre os grupos de trabalho;
- l) como parte do processo de resolução de problemas, considera com seriedade o que os outros poderiam chamar de ideias malucas ou estranhas.

Embora haja uma predominância de pontos fracos nas respostas dos entrevistados, foram identificados que os respondentes acreditam que, moderadamente, na Prodeb:

- a) os relacionamentos hierárquicos não interferem com a busca de informação que as pessoas necessitam;
- b) o escritório, espaço ou posto de trabalho, não é utilizado como um símbolo de *status* ou superioridade na nossa organização;
- c) os colaboradores poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em conjunto quanto na de cortar custos;
- d) de se visualizar a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada;
- e) de se ter o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial;
- f) das pessoas, na organização, poderem utilizar a informação que obtêm para melhorar os seus trabalhos;
- g) da utilização de abordagens que as pessoas chamariam de lúcidas, como parte do nosso processo de resolução de problemas.

Como forma de superar as fragilidades apontadas pelos respondentes quando sinalizam os pontos fracos no processo de utilização do conhecimento, são sugeridas as seguintes ações prospectivas:

- a) objetivando tratar a informação como um recurso aberto que flui livremente e rotineiramente por toda organização, a Prodeb deverá avaliar os mecanismos que são utilizados para compartilhar a informação de caráter administrativo, financeiro, técnico e estratégico, determinando a extensão na qual os colaboradores acreditam que têm a informação que necessitam para tomar decisões. Uma boa iniciativa tomada pela Diretoria de Relacio-

namento, DRA/ GRA/ COATE, em novembro de 2009, foi a criação do programa “Parceiros Internos – integrando ações” visando entre outros objetivos, proporcionar ambientes de reflexão, integração, discussão, debates e aprendizagem na busca de melhoria da performance das áreas. Este programa, inicialmente proposto para se conhecer as dificuldades das áreas e propor alternativas conjuntamente da Diretoria de Relacionamento e Diretoria Técnica, poderá avançar e contemplar também a área Administrativa da Empresa.

- b) objetivando valorizar as contribuições de todos seus colaboradores, a Prodeb poderá examinar as formas com as quais são apoiadas e prejudicadas as contribuições que vêm de fontes inusitadas. Ou seja, não só tendo a preocupação de divulgar as contribuições inovadoras dos principais gestores como também do colaborador comum.
- c) efetuar o registro do conhecimento organizacional da Prodeb sobre processos, serviços e relacionamento com os clientes internos e externos por meio do instrumento, lições aprendidas. Estas lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.
- d) fazer um estudo, no sentido de examinar o planejamento atual do espaço de trabalho, para determinar a qualidade com que ele promove o fluxo de ideias.

No que concerne ao processo APRENDIZAGEM do conhecimento (Quadro 22), que diz respeito ao modo como as pessoas e as empresas aprendem, tornando a única vantagem competitiva sustentável, apresentou, no entendimento dos respondentes, a seguinte frequência nas respostas dadas:

- **apenas 5,77 %** das assertivas revelam-se como afirmações fortemente aplicada a Prodeb;

- **37,69 %**, como afirmações moderadamente aplicadas,
- **56,54 %**, portanto a maioria das respostas dos respondentes, revelam que nesse processo a empresa se apresenta fraca ou não se aplica a mesma.

Ainda com relação a este Processo, na totalidade das respostas dadas pelos respondentes, foram extraídas as informações acerca das potencialidades sobre as quais a Prodeb pode construir e as fragilidades que necessitam ser superadas. Em primeira análise, pode-se observar que, de todos os quesitos respondidos, nenhuma afirmação se sobressaiu como ponto forte. Todavia, foram apontadas no processo de aprendizagem do conhecimento na Prodeb as seguintes fragilidades e/ou dificuldades:

- a) de se construir modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, visando entender melhor por que os fatos acontecem daquela maneira;
- b) de se utilizar jogos e simulações relacionados com o trabalho para pensar mais claramente sobre as nossas situações de negócios;
- c) de refletir acerca das lições aprendidas com as experiências de trabalho como uma prática estabelecida na nossa organização;
- d) das pessoas, ao terminar os projetos, tomarem o tempo necessário para reunirem-se com a sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor;
- e) do processo de planejamento contemplarem uma série de cenários, de modo possamos pensar em responder em situações diferentes;
- f) do processo de aprendizagem incluir com frequência a obtenção de retorno junto aos clientes;
- g) quando corre uma falha a nossa primeira resposta é não determinar a culpa;
- h) dos colaboradores admitirem quando falham;

- i) do fracasso ser considerado uma oportunidade para aprender;
- j) de se apoiar atividades de grupo que promovam a aprendizagem mútua;
- k) em uma ocasião ou outra, todos na organização “porem as mãos na massa” para ter experiência em primeira mão das consequências das suas experiências;
- l) de que aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente;
- m) de se tratar as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros

Embora haja uma predominância de pontos fracos nas respostas dos entrevistados, foram identificados que os respondentes acreditam que, moderadamente, na Prodeb:

- a) antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu;
- b) as equipes se engajam em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalhar juntas;
- c) as pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho; na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural sobre seu foco de atuação;
- d) as pessoas aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas;
- e) quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo;
- f) de se tentar assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender umas com as outras.

DE	ASSERTIVAS REFERENTES AO PROCESSO APRENDIZAGEM DO CONHECIMENTO										TOTAL RESPONDENTES
	FO		MO		FR		NA				
	2	8,00%	14	56,00%	9	36,00%	1	4,00%		26	
Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu.	3	12,00%	6	24,00%	15	60,00%	2	8,00%		26	
Construímos modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, para entender melhor por que os fatos acontecem daquela maneira	0	0,00%	11	44,00%	10	40,00%	5	20,00%		26	
As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas.	0	0,00%	2	8,00%	15	60,00%	9	36,00%		26	
Utilizamos jogos e simulações relacionados com o trabalho para pensar mais claramente sobre as nossas situações de negócios.	0	0,00%	7	28,00%	17	68,00%	2	8,00%		26	
Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.	1	4,00%	16	64,00%	9	36,00%	0	0,00%		26	
As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.	1	4,00%	8	32,00%	15	60,00%	2	8,00%		26	
Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, elas tomam o tempo necessário para reunir-se com a sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.	1	4,00%	6	24,00%	18	72,00%	1	4,00%		26	
O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes	3	12,00%	10	40,00%	13	52,00%	0	0,00%		26	
Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes.	3	12,00%	9	36,00%	14	56,00%	0	0,00%		26	
Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.	0	0,00%	16	64,00%	10	40,00%	0	0,00%		26	
Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural sobre seu foco de atuação.	1	4,00%	7	28,00%	17	68,00%	1	4,00%		26	
Os colaboradores admitem quando falham.	5	20,00%	18	72,00%	2	8,00%	1	4,00%		26	
As pessoas aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas	3	12,00%	13	52,00%	9	36,00%	1	4,00%		26	
Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.	0	0,00%	9	36,00%	14	56,00%	3	12,00%		26	
Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.	1	4,00%	8	32,00%	15	60,00%	2	8,00%		26	
A nossa organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua	1	4,00%	4	16,00%	16	64,00%	5	20,00%		26	
Em uma ocasião ou em outra, todos na nossa organização "põem as mãos na massa" para ter a experiência em primeira mão das consequências das suas experiências.	1	4,00%	9	36,00%	15	60,00%	1	4,00%		26	
Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.	2	8,00%	13	52,00%	11	44,00%	0	0,00%		26	
Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros	2	8,00%	10	40,00%	12	48,00%	2	8,00%		26	
Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.	30	5,77%	196	37,69%	256	49,23%	38	7,31%		47,31%	

Quadro 22 Resultados das entrevistas no Processo de Aprendizagem
Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de BUKOWITZ; WILLIAMS (2002)

Ao analisar o Quadro 22, a partir do resultado obtido nesta etapa do Processo de Gestão do Conhecimento, apontadas pelos respondentes, sinaliza-se que, de modo geral, os colaboradores da Prodeb carecem de uma visão sistêmica de suas ações, ou seja, não têm a devida noção de que o que eles acreditam ser ações isoladas, na verdade faz parte de sistemas mais complexos e interligados. Sendo assim, é importante fazer com que todos entendam a ligação existente entre as tarefas individuais ou de equipe e o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Como forma de superar as fragilidades apontadas pelos respondentes, quando sinalizam os pontos fracos no processo de aprendizagem do conhecimento, uma vez que confrontando esses dados com as observações realizadas acerca do processo de aprendizagem na Prodeb, percebe-se que o grande desafio para essa Empresa é encontrar formas de integrar o processo de aprendizagem à maneira como os colaboradores trabalham, visando quebrar a mentalidade de crise, aquela que sempre coloca em primeiro plano urgência na solução dos problemas do dia-a-dia, para dar lugar a uma mentalidade de reflexão. Nesse sentido, são sugeridas as seguintes ações prospectivas:

