

ROSÂNGELA KRAMER HORN

**ANÁLISE DE UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
ESTUDO DE CASO ÚNICO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção de grau no Curso de Especialização em Gestão e Inteligência Competitiva do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do sul.

Orientador: Prof. Dr. André Hartmann Duhá

Porto Alegre

2008

ROSÂNGELA KRAMER HORN

**ANÁLISE DE UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
ESTUDO DE CASO ÚNICO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção de grau no Curso de Especialização em Gestão e Inteligência Competitiva do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do sul.

Aprovado em 30 de junho de 2008.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. André Hartmann Duhá - PUCRS

Profa. Dra. Neusa Maria Francisco Mendel

Profa. Dra.

Dedico aos meus pais, Pedro e Luci,
pelo amor incondicional de sempre.

AGRADECIMENTOS

Aos Profs. Avelino Francisco Zorzo e Marcelo Hideki Yamaguti, em especial, por oportunizarem a concretização deste trabalho junto à Faculdade de Informática e terem me proporcionado mais esta experiência positiva.

Ao Prof. André Duhá, pela sua orientação.

Ao Jaime, pelos meses de paciência, companheirismo e compreensão pela minha ausência.

Aos amigos e colegas de trabalho que colaboraram gentilmente para a conclusão com êxito desta pesquisa.

RESUMO

O principal ativo de uma organização é o conhecimento. As organizações passaram a se preocupar com um novo e importante jeito de administrar seus recursos, através da análise e captura de seus conhecimentos e a forma de como disseminar o conhecimento obtido, tornando-o corporativo e gerando vantagem competitiva no mercado. A Gestão do Conhecimento (GC) se preocupa em criar, estimular, inovar e compartilhar o conhecimento com vistas ao desenvolvimento e crescimento, fazendo com que as empresas invistam em modelos e técnicas de GC para atingir seus objetivos, qualidade no trabalho e resultados positivos nos negócios. A presente pesquisa se deu por estudo de caso único e buscou analisar o modelo de Gestão do Conhecimento adotado pela Faculdade de Informática da PUCRS (Facin), avaliando a aplicabilidade dos processos administrativos documentados, bem como seu armazenamento e acessibilidade, além de outras ações de apoio à GC, baseado na percepção de seus colaboradores e direção. Através dos dados obtidos por entrevista semi-estruturada aplicada a cinco colaboradores e dois membros da Direção, bem como pela análise de documentos da Unidade e aplicação da técnica observacional, foi possível identificar que o modelo de GC em andamento está apresentando resultados positivos no desenvolvimento das atividades administrativas, na qualidade do atendimento ao público e no processo de ensino-aprendizagem da Faculdade de Informática da PUCRS. Isso resulta de um processo de ações sistematizadas e de uma gestão preocupada em estimular e garantir a criação de novos conhecimentos, bem como sua propagação pelos vários setores e níveis da organização (acadêmico, administrativo e diretivo).

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Organização. Processos administrativos. Ações. Acessibilidade. Aprender. Criação. Geração. Compartilhamento. Transferência.

ABSTRACT

Knowledge is the main asset of an organization. Lately, the organizations started to consider a new and important strategy to manage their resources through the analysis and capture of their knowledge, and how to spread the obtained knowledge, transforming it into a corporative knowledge, hence gaining an important competitive asset in the market. The Knowledge Management (KM) goals is to create, stimulate, innovate and share the knowledge aiming at the development and growing, moving the enterprises to the investment of models and techniques of KM to meet their goals, work quality and positive results. This research is based on a case study and analyses the Knowledge Management Model used in the Faculty of Informatics (Facin) of PUCRS, evaluating the applicability of the documented administrative processes, as well as how they are stored and accessed. This work also presents other actions used to support the KM in the Facin through the view of some collaborators and managers (Director and Vice-director). Based on the data obtained throughout semi-structured interviews applied to five collaborators and two managers, as well as through the analysis of documents and application of an observational technique, it was possible to identify that the KM model being used is producing positive results for the administrative activities, for the quality of response to the students (and other people), and also in the teaching-learning process at the Faculty of Informatics at PUCRS. This is the result of a process of systematized actions and of a management that stimulates and guarantees the creation of new knowledge, as well as its spreading throughout different sectors and levels of the organization (academic, administrative and managerial).

Keywords: Knowledge Management; Organization; Administrative Processes; Actions; Accessibility; Learn; Creation; Generation; Sharing; Transfer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento	40
Figura 2: Fases e operações para a implantação de um programa de Gestão do Conhecimento	41

LISTA DE SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

FACIN – Faculdade de Informática da PUCRS

FAPEMAT - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Mato Grosso

GC – Gestão do Conhecimento

GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos

IES – Instituição de Ensino Superior

MINTER – Mestrado Interinstitucional

PPGCC - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação

PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

UNEMAT – Universidade do Mato Grosso

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE	15
2.1	DADOS GERAIS DA INSTITUIÇÃO.....	15
2.2	MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.....	16
2.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	17
3	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	20
3.1	OBJETIVO GERAL.....	20
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4	REFERENCIAL TEÓRICO	21
4.1	A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	21
4.1.1	Conceitos Introdutórios de Conhecimento e Gestão do Conhecimento	21
4.2	ELEMENTOS QUE CARACERIZAM A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	26
4.2.1	Geração de Conhecimento.....	26
4.2.2	Armazenamento do Conhecimento	29
4.2.2.1	Codificação.....	30
4.2.2.2	Mapeamento	33
4.2.2.3	Repositório e acessibilidade.....	34
4.2.3	Transferência do Conhecimento	36
4.2.4	Aplicação de Gestão de Conhecimento	40
4.2.4.1	Fase de Análise.....	41
4.2.4.2	Fase do Projeto	43
4.2.4.2	Fase de Implementação	45
4.3	GERENCIAMENTO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO	47
5	METODOLOGIA DE PESQUISA	50
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
6.1	CONHECIMENTO DO TEMA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	54
6.2	IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A FACULDADE DE INFORMÁTICA DA PUCRS	55
6.3	AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FACIN/PUCRS	56
6.3.1	Geração e transferência de Conhecimento	57
6.3.2	Armazenamento do Conhecimento	69
6.3.3	Aplicação do conhecimento.....	77