- a) reforçar a utilização de programas de intercâmbio e estágios que promovam a criação de novos conhecimentos e oportunidades, por intermédio da interação dos estagiários ou colaboradores do quadro permanente da empresa com as diversas coordenações. A ideia é capacitá-los durante um determinado período fornecendo uma visão estratégica e sistêmica da organização, para levá-los a mudar e trabalhar com outros grupos ou disciplinas;
- b) fazer reuniões periódicas para compartilhamento de informações dos projetos e atividades realizados, objetivando refletir acerca das lições aprendidas com as experiências de trabalho se adotando como rotina que: ao terminar os projetos, os colaboradores destinem o tempo necessário para se reunir com as suas equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhorado. Nesse sentido, a Prodeb teve como experiência o Planejamento e Controle das ações relacionadas ao SECOP 2009, Seminário Nacional de Informática Pública, na sua 37ª edição, promovido pela Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação (Abep) e as Transmissões de Eventos On Line (Web View), realizado em Salvador, em

outubro de 2009, consolidando-se mais um serviço do portfólio da Prodeb para o Governo e a sociedade, onde todo o trabalho foi planejado e aplicado nesse instrumento (lições aprendidas) e compartilhado com a equipe de trabalho. Ocorreu, entretanto, que, ao findar o projeto, essas experiências não foram compartilhadas metodicamente, sendo disponibilizadas para conhecimento dos colaboradores por intermédio, por exemplo, de um workshop.

- c) examinar junto aos gestores, gerentes e coordenadores até onde eles acreditam que é importante para o seu grupo ou equipe de trabalho entender a ligação entre a estratégia da Empresa e as suas tarefas individuais ou de equipe e patrocinar algum tipo de simulação como uma experiência capacitadora para fazer a ligação tarefa diária/estratégia.
- d) objetivando incluir mecanismos de reflexão no hábito de trabalho, sugere-se estimular os grupos das áreas técnicas e administrativas a trazerem à tona quaisquer histórias com informações específicas sobre maneiras eficientes dos grupos tomarem tempo para refletir sobre suas atividades, documentar essas histórias e fazer circular no BIP ONLINE (Clipping Eletrônico de Notícias da Prodeb).
- e) reforçar os programas de treinamento face a face, seminários, oficinas e *workshoping*.

E, por fim, no que diz respeito ao processo CONTRIBUIR (Quadro 23), que aborda o compartilhamento dos conhecimentos e que tem a capacidade de tornar o conhecimento individual disponível para toda organização, no entendimento dos respondentes, apresentou a seguinte frequência nas respostas dadas:

- **apenas 4,04 %** das assertivas se revelam como afirmações fortemente aplicada a Prodeb;
- **25,77 %**, como afirmações moderadamente aplicadas;
- **70,19 %**, a maioria das respostas dos respondentes, revela que nesse processo a Empresa se apresenta fraca ou não se aplica a ela.

ASSERTIVAS REFERENTES AO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	FO		MO		FR		NA		TOTAL DE RESPONDENTES
As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentam o processo de compartilhamento do conhecimento	3	12,00%	5	20,00%	9	36,00%	9	36,00%	26
A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.	0	0,00%	3	12,00%	15	60,00%	8	32,00%	26
Reconhecemos a contribuição individual para a nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original.	2	8,00%	10	40,00%	12	48,00%	2	8,00%	26
As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.	4	16,00%	12	48,00%	8	32,00%	2	8,00%	26
Os colaboradores dizem que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.	2	8,00%	13	52,00%	7	28,00%	4	16,00%	26
Os colaboradores são membros de múltiplas comunidades, tomando mais fácil transferir conhecimento para a organização inteira.	0	0,00%	7	28,00%	13	52,00%	6	24,00%	26
Os colaboradores que se recusam a compartilhar conhecimentos, não obtêm certos benefícios organizacionais.	1	4,00%	4	16,00%	15	60,00%	6	24,00%	26
Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento.	4	16,00%	9	36,00%	10	40,00%	3	12,00%	26
Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.	1	4,00%	6	24,00%	15	60,00%	4	16,00%	26
Os espaços eletrônicos e físicos, onde armazenamos o nosso conhecimento, têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionar as suas contribuições.	0	0,00%	9	36,00%	13	52,00%	4	16,00%	26
Os colaboradores têm voz ativa no que acontece com as ideias e expertises que compartilham com as outras	0	0,00%	8	32,00%	16	64,00%	2	8,00%	26
O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho	0	0,00%	4	16,00%	11	44,00%	11	44,00%	26
As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento "implícito" difícil de articular.	1	4,00%	7	28,00%	12	48,00%	6	24,00%	26
A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.	1	4,00%	7	28,00%	15	60,00%	3	12,00%	26
Os processos para contribuir com conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho.	0	0,00%	9	36,00%	14	56,00%	3	12,00%	26
Os colaboradores podem identificar as outras pessoas, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.	0	0,00%	10	40,00%	13	52,00%	3	12,00%	26
O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.	0	0,00%	3	12,00%	17	68,00%	6	24,00%	26
A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o façam	0	0,00%	2	8,00%	15	60,00%	9	36,00%	26
Os colaboradores focalizam as suas atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes para a missão	1	4,00%	2	8,00%	14	56,00%	9	36,00%	26
Os colaboradores trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na organização, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.	1	4,00%	4	16,00%	15	60,00%	6	24,00%	26
Legenda:	21	4,04%	134	25,77%	259	49,81%	106	20,38%	37,82%

Quadro 23 – Resultados das entrevistas no Processo de Contribuição
 Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de BUKOWITZ; WILLIAMS (2002)

Na totalidade das respostas dadas pelos respondentes, foram extraídas as informações acerca das potencialidades sobre as quais a Prodeb pode construir e as fragilidades que necessitam ser superadas. Em primeira análise, é observado que, de todos os quesitos respondidos, nenhuma afirmação se sobressaiu como ponto forte. Todavia, foram qualificadas como pontos fracos, no processo de Contribuição do Conhecimento na Prodeb, as seguintes fragilidades e/ou dificuldades:

- a) de compreender que as funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentarão o processo de compartilhamento do conhecimento;
- b) de que a Prodeb determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos;
- c) de reconhecer a contribuição individual para a nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original;
- d) dos colaboradores serem membros de múltiplas comunidades, tornando mais fácil transferir conhecimento para a organização inteira;
- e) de que os colaboradores que se recusam a compartilhar conhecimentos, não devem obter certos benefícios organizacionais;
- f) de ligar as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento;
- g) de fazer com que os profissionais moderadores e os facilitadores ajudem as pessoas a se expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender;
- h) dos espaços eletrônicos e físicos, onde são armazenados o nosso conhecimento, terem uma estrutura que ajude as pessoas a direcionar as suas contribuições;
- i) dos colaboradores terem voz ativa no que acontece com as ideias e expertises que compartilham mutuamente;
- j) em incorporar ao sistema de avaliação de desempenho o comportamento de compartilhamento do conhecimento dos colaboradores;

- k) em utilizar as interações físicas para transferir o conhecimento “implícito ou tácito”;
- l) em desenvolver meios para remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento;
- m) em reconhecer que os processos, para contribuir com o conhecimento para organização, são normalmente integrados nas atividades de trabalho;
- n) dos colaboradores poderem identificar as outras pessoas, na Prodeb, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento;
- o) em reconhecer publicamente o compartilhamento do conhecimento;
- p) em legitimar o compartilhamento do conhecimento dando tempo às pessoas para que o façam;
- q) dos colaboradores focalizarem as suas atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes para a missão da Prodeb;
- r) dos colaboradores trabalharem com o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na Prodeb, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.

Embora haja uma predominância de pontos fracos nas respostas dos entrevistados, foi identificado que os respondentes acreditam que, moderadamente, na Prodeb:

- a) as interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas;
- b) os colaboradores diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.

Dos quatro processos analisados, esse foi apontado relativamente como um dos mais frágeis na Prodeb. Todavia, é importante observar, na fala a seguir, de um dos entrevistados, que, apesar dessa dificuldade em compartilhar conhecimento organizacional formal na Prodeb, muitas vezes há superação pela existência da informalidade, pois:

[...] Há um processo de aprendizagem forte na empresa: as pessoas que se simpatizam, se gostam, compartilham muito bem as informações e

processos de aprendizagem, indicando ao outro como resolverem os problemas; há um lado bom, por que cria solução e transmite aprendizagem e há um lado para a melhoria que é não tornar formal, geral e comum o conhecimento, oportunizando igualdade de acesso às informações. (Coordenador da Coordenação de Serviços Gerais, janeiro/2010).