6.4	A IMPORTÂNCIA DOS GESTORES NA GESTÃO DE CONHECIMENTO DA FACULDADE DE INFORMÁTICA DA PUCRS	79
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
	REFERÊNCIAS	91
	APÊNDICE	96
	ANEXOS	98

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento sempre fez parte da história mundial, pois está presente desde os primórdios, na pré-história com a descoberta do fogo, na descoberta da energia elétrica, na tecnologia advinda da Revolução Industrial e inovações tecnológicas a partir do século XX, bem como nas mais recentes descobertas científicas como a utilização da célula-tronco no combate a diversas moléstias. Enfim, o conhecimento sempre foi importante e impulsionou inúmeras civilizações a novas conquistas, ao crescimento e desenvolvimento sócio-econômico e tecnológico. No entanto, o conhecimento, há alguns anos, deixou de ser apenas parte da história e se tornou fator principal de produção no mundo dos negócios na Era da informação, se transformando num valioso recurso estratégico para as organizações e o ativo de produção mais visado deste milênio (STEWART, 2002).

Baseado nesse contexto, o presente trabalho tratará do conhecimento, ou melhor, não o conhecimento por si só, mas aliado à gestão, como fator relevante e de sucesso dentro das organizações, apresentando as principais ações de Gestão do Conhecimento adotadas por empresas e defendidas pela literatura predominante.

A maioria dos autores revisados (FLEURY, A., 2006; FLEURY, M., 2006; DAVENPORT; PRUZAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STEWART, 2002; SVEIBY, 1998) afirma que o conhecimento se tornou um dos maiores valores de uma empresa, de forma que o capital intelectual se tornou o ativo mais valioso. Isso associado à capacidade da empresa em gerar, capturar e disseminar o conhecimento através da adoção de projetos de aprendizagem organizacional e políticas de Gestão do Conhecimento que proporcionem um diferencial competitivo nessa Era da informação.

No entanto, apesar da constatação e convicção de grande parte da literatura de que a Gestão do Conhecimento gera vantagem competitiva e conseqüente sucesso no mercado, pela capacidade de reunir informação, propriedade intelectual, compartilhamento e cooperação, um fator que inspira dificuldade é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento disponível, passível de compartilhamento e

reutilizável por todos. Conhecimento tácito é aquele que está restrito à mente das pessoas, departamentos ou setores (FLEURY, A., 2006; FLEURY, M., 2006; DAVENPORT; PRUZAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998). Sveiby (1998) vai além e acredita que o conhecimento sequer pode ser traduzido através de palavras, por ser principalmente tácito, dinâmico (refletido através do saber) e pelo fato de as pessoas sempre saberem mais do que são capazes de expressar.

Para tanto, a fim de tornar a Gestão do Conhecimento eficaz, gerando riqueza e agregando valor à informação, através do fluxo interativo de aprendizado, é imprescindível que as empresas criem e adotem estratégias que mantenham o conhecimento ao alcance de todos. Tais estratégias sugerem ações que facilitem a identificação, criação, classificação, armazenamento, transferência e compartilhamento do conhecimento de modo a possibilitar sua reutilização na organização.

Buscando esse entendimento, surgiu a intenção de pesquisar, através de um estudo de caso, como a Gestão do Conhecimento está sendo aplicada no âmbito da administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES) e qual a importância da Gestão do Conhecimento no seu desenvolvimento, tendo em vista ser uma organização caracterizada pela disseminação de conhecimento. Paralelamente, em razão de a autora da presente pesquisa ser colaboradora de uma IES, houve a proposta da direção da unidade onde a referida está lotada, de proceder a análise do modelo desenvolvido internamente, objetivando avaliar as ações de gestão e os resultados gerados, dentro das hipóteses de GC aplicáveis.

Assim, a pesquisa ocorreu em uma única IES, através de estudo de caso em uma Unidade Acadêmica, a Faculdade de Informática da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Com base no contexto acima, buscou-se analisar uma unidade acadêmica que estivesse aplicando ações de Gestão do Conhecimento na sua prática organizacional, a exemplo de documentação, armazenamento e publicação de processos administrativos através de uma Intranet, entre outras formas de geração e transferência de conhecimento. Para tanto, os objetivos geral e específicos foram traçados para avaliar as ações de armazenamento, aplicabilidade e acessibilidade de processos como forma de disseminação de conhecimento. Também, verificar os resultados gerados pela implantação dos

processos na Unidade e demais ações de GC como forma de possibilitar o gerenciamento do conhecimento humano, a interatividade e o compartilhamento do conhecimento, baseado na percepção dos colaboradores e gestores da organização. Não se pretende, contudo, sugerir novas propostas de metodologia de Gestão do Conhecimento, mas, tão somente, analisar as práticas já adotadas e seus resultados através do modelo em uso.

Através de entrevista semi-dirigida com os gestores e alguns colaboradores da Unidade Acadêmica, verificou-se que o objetivo da sistematização dos processos administrativos foi a padronização de atividades existentes na Faculdade de Informática, visando acesso coletivo ao conhecimento corporativo captado, classificado e gerado e a diminuição da perda de conhecimento quando da saída de um membro. Além disso, se buscou a facilitação e agilidade na execução de atividades pelos técnico-administrativos, coordenadores e professores, de forma padronizada e acessível. Também, não só o conhecimento codificado em processos serviu para apoio aos resultados positivos da gestão, mas as várias outras ações que caracterizam uma Gestão do Conhecimento e que são aplicadas na Facin, conforme se verifica na análise de resultados no capítulo 6 desta pesquisa. No contexto dos processos, a contribuição de todos para a efetiva implantação e manutenção foi decisiva, por todo trabalho de registro de conhecimentos individuais desenvolvido e a posterior necessidade de manutenção permanente, a fim de acompanhar o progresso e transformação natural das rotinas administrativas e mudanças de pessoal. No contexto geral das ações de GC, a contribuição, envolvimento e trabalho de todos, além da gestão voltada à transparência, participação e estímulo ao aprendizado, foi e sempre será essencial para a contínua busca de bons resultados. Também foi possível verificar que, como em qualquer organização que aprende, pequenos ajustes devem ser feitos ao longo da caminhada para a contínua melhoria do processo como um todo.

Esta pesquisa está organizada de forma que o capítulo 1 apresenta a introdução com a delimitação do tema e justificativas, além de breve síntese sobre o referencial teórico e resultados. O capítulo 2 traz a caracterização da organização alvo do presente caso de uso, bem como do seu ambiente, seguido do capítulo 3 que delimita os objetivos geral e específicos. A revisão literária é apresentada no capítulo 4 onde são

percorridos conceitos, metodologias, exemplos e fatores de sucesso para a adoção e implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações. Os métodos utilizados na presente pesquisa estão descritos no capítulo 5, seguido do capítulo 6 que apresenta a análise dos resultados. Como parte conclusiva do trabalho, no capítulo 7, são apresentadas as considerações finais.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

Este capítulo visa caracterizar a organização através de dados gerais que possam identificar a estrutura organizacional da Unidade e Instituição pesquisada.

2.1 DADOS GERAIS DA INSTITUIÇÃO

A Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), é uma Instituição Privada de Ensino Superior, tendo iniciado suas atividades no ano de 1931 e reconhecida como universidade no ano de 1948. Seu ponto de partida deu-se pela vinda dos Irmãos Maristas para o Brasil - congregação religiosa que teve como seu fundador São Marcelino Champagnat, em 1817, em La Vallá, França. A partir disso, muitos outros religiosos maristas vieram da França com o ideal da educação baseado no “Estilo Marista de Educar”, abrindo escolas Maristas conforme as necessidades de cada região. Em 1931 fundou-se a Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas, com nove alunos e deu-se o primeiro passo para a constituição da Universidade (PUCRS, 2008).

As palavras do Senhor Reitor, Prof. Ir. Joaquim Clotet, caracterizam e ilustram perfeitamente a Instituição:

A PUCRS é uma instituição de inspiração católica sob a quase bicentenária tradição educativa marista. Propõe-se a formar profissionais competentes e solidários, engajados no progresso regional e nacional por meio do trabalho voltado ao respeito, à justiça, à cidadania e às virtudes morais e religiosas que plenificam o ser humano (Clotet, [2004?]).

Atualmente, a PUCRS é composta por vinte e seis Faculdades, oferecendo mais de sessenta cursos de Graduação, distribuídos pelos campi Central, Viamão e Uruguaiana. Também possui em sua estrutura acadêmica mais de trinta cursos de Mestrado e Doutorado e mais de setenta cursos em nível de Especialização (PUCRS, 2008).

Em 2006 a Instituição de Ensino Superior (IES) contou com 26.011 alunos na Graduação e 4.916 na Pós-Graduação, totalizando 30.927 alunos matriculados. Até o ano de 2006 a IES contabilizou aproximadamente 125 mil diplomados. Para atender tamanha demanda de ensino-pesquisa-aprendizagem, conta com um acervo bibliográfico com mais de 900 títulos nas mais diversas áreas do conhecimento, disponíveis na Biblioteca Central Irmão José Otão (PUCRS, 2006).

2.2 MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Segundo o planejamento estratégico da IES, seus propósitos, razão de ser e os compromissos essenciais, estão definidos com base na sua construção estratégica, pela sua Missão e Visão de Futuro.

A missão da PUCRS:

A PUCRS, fundamentada em princípios da Ética e do Cristianismo e na tradição educativa marista, tem por Missão produzir e difundir conhecimento e promover a formação humana e profissional, orientada por critérios de qualidade e relevância, na busca de uma sociedade justa e fraterna (PUCRS, 2008).

Sua visão de futuro, baseada no cumprimento de sua Missão, estará orientada, até o ano de 2010, para uma grande conquista estratégica, conforme expresso abaixo:

Em 2010, a PUCRS será referência nacional e internacional pela relevância das pesquisas e excelência dos seus cursos e serviços, com a marca da inovação e da ação solidária, promovendo a interação com a comunidade, a qualidade de vida e o diálogo entre ciência e fé (PUCRS, 2008).

Os valores são retratados através do seu marco referencial, compreendido em vinte tópicos, que explicita sua razão de ser como IES, bem como traduz o espírito e o clima a ser vivenciado pela comunidade acadêmica (gestores, professores, funcionários e alunos).