Essa prática do compartilhamento informal é fundamental para a Empresa, tendo em vista permitir que os colaboradores tenham noção do que seus colegas desenvolvem ou já desenvolveram, podendo servir como elemento de ligação para outros tipos de conhecimento. No entanto, é também importante não depender somente da informalidade, mas poder contar com práticas formais intencionais de compartilhamento do conhecimento.

[...] As práticas informais favorecem o compartilhamento do conhecimento tácito, uma vez que nesses casos ocorre um contato direto entre o detentor e o receptor do conhecimento. Sendo o compartilhamento informal de conhecimento importante para a organização, há algumas estratégias específicas que as empresas podem adotar a fim de estimulá-lo: criar locais e promover encontros para que os colaboradores possam interagir informalmente; promover passeios e viagens; montar feiras do conhecimento. Por se tratar de uma prática informal, muitas vezes o conhecimento compartilhado não se encontra documentado, não está prontamente acessível a todos que precisam dele e sua viabilidade depende dessas conversas e contatos que por vezes acontecem (GROTTO, p. 175).

Corroborando essa assertiva, o entrevistado exemplifica, ainda, situações que denotam fragilidade no compartilhamento do conhecimento na Prodeb, ao revelar que:

[...] A ida de colaboradores a cursos, congressos e seminários [...] quando voltam não lhes é formalizada essa prática da partilha ou repasse, ainda que seja para um grupo pequeno, do mesmo setor, ou até disponibilizar em um ambiente virtual. [...] A Prodeb tem muitas práticas qualificadas e que devem ser disseminadas na organização e além dela, no Estado, como é o caso da Metodologia de Gerenciamento de Projetos. (Coordenador da Coordenação de Serviços Gerais, janeiro/2010)

Assim, de acordo com o resultado encontrado neste processo, de um modo geral, a Organização possui barreiras que dificultam compartilhamento da informação e do conhecimento. Essas barreiras existentes podem ser provenientes da falta de recompensas ou incentivos para aqueles que contribuem de alguma forma para a criação de valor, ou mesmo quando indivíduos, ou unidades internas disputam por recursos que

podem ser retirados ou redirecionados se compartilharem ideias ou informação uns com os outros. Ainda por não reter os benefícios dos que não contribuem.

Como a Organização não possui uma cultura que encoraja os colaboradores a compartilhar o conhecimento, eles não conseguem enxergar uma possível contribuição a uma oportunidade ou crescimento profissional dentro da organização. Conquanto não exista uma cultura voltada para o compartilhamento do conhecimento e da informação, observa-se que há unidades internas, grupos de pessoas ou comissões que se organizam informalmente com este objetivo. Neste caso, funcionam bem como entidades de compartilhamento de conhecimento e os indivíduos podem ver claramente os benefícios mútuos da troca.

De modo geral, pode-se afirmar que a Prodeb não dá tempo nem espaço para que os colaboradores compartilhem com o melhor do trabalho deles. A dificuldade da organização em “pagar” mais pelo tempo do colaborador ou oportunizá-lo ganhos extras, não necessariamente monetários, para que ele contribua, estigmatiza a contribuição como algo de baixo valor. Assim, os colaboradores voltam a sua atenção para assuntos que dão retorno, o que dificulta o processo de contribuição dentro da organização.

Também não há funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição, ou seja, não há a formalização do papel de especialistas ou *experts* no processo de gestão do conhecimento. A falta desses gerentes de conhecimento prejudica os colaboradores na reflexão acerca do que e como deveriam contribuir com o aprendizado em prol da Organização.

Verifica-se ainda que o processo de TI, por intermédio de suas ferramentas, de um modo geral, não apoia a transferência de conhecimento implícito, ou seja, não promove a interação humana através de reuniões físicas onde ocorram relatos informais de eventos ou de experiências, procedimentos estes que são considerados importantes para a transferência de conhecimento.

Outro ponto observado é a inexistência de uma rede organizacional formal, ou seja, não são criadas conexões entre os membros da organização, área técnica e administrativa, no intuito de aumentar suas contribuições. Essa falta de ligação organizacional diminui os laços de confiança de indivíduos e grupos, resultando em menor contribuição e compartilhamento.

Portanto, como forma de superar as fragilidades apontadas pelos respondentes quando sinalizam os pontos fracos no processo de contribuição do conhecimento, são sugeridas as seguintes ações prospectivas:

- a) realizar mapeamento do conhecimento por meio do registro dos processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes internos e externos utilizando de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo os fluxos e relacionamento de indivíduos, grupos.
- b) objetivando criar funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de compartilhamento, fazer um levantamento com as pessoas consideradas *experts*, para descobrir que tipos de apoio precisam para aumentar o nível de seu compartilhamento.
- c) a Prodeb deverá criar mecanismos motivadores para que os seus colaboradores possam contribuir com os seus conhecimentos, facilitar que os sistemas de TI e as estruturas apoiem o processo de contribuição e promover a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento contribuído.

A pontuação média revelada na pesquisa, para os quatros processos avaliados, a partir do diagnóstico realizado por intermédio dos colaboradores, é da ordem de 45,10 %, abaixo dos 55%, média para o processo de gestão do conhecimento de organizações que fizeram o teste de campo, como revelam as autoras Bukowitz e Williams (2002).

Por intermédio de outra técnica utilizada para coleta de dados neste trabalho, visando à análise dos dados relativos à existência de práticas de gestão do conhecimento na Prodeb, a Análise de Conteúdo foi utilizada, considerando uma tipologia mais simples, que propõe as seguintes categorias (Batista, 2004):

- a) práticas relacionadas principalmente aos aspectos de *gestão de recursos humanos* que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento;

- b) práticas ligadas primariamente à estruturação dos *processos* organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional;
- c) práticas cujo foco central é a *base tecnológica e funcional* que serve de suporte à Gestão do Conhecimento Organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

A análise foi realizada por intermédio dos Relatórios de Atividades disponibilizados, em rede, no período de 2000 a 2009. Desta análise, constatou-se que a frequência de palavras-chave, relacionadas com as práticas de gestão do conhecimento mais citadas, em ordem decrescente, resumem-se em: dados, citados 493 vezes; informação, 307 vezes; software, 229 vezes; data center, 167 vezes; internet, 97 vezes; web, 94 vezes; portais, 73 vezes; e conhecimento, que foi citado apenas 37 vezes. No entanto, a palavra gestão do conhecimento foi citada uma única vez, em 2007, no seguinte contexto:

PROGRAMA DESENVOLVE PRODEB – Visando implantar a cultura de desenvolvimento de pessoas criando na PRODEB um ambiente contínuo de aprendizado, lançamos em setembro ações contempladas no programa “Desenvolve PRODEB”: Ciclo de Palestra, Café com o Especialista e Cine PRODEB. De outubro a dezembro foram realizadas quatro ações do Programa Desenvolve PRODEB sendo dois Cines PRODEB com “A marcha dos Pinguins” e “A festa de Babete” e dois Cafés com Especialista com os temas “Gestão com focos em Projetos” e “Mineração Visual de Dados”. Todas as ações foram avaliadas por mais de 80% dos participantes como excelentes ou ótimas. Estas ações deram início a implantação da cultura de aprendizagem, da formação de comunidades de prática e ao estabelecimento de ambiente favorável a integração, troca e **gestão do conhecimento** na PRODEB. (COMPANHIA..., 2007, p.30, grifo nosso)

Com relação à citação de palavras fortemente ligadas às práticas de gestão do conhecimento, foram citadas nos discursos em menores frequências: as palavras ERP e Sige, citadas 30 vezes; inovação, 24 vezes; ambiente colaborativo 19 vezes; gestão de pessoas, 16 vezes; gestão por competências, 14 vezes; intranet, 13 vezes; aprendizagem, 12 vezes; catálogos, 12 vezes; compartilhamento, 12 vezes; mapeamento, 11 vezes; gestão de projetos; 5 vezes; comunidades de práticas, 1 vez; práticas de gestão do conhecimento, 1 vez.