A Universidade, diante de um mundo globalizado, empenha-se cada vez mais nos seus objetivos de agregar estratégias integradas às linhas mestras de gestão, qualidade, empreendedorismo, integração do ensino e da pesquisa, bem como da extensão e de seu relacionamento com a sociedade.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da PUCRS está expressa no Estatuto e Regimento Geral da Universidade, aprovado pelo Conselho Universitário (sessões de nº 04/05, de 29/12/2005, 01/06 de 18/05/2006 e 02/2006 de 17/08/2006), pelo Conselho Administrativo da Entidade Mantenedora em reuniões de 29/12/2005, de 15/05/2006 e de 17/08/2006 e pela Portaria Nº 597, de 13 de setembro de 2006 da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação, publicada no D.O.U. em 14/09/2006.

O *caput* do artigo 8º, Título II, do Estatuto e Regimento Geral da PUCRS (2007, p. 11) define:

Art. 8º - A PUCRS estrutura-se em Unidades Universitárias, denominadas Faculdades, Institutos, Órgãos Suplementares e Biblioteca Central e em Unidades Acadêmicas Descentralizadas, identificadas em Anexo deste Estatuto, sob a coordenação geral dos Órgãos Executivo e Deliberativos Superiores.

Dentre as várias Unidades Acadêmicas da PUCRS está a de Informática, inicialmente criada como Departamento do Instituto de Matemática, em 1971, passando a Instituto em 1977 e à Faculdade de Informática no ano de 1998 (Copstein, 2003).

A Faculdade de Informática (Facin) dispõe de uma infra-estrutura moderna e um corpo docente em permanente qualificação, além de sua equipe técnico-administrativa treinada para a permanente qualidade de serviços. Esse conjunto de atributos lhe permite oferecer cursos de qualidade, tanto em nível de graduação como de pós-graduação, bem como relevantes projetos de pesquisa com apoio governamental e em parceria com empresas. As parcerias com empresas do TECNOPUC, como Dell, HP, Microsoft, Siemens, Tlantic e DBServer, entre outras, representam grandes oportunidades aos acadêmicos da Facin, pela oferta de participação em projetos, estágios, empregos, bolsas de mestrado, doutorado, etc. (PUCRS, 2007).

Atualmente a Unidade oferece os Cursos de Bacharelado em Ciência da Computação e em Sistemas de Informação, além do Curso de Engenharia de Computação em parceria com a Faculdade de Engenharia, em nível de graduação. No Programa de Pós-Graduação são oferecidos os Cursos de Mestrado e Doutorado em Ciência da Computação e os Cursos de Especialização em Informática na Educação e

Gerenciamento de Projetos com ênfase em Tecnologia da Informação. Além destes, o Programa oferece um Curso de Mestrado na modalidade Interinstitucional (MINTER), em conjunto com a Universidade do Mato Grosso (UNEMAT), Campus Barra do Bugres, em um projeto financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Mato Grosso (FAPEMAT). Totalizando, a Faculdade conta atualmente com mais de 1000 alunos em seus cursos de Graduação e Pós-graduação (PUCRS, 2007).

O Curso de Bacharelado em Ciência da Computação acontece nos turnos tarde e noite, em funcionamento no Campus Central da PUCRS desde 1983. Até 2007/2 já graduou 1347 Bacharéis, sendo que, normalmente, mais de 90% dos formandos já atuam no mercado do trabalho à época de sua formação, não havendo dificuldades de colocação no mercado de trabalho na área de informática (FACIN, 2007).

O Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação, por sua vez, acontece somente no turno da noite, tendo iniciado em 1999, no Campus Zona Norte de Porto Alegre. No ano de 2002 passou a ser oferecido também no Campus Central e, a partir de 2003, somente no Campus Central. Até o ano de 2007/2, já formou 165 Bacharéis e, da mesma forma, seus concluintes não costumam enfrentar barreiras para inserção no mercado de trabalho, tanto no decorrer do curso quanto após a sua conclusão. Já o Curso de Engenharia de Computação, ministrado pela Facin em parceria com a Faculdade de Engenharia, teve sua origem no ano de 2001, no Campus Central da PUCRS. Desde a sua implantação, até o ano de 2007/2, já graduou 28 Engenheiros (FACIN, 2007).

O Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da PUCRS (PPGCC) tem sua origem no Curso de Mestrado em Informática, criado em novembro de 1993, recomendado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em 1994 e reconhecido pela mesma em 1998. A partir de 2005 teve início o curso de doutorado, recomendado pela CAPES em dezembro de 2004, com previsão dos primeiros concluintes para 2008/2009. Desde a sua origem, o PPGCC já formou mais de 200 alunos em Mestrado, em 2007 já contava com quinze grupos de pesquisa junto ao CNPq e conceito 4 (quatro) da CAPES na última avaliação (FACIN, 2007).

A estrutura hierárquica da Faculdade de Informática da PUCRS é composta por diretor e vice-diretor, coordenadores de cursos, coordenadores de departamentos e coordenador do programa de pós-graduação. Todos os membros da Direção são também integrantes do Colegiado da Unidade Acadêmica, com poder decisório. Atualmente, o corpo docente integra sessenta e quatro professores ativos, totalizando dezessete mestres e quarenta e sete doutores, dentre estes quatro professores com pós-doutorado. A equipe técnico-administrativa é composta por treze colaboradores distribuídos nas Secretarias de Graduação, Pós-graduação e Laboratório de Programação da Unidade, sendo os cargos distribuídos entre um Encarregado de Secretaria, um Secretário I e onze Secretários II (FACIN, 2007).

3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Neste capítulo são apresentados os objetivos que definem a presente pesquisa.

3.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o modelo de Gestão do Conhecimento (GC) adotado pela Faculdade de Informática da PUCRS, baseado na percepção de seus colaboradores administrativos e direção.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com base no objetivo geral, três principais objetivos específicos foram definidos:

- a) analisar a aplicabilidade dos processos sistematizados diante das rotinas administrativas, como um dos identificadores de sucesso para a Gestão do Conhecimento;
- b) investigar a forma de armazenamento e acesso aos processos, analisando sua disposição na Intranet da Unidade como fator facilitador de disseminação do conhecimento;
- c) identificar os benefícios e resultados quanto à implementação de ações da Gestão do Conhecimento, considerando a percepção dos colaboradores e direção da Unidade.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão literária desenvolvida inicia com o estudo sobre a Gestão do Conhecimento, verificando conceitos e sua importância nas organizações, sob a ótica de diversos autores (seção 4.1). Em seguida (seção 4.2) apresenta-se os principais elementos que caracterizam a Gestão do Conhecimento dentro das organizações, desde a geração, percorrendo as ações de armazenamento, transferência e finalmente a aplicação do conhecimento. Dando seguimento (seção 4.3), analisa-se a importância do gerenciamento do conhecimento na estrutura de uma organização, a fim de que a Gestão do Conhecimento atinja seus objetivos dentro de uma empresa.

4.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção serão tratados conceitos sobre conhecimento e Gestão do Conhecimento, além da importância desses e suas formas de processamento dentro de organizações que aplicam a Gestão do Conhecimento.

4.1.1 Conceitos Introdutórios de Conhecimento e Gestão do Conhecimento

Primeiramente, a intenção é se buscar um breve entendimento acerca do que é conhecimento, visto seus múltiplos significados e contextos. Para tanto, se verificou o significado da palavra conhecimento nos termos do *Michaelis*, Moderno Dicionário da Língua Portuguesa:

Conhecimento. *sm* (*conhecer+mento*²) 1 Ato ou efeito de conhecer. 2 Faculdade de conhecer. 3 Idéia, noção; informação, notícia. 4 Consciência da própria existência. 5 Ligação entre pessoas que têm entre si algumas relações, menos estreitas que as de amizade. 6 Pessoa com quem se tem relações. 7 *Dir* Direito judicial de receber, apreciar e julgar uma causa resultante da competência. *sm pl* Saber, instrução, perícia; razoabilidade; circunspeção. *C. de carga*: o mesmo que *conhecimento de embarque*. *C. de causa*: perícia;

experiência. *C. de depósito*: documento pelo qual se declara haver recebido para depósito, por determinado tempo, certa mercadoria, e que prova a existência dessa mercadoria; também chamado *bilhete de depósito*. *C. de embarque*: documento pelo qual se declara haver recebido para transporte até determinado lugar certa mercadoria, mediante o pagamento de frete; também chamado *conhecimento de carga* e *conhecimento de transporte*. *C. de transporte*: o mesmo que *conhecimento de embarque* (Michaelis, 2005).

Vejamos também o que nos diz Sveiby (1998, p. 35), sobre conhecimento:

O termo epistemologia – teoria do conhecimento – provém da palavra grega *episteme*, que significa verdade absolutamente certa. Mas, em português, a palavra conhecimento parece ter vários significados. Pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante. A definição depende do contexto em que o termo é empregado.

Acrescenta, ainda, quatro características quando se refere ao conhecimento humano: "é tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e em constante mutação" (SVEIBY, 1998, p. 42). Conclui definindo o conhecimento como uma capacidade de agir do indivíduo através do processo de saber; ou seja, "a competência, que engloba o conhecimento real, a habilidade, os julgamentos de valor e as redes sociais é a melhor forma de descrever conhecimento no contexto empresarial" (SVEIBY, 1998, p. 46).

Já explorando o contexto da Gestão do Conhecimento, Melo (2003) fala do conhecimento definindo-o através da GC, de forma bastante objetiva e clara, sob uma perspectiva geral:

A Gestão do Conhecimento é uma disciplina que objetiva democratizar o acesso aos conhecimentos obtidos por indivíduos, seja qual for o meio escolhido pelo gestor, organizando, classificando e criando dispositivos para sua disseminação conforme o interesse e propósito de um grupo (MELO, 2003, p. 36).

Carvalho (2006) afirma que a maioria dos autores tenta explicar o significado da Gestão do Conhecimento dentro das organizações, porém uma minoria explicita uma definição. Diante disso, utiliza o conceito utilizado por Drucker (1998 *apud* Carvalho, 2006, p. 52), que define a Gestão do Conhecimento "como um modo ou sistema usado para capturar, analisar, interpretar, organizar, mapear e difundir a informação, para que ela seja útil e esteja disponível como conhecimento."

Gutiérrez (2006) entende ser Gestão do Conhecimento uma disciplina encarregada de projetar e implementar um sistema que tem por finalidade a identificação, a captação e o compartilhamento sistêmico do conhecimento existente em uma organização, desde que possa ser convertido em valor para a mesma. Aprofunda o conceito e afirma que a GC tem como principal objetivo a conversão do conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo contido na organização, sistematicamente, em conhecimento organizacional.

Recentes estudos publicados em periódicos demonstram que o crescimento da importância do conhecimento nas organizações é inevitável. Os atuais investimentos em pessoal e a utilização plena do capital intelectual da empresa num aprendizado contínuo, expande-se pelo mundo e caminha para uma economia baseada no conhecimento, a fim de se adquirir e manter um diferencial competitivo na era da informação (COLAUTO; BEUREN, 2003).