No que concerne às práticas de gestão do conhecimento, considerando a categoria base tecnológica e funcional, além do processo de implantação do ERP SIGE já citados anteriormente, foram explicitadas nos seguintes contextos:

DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DE SISTEMAS INTERNOS - Desenvolvimento Sistema de Monitoramento de Visitas Técnicas p/ a área comercial (Web); Serviço de pesquisa e avaliação da viabilização de implementação de rotinas de racionalização de uso do correio corporativo, atendendo às normas da Política de Segurança em vigor; Treinamento do Visual Help Pro e elaboração de Help para o script da CAC; Documentação dos fluxos de ocorrências - Sistema SGC; Manutenções diversas: Sistema de Diária de Viagens (Notes); Infocad (Notes); Sistema de Táxi (Notes); Sistema de Planejamento de Férias (Notes); Sistema de Pedido de Compras (Notes); Sistema de Faturas da PM (Cliente-Servidor); Novas implementações no Sistema de Faturamento p/ permitir cobranças diferenciadas por cliente; Elaboração de fluxos - SGC e acompanhamento da migração do SGC para o SGI (Unicenter); Desenvolvimento nova Tabela de Preços Prodeb p/ adequação à nova legislação do Estado (Notes); Acompanhamento dos usuários nos procedimentos de geração de Fatura; Início do desenvolvimento do **Portal de Metodologia de Projetos da Prodeb (Web)**; Desenvolvimento de rotina para geração de informações visando subsidiar o Plano de Remuneração e Carreira. (COMPANHIA..., 2004, p. 8, grifo nosso)

FORMATAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO SERVIÇO EXPRESSO.BA EM SOFTWARE LIVRE – O Expresso.Ba é uma ferramenta criada para oferecer aos usuários um ambiente colaborativo integrado de soluções web, desenvolvido em software livre. Customizado pela PRODEB, o Expresso.Ba agrega comunicação, gestão e agilidade em processos, tramitação de informação e documentos contando, em sua primeira fase, com os serviços de Correio Eletrônico, Boletins Institucionais, Comunicação Instantânea, Agenda e Catálogo de Endereços Corporativos do Governo do Estado da O objetivo é proporcionar um ambiente corporativo único na Administração Pública do Estado, viabilizando a inclusão digital dos servidores públicos, unificar e padronizar os diversos sistemas existentes no Estado e contribuir com o uso do software livre como uma alternativa viável para o A adoção da ferramenta, além de centralizar o combate a spam e vírus, proporcionará a eliminação dos gastos com aquisição de licenças de softwares proprietários, bem como a redução dos custos de gestão e manutenção do ambiente. Em 2007, foi implantado este ambiente na PRODEB, na SESAB e na SECTI, totalizando mais 3.200 A previsão é que o EXPRESSO.BA seja disponibilizado para cerca de 60 mil servidores, o que resultará numa economia anual para o Executivo Estadual em cerca de R\$ 2,3 milhões, se comparados com os atuais custos da ferramenta utilizada atualmente, além de evitar gastos em torno de R\$ 12 milhões com aquisição de licença para uso em todo o Estado. (COMPANHIA..., 2007, p. 19, grifo nosso).

As referências à categoria Processos organizacionais facilitadores de gestão do conhecimento, foram explicitadas nos contextos observados no Anexo II deste estudo.

Da análise dos conteúdos do planejamento estratégico do período de 2000 a 2011, observa-se a não referência explícita à palavra **Gestão do Conhecimento** nem à **Práticas de Gestão do Conhecimento**. No entanto, encontramos os seguintes termos: gestão de projetos, citado 5 vezes; gestão do capital intelectual, 2 vezes; gestão de pessoas, 2 vezes; ERP; 2 vezes; *balanced scorecard*, 1 vez.

8 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo principal diagnosticar, compreender e analisar as possibilidades da aplicação da Gestão do Conhecimento na Prodeb, partindo da questão de como a Empresa vem promovendo e implementando ações dessa ferramenta, na condução de suas práticas de negócios, por intermédio dos seus processos organizacionais de apoio e finalísticos.

A primeira questão foi verificar se existem evidências de aplicação de instrumentos ou práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento, ou mesmo se seria possível reconhecer traços ou iniciativas de sua institucionalização.

A análise dos resultados, por intermédio das respostas dos respondentes, o exame de conteúdo e a percepção sensorial do autor, apontam para iniciativas de ferramentas e/ou práticas de gestão do conhecimento, dispersas, estanques, isoladas e não conclusivas de aplicação desses instrumentos, que não se comunicam intencionalmente, combinado com a falta de inclusão desses programas no planejamento estratégico. Isso se confirma na medida em que o assunto não é percebido e entendido como recurso estratégico pelos colaboradores, culminando o resultado fragilizado nas etapas de obtenção, utilização, aprendizagem e contribuição do conhecimento.

Acredita-se que esse entendimento poderá levar a Prodeb a identificar o que se sabe, quem sabe o que, onde o conhecimento está disponível, compartilhado e aplicado. Acreditamos que a Prodeb necessita incluir em sua pauta de planejamento a Gestão do Conhecimento como um processo contínuo, com definições e ações que determinem quais conhecimentos são disponíveis, como são gerados e compartilhados, e como se aplica e agrega valor ao negócio (serviços e produtos).

A segunda questão foi verificar a possibilidade de se estabelecer em que estágio de implementação da Gestão do Conhecimento se encontra a Prodeb.

Da análise dos resultados, a pontuação média revelada na pesquisa para os quatro processos avaliados, a partir do diagnóstico realizado por intermédio dos

colaboradores, é da ordem de 45,10 %, abaixo da média dos 55% para o processo de Gestão do Conhecimento de organizações que fizeram o teste de campo. Nesse sentido, os processos avaliados foram tidos como frágeis, incipientes, principalmente no item compartilhamento do conhecimento. Da análise de conteúdo efetuado, verificou-se que muito das práticas de gestão iniciadas não foram concluídas e, em sua maioria, não fazem parte do planejamento estratégico.

A terceira questão foi verificar se quando esse conhecimento existe ele é exclusivo de alguns colaboradores na Empresa.

Não obstante a Prodeb conviva com grupos informais de relacionamentos e seja possuidora de um quadro de profissionais qualificados, é observado que não existe uma rede organizacional formal, ou seja, não são criadas conexões entre os membros da organização, área técnica e administrativa, no intuito de aumentar suas contribuições. Isso foi apontado nas entrevistas como uma fragilidade, a de ligar as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento. Essa falta de ligação organizacional diminui os laços de confiança de indivíduos e grupos, resultando menor contribuição e compartilhamento.

A quarta questão foi verificar o que ocorre com a unidade organizacional se um de seus colaboradores deixa a Empresa.

Como a organização não possui uma cultura que encoraje o compartilhamento do conhecimento, seus colaboradores não enxergam uma possível contribuição a uma oportunidade ou crescimento profissional dentro da Organização. No entanto, observa-se unidades internas, grupos de pessoas ou comissões que se organizam informalmente com este objetivo, funcionando como entidades de compartilhamento de conhecimento, onde são claramente percebidos os benefícios mútuos da troca.

Mais das vezes, se o colaborador não teve a preocupação de preparar um substituto ou deixar outro colaborador ciente daquele conhecimento específico, poderá afetar tomada de decisão ou realização das ações rotineiras, principalmente pela carência de uma base de dados integrada que possa disponibilizar tais conhecimentos.

A quinta questão foi verificar se existem forças propulsoras e/ou restritivas para adoção e implementação do gerenciamento do conhecimento na Prodeb.

A identificação dos conhecimentos tácitos ou a criação de novos conhecimentos explícitos por meio da utilização e reutilização dos mesmos, marca o início de criação de novos conhecimentos de forma adequada e eficiente para a Empresa, mas também reduz os riscos que surgem diante de situações novas, possibilitando aos colaboradores tomar boas decisões. O grande desafio é como conseguir manter esse conhecimento em uma empresa do setor público, se é sabido que terminado aquele período de governo ou gestão, o capital intelectual poderá ir junto com muitos dos colaboradores que assumiram cargos comissionados em áreas operacionais estratégicas da Empresa.

Consequentemente, torna-se necessário atuar no sentido de se fazer uma maior difusão dos conhecimentos e de manutenção daqueles colaboradores do quadro permanente que demonstrem alta competência e integridade moral nas unidades de gerências e coordenações, que mostrem seus conhecimentos e ajudem a produzir o ciclo gerador de conhecimento. Para tanto, torna-se necessária a construção de uma plataforma integral e uma cultura de gestão que seja respeitada por aqueles que possam vir a integrar as equipes, de modo que futuramente, já não seja do conhecimento individual que a organização irá depender exclusivamente, mas do conhecimento institucional capitalizado e organizado.

No que se refere à proposição de sugestão de melhorias e ações, na sua Gestão do Conhecimento, visando preparar a Prodeb para inteligência competitiva, sugere-se, além daquelas proposições no capítulo de análise e discussão, a preparação dos colaboradores empregados que demonstrem competência e atendimentos aos perfis de cargos para assumir, prioritariamente, posições nas unidades operacionais de coordenações e gerências. Sugere-se que os colaboradores não pertencentes ao quadro permanente sejam colocados em posições de assessorias, trazendo conhecimentos novos e informações que agreguem valor aos serviços e produtos da Organização, minimizando, assim, os riscos de quando aquele colaborador deixar a Empresa levar todo conhecimento organizacional consigo.

Portanto, como resposta ao problema de pesquisa, sugerimos incluir no planejamento estratégico da Prodeb, portanto, em sincronia com a sua missão, as proposições do capítulo de análise e discussão já que foi constatado que não há Gestão do Conhecimento na Prodeb, como um processo amplo, intencional e contínuo. A ideia foi provocar o pensamento organizacional junto aos diretores e gesto-

res, acerca dos elementos que são combinados para criar uma realização exitosa dessa gestão, ajudando-a a enfrentar os obstáculos de percurso contra os quais a Empresa tenha que manobrar para alcançar a excelência de desempenho na administração do seu capital intelectual.