Senge (2000), em seu Caderno de Campo, onde descreve experimentos, pesquisas e histórias sobre pessoas e empresas que buscam o conhecimento, defende a existência, estudo e prática de cinco disciplinas de aprendizado consideradas o cerne do trabalho de organizações que aprendem. Acredita que as pessoas que se empenham na prática dessas disciplinas, expandindo seus próprios conhecimentos, são aquelas que contribuem para o crescimento das organizações. As cinco disciplinas defendidas pelo autor são: “Maestria Pessoal”, através da qual se deve expandir a capacidade pessoal para criar resultados desejáveis, além de criar um ambiente organizacional que estimule seus membros ao desenvolvimento de metas; “Modelos Mentais”, busca desenvolver e melhorar continuamente nossa visão do mundo e determinar como essa visão molda nossas ações e decisões; “Visão Compartilhada”, busca construir um senso de compromisso em grupo a partir de imagens compartilhadas do futuro a se criar, além dos princípios e práticas orientadoras pelos quais se espera chegar lá; “Aprendizado em Equipe”, almeja transformar habilidades conversacionais e coletivas de raciocínio, de modo que grupos de pessoas desenvolvam inteligência e capacidade superiores do que a soma dos talentos individuais e, “Pensamento Sistêmico”, que se apresenta como uma forma de apreciar, descrever e entender as forças e inter-relações que moldam o comportamento de

sistemas, ajudando-nos a entender sistemas de modo mais eficaz e agir de acordo com os processos maiores do mundo natural e econômico.

Assim, a busca pelo conhecimento tem crescido muito nesses últimos anos, fazendo com que as empresas invistam em modelos e técnicas de Gestão do Conhecimento como meio de atingir seus objetivos, qualidade no trabalho e resultados positivos nos negócios. No entanto, muitas dessas teorias sobre o conhecimento, talvez pela complexidade em que se apresentam, não solucionam os reais problemas da gestão. Davenport e Prusak (1998, p. x) afirmam que:

O desapontamento com tais conceitos levou as empresas a buscar algo mais básico, irreduzível e vital para o desempenho, a produtividade e a inovação. Essa busca fez a comunidade gerencial perceber que o que alimenta o funcionamento de uma organização é o que os seus funcionários *sabem*. Embora o “movimento” pelo conhecimento provavelmente produza seus próprios modismos e jargões, o conhecimento em si merece atenção; ele mostra às empresas como devem atuar hoje e como melhorar seus produtos amanhã.

Nesse mesmo sentido, Stewart (1998, xiii) afirma com sabedoria quando refere que as empresas bem-sucedidas, independentemente do setor em que atuam, “são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz – não necessariamente as empresas mais fortes.” Segundo pesquisas, a Wal-Mart, a Microsoft e a Toyota se tornaram grandes empresas por priorizarem seu capital intelectual e não por serem mais ricas do que outras grandes organizações. Ou seja, geraram vantagem competitiva e conseqüentemente sucesso no mercado através da soma do conhecimento de todos dentro das empresas, reunindo informação, propriedade intelectual, experiência, aprendizado compartilhado e cooperação, gerando assim a capacidade mental coletiva (STEWART, 1988).

Autores como Quinn (1992), Drucker (1993) e Toffler (1990) (*apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997), compartilham a mesma visão de Stewart (1998), quando reconhecem o conhecimento como novo fator competitivo, ou seja, de que o poder econômico e de produção de uma organização não está mais em seus ativos imobilizados, tal como suas instalações e equipamentos, mas sim, em suas capacidades intelectuais e de serviço.

Sem dúvida o interesse pelo conhecimento aumentou. Talvez tenha se tornado o fator mais importante dentro das empresas nesses últimos anos, diante da constatação

de que somente organizações que buscam o aprendizado constante sobrevivem, ou também, diante daquelas que cometeram erros dispendiosos por ignorar a importância do conhecimento. Um exemplo específico disso ocorreu na Ford, onde criadores de novos carros desejavam repetir o sucesso da equipe original de projeto do Taurus, mas ninguém se lembrava do projeto original, ou lutavam muito para compreender melhor o que sabiam, o que precisavam saber e o que fazer a esse respeito (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). É fato, também, que hoje as organizações anseiam por qualidade, bom atendimento, inovação e presença no mercado de trabalho com sucesso, porém, cada vez mais, o que as diferenciará será a carga de conhecimento agregado. Davenport e Prusak (1998, p. 15) afirmam que “numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa.” Acrescentam que organizações saudáveis geram e usam o conhecimento à medida que interagem com seus ambientes, absorvendo informações e transformando-as em conhecimento, agindo com base numa combinação de experiências, valores e regras internas.

Davenport e Prusak (1998) salientam ainda que consideram o conhecimento valioso pelo fato de ele estar próximo da ação, mais do que os dados e as informações. O conhecimento está enraizado nas pessoas, fazendo parte da complexidade e imprevisibilidade humanas, podendo ser usado para tomada de decisões mais acertadas com relação à estratégia, concorrência, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produto e serviço. Observam que “naturalmente, uma vez que o conhecimento e as decisões estão, de modo geral, na cabeça das pessoas, pode ser difícil determinar o caminho que vai do conhecimento até a ação” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 7).

Stewart (1998) segue a mesma linha de Prusak e Davenport (1998) quando se refere ao conhecimento, porém afirma que o conhecimento útil possui uma nova roupagem, chamada capital intelectual. Para o autor, o conhecimento somente se tornará um ativo se for criada uma ordem útil com base na capacidade intelectual geral, isto é, a partir do momento em que assumir uma forma coerente (mala direta, banco de dados, descrição de um processo); for capturado de forma a permitir sua descrição, seu compartilhamento e exploração e puder ser aplicado de forma completa (o que não ocorreria se estivesse fragmentado).