Por fim, considera-se que a realização deste trabalho tenha atingido os objetivos propostos, na medida em que se identificou que a Prodeb tem adotado de forma fragmentada, dispersa e não contínua, as Práticas de Gestão do Conhecimento com enfoque nas ferramentas de base tecnologia e funcional de suporte à GC, necessitando incluir no seu planejamento estratégico, urgentemente, ações de caráter mais abrangente e sistemático que contemplem as relações interpessoais, capacitação das pessoas e processos organizacionais facilitadores da GC.

Nesse diapasão, torna-se importante salientar que a Gestão do Conhecimento não deve se reduzir a introdução de conteúdos organizacionais em depositórios tecnológicos de fáceis acessos. Não obstante, ela exige que a organização possua uma cultura de compartilhamento do conhecimento destacando a relevância no estilo de gestão e no papel da liderança como facilitador da criação e disseminação do conhecimento.

A proposta foi, em suma, despertar a Gestão do Conhecimento como promoção ou estímulo ao conhecimento junto aos dirigentes e gestores da Prodeb, estabelecendo uma nova forma de pensar e visualizar a empresa no contexto de uma gestão voltada para era do conhecimento, assumindo o significado de uma gestão de e para o conhecimento.

Como recomendação para realização de outras pesquisas, espera-se que esta dissertação possa contribuir para incentivar em outros pesquisadores o interesse para novas pesquisas relacionadas à Gestão do Conhecimento na Administração Pública Estadual ou mesmo na Prodeb e, nesse sentido, sugere-se, entre outros, desenvolver estudos relacionados ao processo estratégico.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S. E MACIEL, M.L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência & Informação**, Brasília, v. 33, n.3, p.9-16, set./dez./2004.

ALMEIDA, M. S.; REIS, E. S. Business intelligence: tecnologia alavancando a criação de conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p.273-94.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva. 2008.

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo:Saraiva, 2008.

ANGHINONI, E. M. L.; HAMER, E. **A importância estratégica do conhecimento nos diferentes níveis organizacionais** – o caso de uma sólida empresa do agro-negócio. Disponível em :< http://www.pensaconference.org/arquivos_2005/todos/099.doc>. Acesso em 21 dez. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: informação e documentação - citações em documentos – apresentação**. Rio de Janeiro. 2002.

_____. **NBR 6023: informação e documentação - referências – elaboração**. Rio de Janeiro. 2002.

_____. **NBR 6027: informação e documentação - sumário – apresentação**. Rio de Janeiro. 2003.

_____. **NBR 6028: informação e documentação - resumo – apresentação**. Rio de Janeiro. 2003.

_____. **NBR 14724: informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação**. Rio de Janeiro. 2005.

_____. **NBR 6024**: informação e documentação - numeração progressiva das seções de um documento escrito – apresentação. Rio de Janeiro. 2003.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Brasília, 2004, Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 06 dez. 2008.

_____. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005 (Texto para discussão nº 1095). Disponível em <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000229v001relatorio_ipea.pdf>. Acesso em: 10 de dez. 2009.

BRAVO, M. P. C.; EISMAN, L. B.. **Investigación educativa**. 3. ed. Sevilha: Ediciones Alfar, 1998

BUKOWITZ, W. R; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CALDAS, P. T. **A dinâmica de conversão interorganizacional do conhecimento em espaços físicos, virtuais e mentais em uma rede de cooperação no setor de confecções**. 2008. 185 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2008.

CASTRO, G.; COSTA, M. D. Proposta de um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. In: Congresso Brasileiro De Gestão do Conhecimento, 4, 2005, São Paulo. **Anais**. São Paulo: SBGC, 2005.

COMPANHIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO ESTADO DA BAHIA (Prodeb). **Relatório anual de atividades 2003**. Salvador, 2004, 14 p. Disponível em: <S:\PRODEB\INFORMATIVO\Atividades Prodeb>. Acesso em: 17 dez 2009.

_____. **Relatório anual de atividades 2004**. Salvador, 2005, 16 p. Disponível em: <S:\PRODEB\INFORMATIVO\Atividades Prodeb>. Acesso em: 17 dez 2009.

_____. **Relatório anual de atividades 2005**. Salvador, 2006, 19 p. Disponível em: <S:\PRODEB\INFORMATIVO\Atividades Prodeb>. Acesso em: 17 dez 2009.

_____. **Relatório anual de atividades 2006**. Salvador, 2007, 19 p. Disponível em: <S:\PRODEB\INFORMATIVO\Atividades Prodeb>. Acesso em: 17 dez 2009.

_____. **Relatório anual de atividades 2007**. Salvador, 2008, 39 p. Disponível em: <S:\PRODEB\INFORMATIVO\Atividades Prodeb>. Acesso em: 17 dez 2009.

_____. **Relatório anual de atividades 2008**. Salvador, 2009, 60 p. Disponível em: <S:\PRODEB\INFORMATIVO\Atividades Prodeb>. Acesso em: 17 dez 2009

_____. **Relatório anual de atividades 2009**. Salvador, 2010, 108 p. Disponível em: <S:\PRODEB\INFORMATIVO\Atividades Prodeb>. Acesso em: 30 mar 2010

COSTA, I.; VASCONCELOS, A. C. F.; CÂNDIDO, G. A.. Revista Gestão Industrial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Campus Ponta Grossa – Paraná – Brasil. ISSN 1808-0448/v. 05, n.2: pp.80-98, 2009.

CRESWELL, John. Research Design: **Qualitative e Quantitative Approaches**. Thousand OKS: SAGE Publications, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

FERNANDES, C. B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p.135-52.

FIALHO, F. A. P., Macedo, M., dos Santos, N., e da Costa Mitidieri, T. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: As estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, M.T. L.; OLIVEIRA, M. M. Jr. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FRESNEDA, P. S. V. Conhecimento, comunidades e inovação. In: Centro de Documentação e Informação - Câmara dos Deputados. (Org.). **Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento na Câmara dos Deputados**. Brasília: Centro de Documentação e Informação - Câmara dos Deputados, 2004, v., p. 125-135.

_____.; GONÇALVES; S. M. M. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. 83 p.)

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES FILHO, C.; GONÇALVES, C. A. Gerência do conhecimento - desafios e oportunidades para as organizações. **Caderno de Pesquisa em Administração**, Usp, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 47-59, 2001.

GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p.167-89.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NEVES, J. M. **A face oculta da organização**: a microfísica do poder na gestão do trabalho. Porto Alegre: Sulina, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, L. H. Análise de conteúdo: um approach social. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v.9, p.87-114, 1998.

PEREIRA, R. C. F.; BELLINI, C. G. P. As redes como tecnologia de apoio à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p.245-72.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTOS, Silvio Aparecido dos; LEITE, Nildes Pitombo; FERRARESI, Alex Antônio (Orgs.). **Gestão do conhecimento**: institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos). Maringá, PR: Unicorpore, 2007

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999

STAKE, Robert, E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks, CA: Sage. Publications, 1995.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TELLES, M.M.; TEIXEIRA, F. Tecnologias de gestão do conhecimento e sua relação com a inovação nas organizações: o caso de uma multinacional de consultoria. **Organizações e Sociedade** (O&S), v.9, n.25, p.127-141, 2002.

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

TERRA, J.C.C.; GORDEON, C. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Elsevier, 2002.

TEXTSTAT - Simple Text Analyse Tool. Disponível em:
<<http://neon.niederlandistik.fu-berlin.de/textstat/>>. Acesso em 22 nov 2009.

TOFLER, A. **A terceira onda**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WIIG, K. M. **Application of knowledge management in public administration**. USA, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, L. C. H. Criatividade e inovação nas organizações do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p.191-215.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

PROTOCOLO DE ESTUDO CASO

Entrevista estruturada, análise de conteúdo, pesquisa documental (arquivos e documentos) e observação direta.

ENTREVISTA ESTRUTURADA

Nome completo do entrevistado:

Formação acadêmica:

Unidade organizacional de atuação:

Cargo e/ou função atual:

Tempo na empresa:

INFORMAÇÕES PRELIMINARES:

Você está participando de uma pesquisa acadêmica para compor uma dissertação do Programa de Pós Graduação em Políticas Públicas e Gestão do Conhecimento da Universidade Estadual da Bahia – UNEB.

O objetivo desta pesquisa é identificar e destacar como a PRODEB está promovendo as práticas e iniciativas em Gestão do Conhecimento no seu processo tático, de apoio e finalístico, visando provocar o pensamento organizacional acerca dos elementos que são combinados para criar uma abordagem exitosa dessa gestão ajudando-a a enfrentar os obstáculos de percurso ao redor dos quais à empresa tenha que manobrar para alcançar a excelência de desempenho na gestão do conhecimento.