Em suma, a fim de que a Gestão do Conhecimento prospere, é necessário que as organizações criem um conjunto de funções e também qualificações para o desenvolvimento da difícil tarefa de “apreender, distribuir e usar o conhecimento” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 129). Todavia, a Gestão do Conhecimento não é um fator novo de sucesso para as empresas, pois a maioria delas já possui recursos existentes, boa gestão de sistemas de informação e de recursos humanos, necessitando apenas expandir ou melhorar essas práticas para torná-las efetivamente difusoras do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

4.2 ELEMENTOS QUE CARACTERIZAM A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção serão percorridas ações identificadas pela literatura como elementos necessários à adoção e implantação da Gestão do Conhecimento nas Organizações.

4.2.1 Geração de Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 11) analisam a criação do conhecimento com base nas organizações japonesas, antes do conhecimento propriamente dito. Afirmam que os observadores ocidentais não têm a tendência de recorrerem ao tema da criação do conhecimento organizacional porque o vêem como uma máquina de processamento de informações, ou seja, uma visão do conhecimento de forma explícita, formal e sistemática, facilmente aplicável a fórmulas e regras gerais. Já as organizações japonesas entendem o conhecimento de forma diversa, encarando o conhecimento expresso em palavras e números somente a ponta do *iceberg*, diante da imensidão do conhecimento tácito, considerado como algo de difícil formalização e, portanto, pouco passível de transmissão e compartilhamento. Segundo os autores, “a explicação sobre a criação do novo conhecimento nas empresas japonesas resume-se à conversão do

conhecimento tácito em explícito”, vendo o conhecimento tácito e explícito como mutuamente complementares (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 11). Assim, de nada adianta um conhecimento estritamente pessoal se o agente não souber como compartilhá-lo com os demais da empresa, ou seja, se não souber convertê-lo em conhecimento explícito e aplicável por todos. Desta forma, segundo os autores, o conhecimento deve ser difundido em espiral na organização.

Gutiérrez (2006) aponta os processos de aprendizagem como geradores de novos conhecimentos nos indivíduos submetidos a esses processos, podendo a aprendizagem ser considerada como um fator de correção do conhecimento corporativo, pois esse conhecimento se apresenta sensível a episódios de fuga e obsolescência. Defende a aprendizagem como um processo duplamente importante. De um lado permite o aumento direto de conhecimento em um indivíduo submetido ao processo, resultando em uma melhora direta na contribuição deste na consecução dos objetivos da organização. De outro, pelo processo de conversão, o aumento de conhecimento individual também aumentará o conhecimento corporativo, beneficiando outros membros da organização no seu aumento de conhecimento individual e, conseqüentemente, melhorando suas contribuições para a organização. Afirma o autor:

Quando um membro abandona a organização, antes que seus conhecimentos tenham sido convertidos em conhecimentos corporativos, ou quando parte desse conhecimento organizacional perde sua vigência e operacionalidade por tornar-se obsoleto, poderemos constatar que se perdeu também uma parte do potencial do conhecimento corporativo referente à criação de valores para a própria organização (GUTIÉRREZ, 2006, p. 125).

Fleury, A. e Fleury, M. (2006) defendem a construção da memória organizacional como forma de se manter ativo o conhecimento do passado dentro de uma organização. Para que esse conhecimento possa ser aproveitado, deve ser disseminado, a exemplo das chamadas comunidades de prática. Tais comunidades se compõem por grupos formados em torno da prática de sua profissão, interligados pela necessidade da partilha de experiência e aprimoramento de um processo contínuo de aprendizado coletivo que os leve à constante geração de conhecimento. Os autores apontam um exemplo vivenciado pelos representantes da Xerox, encarregados pela manutenção das máquinas:

Esses profissionais passam a maior parte do tempo com clientes, resolvendo os problemas que surgem, teoricamente apoiados por manuais de instrução. Na prática, essas pessoas necessitam trocar experiências com seus colegas e envidar esforços para reunir-se e partilhar histórias e construir um conhecimento que os ajude a enfrentar os problemas que surgem. Reunindo-se em uma comunidade informal, os membros desenvolvem um olhar comum sobre o mundo e o próprio trabalho, formando julgamentos sobre como decidir e o que fazer nesta ou naquela situação (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2006, p. 45).

Taparanoff e Ferreira (2006) impõem um conceito dominante sobre as organizações modernas, que é o do aprendizado contínuo. Nesse sentido, visto que o conhecimento é criado pelos indivíduos, afirmam que o dever da organização é o de oferecer possibilidades para que ocorra o aprendizado individual, estendendo-o através do compartilhamento e repassando-o ao nível coletivo por meio de diálogos, debates e trocas de experiência.

Existem organizações que tendem a uma estrutura mais horizontalizada e flexível, com o foco para o desenvolvimento das capacidades individuais de maneira contínua, útil e eficiente, a fim de que seu capital intelectual seja constantemente atualizado e renovado. Nesse sentido, as organizações assumem uma cultura de prática de educação continuada, onde os indivíduos aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com vistas à solução de problemas (TAPARANOFF; FERREIRA, 2006).

Taparanoff (2006) acrescenta que o compartilhamento de solução de problemas faz parte das atividades capazes de construir conhecimento, abrangendo circunstâncias em que as pessoas com funções diversas executam juntas as tarefas, experimentando, implementando, integrando novos processos e importando conhecimento.