Seu nome pode ser omitido, caso seja esse o seu desejo, e as informações por você prestadas destinam-se unicamente a esta pesquisa de dissertação. Tais medidas visam o estabelecimento de uma relação séria, ética, profissional e transparente.

Os resultados e dados primários advindos desse trabalho serão disponibilizados em primeira mão para esta organização e uma cópia será destinada a você mediante solicitação. Antecipamos nossos agradecimentos pelo seu tempo, sua atenção e valiosa colaboração para a pesquisa universitária brasileira.

[1] ASSERTIVAS REFERENTES À OBTENÇÃO	FO	MO	FR	NA
Os colaboradores fornecem explicações completas quando solicitam informações.				
Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre as suas expertises rotineiramente.				
Há distinção entre papéis de gestão do conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e aqueles que são mais focalizados para os conteúdos.				
Os colaboradores são capazes de tornar rotineiro o seu ambiente informacional.				
Os meios eletrônicos e físicos para armazenar conhecimento são mantidos atualizados.				
A Empresa aloca recursos para colaboradores que desejam gerenciar o conhecimento deles.				
O treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.				
Os colaboradores só solicitam informação quando realmente necessitam dela.				
Os colaboradores distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para as suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade hipotética.				
As comunidades de especialistas são facilmente indetectáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica.				
As solicitações de informação enviadas para a intranet ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente.				
Os indivíduos específicos identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.				
Os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.				
Os meios eletrônicos e físicos onde são armazenados o conhecimento contém a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.				
Quando os colaboradores recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.				
Os colaboradores podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.				
A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.				
Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizar instrumentos on-line, incluindo a intranet.				
São estabelecidos procedimentos para documentar e compartilhar informações.				
Há distinção entre informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.				

[2] ASSERTIVAS REFERENTES À UTILIZAÇÃO	FO	MO	FR	NA
Os relacionamentos hierárquicos não interferem com a busca de informação que as pessoas necessitam.				
O escritório, espaço ou posto de trabalho, não é utilizado como um símbolo de status ou superioridade na nossa organização.				
Os colaboradores poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em conjunto quanto na de cortar custos.				
Todos colaboradores podem descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral.				
Todos colaboradores falam se têm uma opinião ou uma idéia pra oferecer.				
Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de idéias malucas ou estranhas.				
Vemos a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada.				
Levamos todas as idéias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.				
Fazemos questão de não estruturar algumas de nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.				
Envolver os nossos clientes no processo de criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na nossa organização.				
O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.				
Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para prosseguir nela.				
Os colaboradores descreveriam a organização como flexível, ao invés de rígida.				
Temos o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.				
Todos colaboradores na nossa organização podem explicar o básico sobre as nossas finanças.				
Com freqüência, fazemos parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente.				
O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de idéias entre os grupos de trabalho.				
Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtém para melhorar o seu trabalho.				
Ajustamos o nosso relacionamento hierárquico com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer.				
Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúcidas, como parte do nosso processo de resolução de problemas.				

[3] ASSERTIVAS REFERENTES À APRENDIZAGEM	FO	MO	FR	NA
Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu.				
Construímos modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, para entender melhor por que os fatos acontecem daquela maneira.				
As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas.				
Utilizamos jogos e simulações relacionados com o trabalho para pensar mais claramente sobre as nossas situações de negócios.				
Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.				
As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.				
Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, elas tomam o tempo necessário para reunir-se com a sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.				
O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.				
Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes.				
Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.				
Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural sobre seu foco de atuação.				
Os colaboradores admitem quando falham.				
As pessoas aplicam as idéias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.				
Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.				
Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.				
A nossa organização apóia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.				
Em uma ocasião ou em outra, todos na nossa organização “põem as mãos na massa” para ter a experiência em primeira mão das conseqüências das suas experiências.				
Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.				
Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.				
Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.				

[4] ASSERTIVAS REFERENTES À CONTRIBUIÇÃO	FO	MO	FR	NA
As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentarão o processo de compartilhamento do conhecimento.				
A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.				
Reconhecemos a contribuição individual para a nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original.				
As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.				
Os colaboradores diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.				
Os colaboradores são membros de múltiplas comunidades, tornando mais fácil transferir conhecimento para a organização inteira.				
Os colaboradores que se recusam a compartilhar conhecimentos, não obtêm certos benefícios organizacionais.				
Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento.				
Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.				
Os espaços eletrônicos e físicos, onde armazenamos o nosso conhecimento, têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionar as suas contribuições.				
Os colaboradores têm voz ativa no que acontece com as idéias e expertises que compartilham com as outras.				
O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.				
As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento "implícito" difícil de articular.				
A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.				
Os processos para contribuir com conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho.				
Os colaboradores podem identificar as outras pessoas, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.				
O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.				
A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o façam.				
Os colaboradores focalizam as suas atividades de compartilhamento de Conhecimento nas informações importantes para a missão.				
Os colaboradores trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na organização, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.				

APÊNDICE B – SISTEMA NORMATIVO DA PRODEB (SCN)

Título	Código	Data
Acordo Coletivo de Trabalho 2009/2011		16/09/2009
Adiantamento de Gratificação Especial	NP.RH.2002	16/10/2007
Aditivo Acordo Coletivo de Trabalho 2007/2009	ACT	30/06/2008
Administração de Bens Patrimoniais	NP.CM.3001	13/01/2004
Administração de Formulários	N-PMO.003	07/07/1994
Assistência Odontológica	NP.RH.2003	26/05/2009
Atendimento a Clientes dos Serviços do Data Center	NP.MK.1001	23/05/2006
Backup/Restore de Dados do Data Center	NP.OP.1001	28/11/2007
Cargos Comissionados	NP.RH.1002	26/04/2007
Comissão de Recebimento	RP.2003.021	07/03/2003
Comitê de Segurança Integrada	RD.2007.001	13/08/2007
Comitê Estratégico de Preços e Comercialização de Serviços	RD.2001.001	18/01/2001
Concessão de Anuênio	N-RHU.001	01/06/1990
Concessão de Benefícios	N-RHU.009	05/05/1995
Concessão de Estágio	NP.RH.3001	15/04/2008
Concessão de Férias	N-RHU.008	09/11/1994
Conselho Gerencial	RD.2005.005	30/11/2005
Contratação de Aprendizizes	NP.RH.1003	14/08/2009
Contrato com Fornecedores	N-MAT.003	06/07/1994
Controle de Acesso ao Data Center Prodeb	NP.AG.2001	04/04/2006
Controle de Frequência	NP.RH.1004	23/04/2007
Credenciamento para Assistência Odontológica	NP.RH.2001	11/05/2009
Define as áreas de atuação da COSI1 E COSI2	RP.1999.065	30/07/1999
Elaboração de Documentos de Correspondência Externa	I-PMO.003	30/05/1994
Elaboração de Documentos de Correspondência Interna	I-PMO.002	30/05/1994
Elaboração do Orçamento Empresarial	N-ECF.003	19/11/1990

Elaboração dos Documentos do Sistema de Comunicação Normativa	IP.01.OG2001	14/10/1999
Elaboração e Gerenciamento de Projetos	NP.OG.3001	19/04/2004
Escola de Informática e Cidadania - EIC PRODEB	RP.2004.072	18/10/2004
Estatuto Social		30/05/2008
Extinção da GIP	RD.2005.002	07/10/2005
Gratificação por Participação em Projetos Especiais	RD.2005.001	05/01/2005
Grupo de Resposta a Incidentes de Segurança - GRIS	RP.2005.092	22/12/2005
Implantação do PCC	RD.2005.004	10/10/2005
Implantação do PRC	RD.2005.003	10/10/2005
Instrutoria Interna	NP.RH.3002	23/11/1999
Organograma		20/06/2008
Perfil de Cargos Comissionados		20/06/2008
Política de Segurança	RP.2007.077	01/08/2007
Programa de Desligamento Voluntário Seletivo - PDVS	RD.2004.001	05/05/2004
Programa de Desligamento Voluntário Seletivo - PDVS - Alteração	RD.2004.003	01/09/2004
Programa de Desligamento Voluntário Seletivo - PDVS - Complemento	RD.2004.002	29/07/2004
Programa de Incentivo à Pós-Graduação	RD.2002.001	26/07/2002
Programa de Língua Estrangeira	RD.2003.003	28/10/2003
Proteção Contra Códigos Maliciosos	NP.AG.2003	19/01/2009
Regimento Interno		20/06/2008
Requisição de Materiais e Serviços	N-MAT.001	05/10/1994
Requisição de Serviços de Reprografia	N-ADM.001	25/11/1994
Segurança Patrimonial e Funcional	N-ADM.003	01/10/1992
Sistema de Comunicação Normativa	NP.OG.2001	14/10/1999
Sobreaviso	N-RHU.003	20/11/1998
Suprimento de Fundos e Adiantamento de Caixa	NP.EF.2001	01/09/2008
Suspensão do Contrato de Trabalho	NP.RH.1001	15/03/2004
Tabela de Serviços	NP.MK.3001	31/08/2004
Tramitação de Documentos Protocolados	NP.AG.1002	16/01/2008
Transferência de Pessoal	N-RHU.005	27/11/1990

Uso da Internet	NP.AG.2002	15/10/2008
Uso do Correio Eletrônico	NP.OP.3001	24/08/2004
Utilização de Benefícios Concedidos	N-RHU.013	20/11/1996
Utilização de Serviços de Transporte	NP.AG.1001	07/11/2003
Utilização do Serviço de Alimentação	N-RHU.012	20/11/1996
Utilização do Sistema Telefônico	N-ADM.002	19/09/1991
Viagens a Serviço	NP.EF.2002	09/09/2002
Voluntário PRODEB	RP.2003.075	27/11/2003

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE C - Ações ou Práticas de Gestão do Conhecimento

AÇÕES OU PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	DEFINIÇÕES
Comunidades de prática/ Comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
Mentoring	Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
Coaching	Similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
Benchmarking interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
Melhores práticas (Best practices)	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas através de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
Fóruns (presenciais e virtuais)/ Listas de Discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e Compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.
Sistema de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.

Quadro 1 Ações ou Práticas de Gestão do Conhecimento (CONTINUA)

Fonte: elaborado pelo autor e adaptado de “Batista et al., 2005.

AÇÕES OU PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	DEFINIÇÕES
Banco de competências individuais/ Banco de Talentos/ Páginas Amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela Instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.
Banco de competências Organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
Memória organizacional/ Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.
Sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/ Inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
Educação corporativa	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
Gestão do capital intelectual/ Gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos
Sistemas de workflow	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. Workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.
Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.

Quadro 1 Ações ou Práticas de Gestão do Conhecimento (CONTINUAÇÃO)

Fonte: elaborado pelo autor e adaptado de "Batista et al., 2005.

AÇÕES OU PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	DEFINIÇÕES
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos
Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.
Outras ferramentas para apoio à GC	<p>Outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de Gestão do Conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (bases de dados, intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou, ainda, metodologias diversas, como as listadas a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customer Relationship Management (CRM) Balanced Scorecard (BSC) Decision Support System (DSS) • Enterprise Resource Planning (ERP) • Key Performance Indicators (KPI)

Quadro 1 Ações ou Práticas de Gestão do Conhecimento (CONCLUSÃO)

Fonte: elaborado pelo autor e adaptado de “Batista et al., 2005.

APÊNDICE D - Modelos de Gestão do Conhecimento

AUTORES	DESCRIÇÃO DOS MODELOS
Sveiby (1998)	Traz um modelo que possibilite calcular o valor do intangível de uma organização, a partir de indicadores existentes em três grupos: (1) estrutura externa, relacionado com o meio e agentes externos; (2) estrutura interna, relacionado a estrutura e organização interna da organização e; (3) estrutura de competências dos funcionários, relacionado a capacidade de ação, adaptação e aprendizagem.
Edvinsson; Malone (1998)	O modelo <i>Skandia Navigator</i> é criado no intuito de identificar e/ou melhorar o capital intelectual organizacional. Para eles, o capital de mercado e financeiro que representam a empresa visivelmente é suportada pelo capital intelectual invisível existente, o qual é gerado a partir das inter-relações entre o capital humano, o capital organizacional e o capital do cliente. Para mensurar tais aspectos intangíveis, foi desenvolvido um esquema a partir de alguns indicadores-chave, quais sejam: foco financeiro, foco no cliente, foco humano, foco no processo, foco no desenvolvimento e na renovação. Essas são áreas nas quais uma empresa deve focalizar sua atenção, pois, desses focos provém o valor de seu Capital Intelectual no âmbito de seu ambiente competitivo. Neste sentido, para que tal recurso seja estratégico é preciso expandir a expertise, encorajar a inovação e exercitar a integridade.
Choo (1998)	O modelo da organização do conhecimento (knowing organization) propõe o ciclo que aborda o uso estratégico da informação nos processos de construção de sentido (sense making), criação de conhecimento e tomada de decisão. Através da interação dessa rede de processos, os quais estão socialmente distribuídas por muitos níveis e funções da instituição, a organização constrói significados comuns sobre sua identidade e sua atividade, gerando o conhecimento organizacional.
Davenport; Prusak (1998)	Para os autores, uma empresa pode “gerar” novos conhecimentos por aquisição ou por desenvolvimento. A gestão do conhecimento é o conjunto de quatro grandes etapas: (1) a geração de conhecimento de forma consciente e intencional – por aquisição, por recursos dirigidos, unidades ou grupos formados com finalidade específica; por fusão; por adaptação e por rede do conhecimento); (2) a codificação e coordenação de conhecimento – através da elaboração de um mapa do conhecimento e da utilização de modelos de conhecimento, de recursos multimídia e hipertextos de intranets, de narrativas e histórias, de sistemas especialistas e de inteligência artificial, e de patentes e relatórios, em menor escala e em função das limitações existentes; (3) a transferência de conhecimento – com o apoio de ferramentas de tecnologia de informação e observação da influência da cultura organizacional e da definição do tipo de conhecimento que se quer transferir; (4) a utilização – de modo que o conhecimento transferido provoque mudança.

Quadro 2 Modelos de Gestão do Conhecimento (CONTINUA)

Fonte: Adaptado de Caldas (2008)

Fonte: Adaptado de Caldas (2008) AUTORES	DESCRIÇÃO DOS MODELOS
Leonard-Barton (1998)	Relaciona construção do conhecimento a quatro atividades: (1) aquelas focadas na busca por soluções criativas de forma compartilhada; (2) atividades concentradas na implementação e integração de novas metodologias e ferramentas nos processos internos; (3) atividades focadas na prática de experimentos, a partir de protótipos e projetos piloto para desenvolvimento de competências para o futuro e; (4) atividades concentradas na absorção de know-how de fontes externas. Essas atividades, são influenciadas, por sua vez, por competências essenciais (apoiadas por mecanismos tecnológicos) e se transformam em vantagens competitivas para a organização. As competências identificadas estão contidas: nas qualificações, conhecimentos e habilidades dos indivíduos; nos sistemas físicos; nos sistemas gerenciais; e nos valores ou nas normas da organização.
Terra (2001)	Apresenta uma visão abrangente, baseado em sete dimensões da GC: (1) visão e estratégia da alta administração; (2) cultura organizacional; (3) estrutura organizacional (4) políticas de recursos humanos (5) Sistemas de Informações; (6) mensuração de resultados; (7) aprendizado com o ambiente. Para ele, o significado de gestão do conhecimento é o modo pelo qual os conhecimentos são gerados, difundidos, apropriados e aplicados por pessoas e por empresas ou outras organizações. Isto implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e de aprendizagem individual; com a coordenação sistêmica de esforços nos planos organizacionais e individuais, estratégico e tático; e com normas formais e informais.
Nonaka;Takeuchi (1997)	Focam a criação do conhecimento, que é obtida a partir da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (através de um processo de informação) e vice-versa. Esse é um processo contínuo e dinâmico, na forma de espiral, contemplando duas dimensões: (1) a dimensão epistemológica, a qual converte conhecimento tácito em conhecimento explícito a partir das práticas de combinação (explícito p/ explícito), internalização (explícito p/ tácito) e socialização (tácito p/ tácito), externalização (tácito p/ explícito); (2) a dimensão ontológica, que transfere o conhecimento individual para o grupo, que por sua vez passa para a organização e para outras organizações.
Stewart (1998)	Sugere um gráfico circular (Navegador do Capital Intelectual), em forma de tela de radar, o qual irá monitorar indicadores simultaneamente, quais sejam: índice de rotatividade de trabalhadores do conhecimento, atitude dos funcionários, custo de substituição de banco de dados, satisfação do cliente e valor da marca.
Wiig (1999)	Afirma que, na prática, a gestão do conhecimento, estrutura suas atividades e prioridades por meio do ele chamou de "Ciclo da Evolução do Conhecimento Organizacional", composto por cinco estágios: criação do conhecimento, aquisição do conhecimento, refinamento do conhecimento, disponibilização e distribuição do conhecimento e, aplicação do conhecimento

Quadro 2 Modelos de Gestão do Conhecimento (CONTINUA)
Fonte: Adaptado de Caldas (2008)

AUTORES	DESCRIÇÃO DOS MODELOS
Probst et. al (2002)	Apresentam uma estrutura integrada com processos essenciais de gestão do conhecimento, a saber: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e retenção do conhecimento. Tais processos geram um quadro amplo dos problemas operacionais que podem surgir ao considerar o conhecimento como um recurso. A sugestão dada pelos autores é que as intervenções operacionais estejam sob uma estrutura de coordenação que lhe dê orientação. Tal orientação é apoiada pelas metas de conhecimento e sua avaliação.
Bukowitz; Williams (2002)	Apresentam uma metodologia que realiza um diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações, compreendendo o processo tático e o estratégico. Esse diagnóstico apresenta-se dividido em sete seções, as quais quatro (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua) correspondem ao processo tático e três ao processo estratégico (Avalie, Construa/Mantenha, Despoje). Esta proposta é um instrumento qualitativo e tem o propósito de provocar a reflexão dos assuntos e preocupações que cercam a GC nas organizações

Quadro 2 Modelos de Gestão do Conhecimento (CONCLUSÃO)
Fonte: Adaptado de Caldas (2008)

ANEXOS

ANEXO I – ORGANOGRAMA DA PRODEB

Informações sobre a estrutura organizacional da Prodeb.

PRESIDÊNCIA

- Assessor da Presidência (APR)
- Assessor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ADI)
- Escritório de Projetos
- Assessor de Segurança Integrada (ASI)
- Assessor de Gestão de Custos e Controles Internos (AGC)

DIRETORIA DE RELACIONAMENTO E ATENDIMENTO (DRA)

GERÊNCIA DE SERVIÇOS EXTERNOS (GSE)

- Coordenação de Unidade Externa 1 (COEX1)
- Coordenação de Unidade Externa 2 (COEX2)
- Coordenação de Unidade Externa 3 (COEX3)
- Coordenação de Unidade Externa 4 (COEX4)
- Coordenação de Unidade Externa 5 (COEX5)
- Coordenação de Unidade Externa 6 (COEX6)
- Coordenação de Unidade Externa 7 (COEX7)
- Coordenação de Unidade Externa 8 (COEX8)

GERÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE PRODUTOS (GAP)

GERÊNCIA DE RELACIONAMENTO E ATENDIMENTO (GRA)

Coordenação de Atendimento e Suporte ao Parceiro-Cliente (COATE)

DIRETORIA DE SISTEMAS E SERVIÇOS (DSS)

GERÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS (GDS)

- Coordenação de Sistemas 1 (COSI1)
- Coordenação de Sistemas 2 (COSI2)

GERÊNCIA DE SUPORTE AO DESENVOLVIMENTO (GSD)

- Coordenação de Administração de Dados e Objetos (COADA)
- Coordenação de Normas e Padrões (CONPA)

GERÊNCIA DE PROJETOS DE SISTEMA (GSI)

DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA (DIT)

GERÊNCIA DE CONECTIVIDADE (GEC)

- Coordenação de Planejamento e Projetos de Rede (COPRE)
- Coordenação de Suporte a Rede (COSUR)
- Coordenação de Administração de Rede (CORED)

GERÊNCIA DE SUPORTE TECNOLÓGICO (GST)

- Coordenação de Suporte a Banco de Dados (COBAD)
- Coordenação de Suporte a Software Básico (COBAS)
- Coordenação de Planejamento de Capacidade (COPAC)
- Coordenação de Suporte a Produtos (COSUP)

GERÊNCIA DE DATA CENTER

- Coordenação de Operação (COOPE)
- Coordenação de Serviços de Impressão (COIMP)
- Coordenação de Armazenamento e Recuperação de Dados (COARE)
- Coordenação de Manutenção do Data Center (COMAD)

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS (DAF)

- Coordenação de Contratos e Convênios (COCOC)

GERÊNCIA ECONÔMICO-FINANCEIRA (GEF)

- Coordenação de Faturamento (COFAT)
- Coordenação Financeira (COFIN)

GERÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS (GGP)

- Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP)
- Coordenação de Administração de Pessoas (COAPE)
- Coordenação Social e de Benefícios (COSOB)

GERÊNCIA ADMINISTRATIVA (GAD)

- Coordenação de Patrimônio e Materiais (COPAM)
- Coordenação de Compras (COCOP)
- Coordenação de Serviços Gerais (COSEG)

ANEXO II – FREQUÊNCIA DE PALAVRAS-CHAVE, RELACIONADAS COM AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO CITADAS NOS RELATÓRIOS DE ATIVIDADES DA PRODEB

MAPEAMENTO DO PERFIL PROFISSIONAL DOS COLABORADORES LOTADOS FORA DA SEDE - Buscando identificar os talentos da PRODEB e alternativas para melhor gerenciamento do Convênio de Recursos Humanos, que permite a alocação de empregados fora da sede, realizamos levantamento do perfil destes colaboradores, no que se relaciona à formação, cargo, experiência profissional, **conhecimentos e competências** técnicas específicas. Como recurso metodológico, realizamos entrevistas individuais com cada empregado, no posto de trabalho. As entrevistas foram realizadas por grupo formado na Gerência de Recursos Humanos, investindo-se 184 horas de trabalho, distribuídos em 30 dias (de 23/08 a 24/09/2007). (COMPANHIA..., 2007, p. 29-30)

MAPEAMENTO DO PERFIL PROFISSIONAL DOS COLABORADORES LOTADOS NA SEDE – Para dar continuidade ao mapeamento profissional iniciado com os empregados lotados fora da sede e, dessa forma, ampliar o **conhecimento** sobre o capital intelectual humano disponível na PRODEB, foi aplicado o questionário de **Mapeamento do Perfil Profissional** também aos empregados lotados na sede. O questionário foi respondido através de módulo incrementado ao sistema de apoio a gestão de recursos humanos, desenvolvido internamente em software livre por técnico da PRODEB. Aproximadamente 90% dos empregados responderam ao mapeamento. (COMPANHIA..., 2007, p. 30)

IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA - Tem como objetivo a criação de um plano de **Gestão por Competências** para PRODEB, que seja focado no processo de Desenvolvimento Organizacional através do desenvolvimento dos empregados, impulsionado pelo alcance de indicadores e metas organizacionais, setoriais e individuais. Este plano produzirá as condições para viabilizar as ações do Planejamento Empresarial, incluindo os processos de desenvolvimento de talentos, carreira e remuneração variável, vinculados aos objetivos e metas organizacionais. Foi realizado o replanejamento para alinhamento às estratégias organizacionais atuais da PRODEB e estabelecimento de novos prazos e marcos. Foram realizadas também as ações voltadas para estudo e elaboração da matriz de desenvolvimento profissional. O subprojeto, Indicadores e Metas (sem o qual não se constrói o modelo de gestão por competências) caminha em paralelo através das definições sobre o Planejamento Estratégico e sobre a implantação do **Balanced Scorecard** - BSC. Atualmente, as ações de implementação do projeto estão dependentes de uma decisão quanto ao quadro de pessoal descentralizado (lotados fora da sede) e validação das datas marcos com os gestores. (COMPANHIA..., 2007, p. 30, grifo nosso)

IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Criar e implantar o modelo de **Gestão por competências** para PRODEB, focado no processo de desenvolvimento organizacional, através do desenvolvimento dos empregados, impulsionado pelo alcance de indicadores e metas

organizacionais, setoriais e individuais. Este modelo produzirá as condições para viabilizar as ações do Planejamento Empresarial, incluindo os processos de desenvolvimento de talentos, carreira e remuneração variável, vinculado aos objetivos e metas organizacionais. Objetivos específicos: Focar em Resultado Alinhar a Gestão de Pessoas à Estratégia do negócio Promover o Desenvolvimento da Carreira Garantir o Retorno do Investimento em Desenvolvimento Implantar uma Sistemática de avaliação Implantar uma Sistemática de Recompensa pela “entrega” Sustentar a implantação do PRC Apoiar os processos de mudança organizacional Agregar Valor à PRODEB e às Pessoas Situação Atual: Em fase de execução. Atividades Concluídas: - Instrumento de acompanhamento dos indicadores corporativos. (COMPANHIA..., 2008, p. 49, grifo nosso).

Também foi iniciada a formulação de uma **Metodologia de Gerenciamento de Projetos**, que servirá de referência para os gestores internos no planejamento, acompanhamento e controle das ações relevantes, de natureza específica ou corporativa. Como meio de viabilizar a implantação foram treinadas 3 turmas envolvendo 59 profissionais das Diretorias de Negócios, de Sistemas e Serviços e de Suporte e Operação, estando em contratação mais 1 turma de 19 técnicos da Presidência e da Diretoria de Administração e Finanças. (COMPANHIA..., 2000, p. 12)

METODOLOGIA DE PROJETOS DA PRODEB – Finalizada a fase de teste dos instrumentos e procedimentos elaborados na fase de construção dos manuais operacionais. Autorizado pela Diretoria o início do projeto para disseminação da metodologia na Prodeb, sendo trabalhados dois grupos de tarefas: pesquisa de uma alternativa de ferramenta de gerenciamento de projeto em software livre e apresentações e treinamento para o Conselho Gerencial e líderes de projetos da empresa. (COMPANHIA..., 2003, p.).