Dentre as tecnologias da informação, as redes de computadores são recursos fundamentais para apoio à Gestão do Conhecimento, não apenas como suporte tecnológico, mas principalmente como forma de organização, alterando as práticas de comunicação entre as pessoas e a maneira como o conhecimento e a informação interagem dentro da empresa. As organizações modernas utilizam-se da tecnologia pela adoção de técnicas e métodos facilitadores do conhecimento, a fim de captar, estruturar e disseminar o conhecimento que antes era disperso ou restrito a poucas pessoas através de manuais ou normas. Assim, as redes são geradoras de uma forte

infra-estrutura que propicia a troca de informações e geração de conhecimento, oportunizando e potencializando a Gestão do Conhecimento (PEREIRA, 2002).

Por outro lado, se uma única pessoa dentro de uma organização possuir o conhecimento de que outros necessitam, existe o monopólio. Havendo o monopólio, haverá obstáculos a serem enfrentados pela empresa, tornando, por exemplo, o conhecimento muito caro, não porque não exista, mas porque é de difícil acesso. Davenport e Prusak (1998, p. 51) observam que:

Conhecimentos importantes que estejam fechados num monopólio nem sempre estarão disponíveis quando e onde se precisa deles, e a empresa deixará de se beneficiar também da interação do conhecimento que geraria novos conhecimentos.

Importante mencionar que quando essas redes partilham conhecimento comum suficiente para gerar comunicação e cooperação mútua, o seguimento desse contato pode ser o multiplicador de conhecimento novo dentro das organizações, aumentando o conhecimento da empresa inteira, mesmo que na prática seja de difícil codificação. As organizações devem aproveitar essas redes e auxiliar através da disponibilização de profissionais facilitadores de redes para efetivar o registro desse conhecimento para que ele não permaneça somente na cabeça dos especialistas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

As práticas de geração de conhecimento não atingirão os reais objetivos de GC se não estiverem fortemente interligadas às demais ações, especialmente no que diz respeito à transferência do conhecimento gerado, conforme se verá na seção 4.2.3.

4.2.2 Armazenamento do Conhecimento

Analisa-se o armazenamento como forma de apreensão do conhecimento, percorrendo as etapas de codificação, de mapeamento, bem como a forma de se manter o conhecimento em repositórios, proporcionando a sua acessibilidade coletiva.

4.2.2.1 Codificação

Para que uma organização possa aproveitar o conhecimento gerado dentro do seu ambiente de trabalho e usá-lo como facilitador de aprendizado entre as pessoas para melhorar seu desempenho interno e externo, é necessário que o conhecimento seja codificado, mapeado, tornando-o acessível àqueles que necessitam dele. No entanto, também deve ser levado em conta o aspecto da estruturação de dados, os princípios, objetivos e utilidade a que a codificação irá servir, a fim de que o conhecimento não se torne “engessado” e não perca sua capacidade de renovação constante, não se tornando um esforço em vão e uma difícil empreitada para a empresa.

Para Gutiérrez (2006), a Gestão do Conhecimento possui uma substancial e importante dimensão documentária que não deve ser ignorada. Considera uma operação crítica, na GC, a necessidade de conversão de todo o conhecimento existente na organização em conhecimento corporativo. Essa conversão requer que parte do conhecimento contido individualmente na cabeça dos sujeitos seja representada em documentos acessíveis e compartilhados, constituindo-se em propriedade da organização.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 83),

[...] a codificação converte o conhecimento para formatos acessíveis e aplicáveis. Gerentes e usuários do conhecimento podem categorizá-lo, descrevê-lo, mapeá-lo, modelá-lo, estimulá-lo e inserí-lo em regras e receitas. Cada um desses métodos possui seu próprio conjunto específico de valores e limitações e pode ser aplicado isoladamente ou de forma combinada.

Davenport e Prusak (1998, p. 85) acrescentam que “a avaliação cuidadosa – envolvendo muito trabalho e significativo preparo e conhecimento da empresa – é uma necessidade dispendiosa porém essencial para a codificação bem-sucedida.” Para os autores, o conhecimento se apresenta em diferentes modalidades, desde aquele complexo e acumulado por cada indivíduo, até os mais claros e estruturados. Identificar e mapear as fontes do conhecimento alvo de codificação é fundamental para avaliar o conhecimento e determinar sua utilidade e importância dentro da empresa.

Artigos publicados na área indicam que a Gestão do Conhecimento sugere as sucessivas passagens do conhecimento tácito para explícito e vice-versa, visando transformar o conhecimento pessoal em recursos disponíveis ao coletivo através da codificação ou conversão do conhecimento tácito em expressões possíveis de compartilhamento, possibilitando, assim, a disseminação do conhecimento organizacional (COLAUTO; BEUREN, 2003).

Sveiby (1998), porém, não concorda com a maioria dos autores sobre a possibilidade de apreender o conhecimento tácito, pois considera que o conhecimento não pode ser descrito por palavras pelo fato de as pessoas saberem sempre mais do que são capazes de expressar ou transmitir. O autor associa o uso da linguagem para articular conhecimentos tácitos na tentativa de repassá-los a outros indivíduos, na forma de comunicação de informação, não de conhecimento. Considera a informação apropriada para a transferência do conhecimento explícito, baseado na sua rapidez, segurança e desvinculada de sua origem, mas considera também um método não confiável e ineficiente de transferência de conhecimento interpessoal, porque o receptor costuma imprimir o seu significado à informação.

Os autores Davenport e Prusak (1998) observam que o conhecimento tácito e complexo, trabalhado e interiorizado pelo indivíduo durante um longo período de tempo, representa grande dificuldade de ser reproduzido num documento, tendo em vista a quantidade de aprendizado acumulado. Consideram até que pode ser impossível separar as regras desse conhecimento do modo de agir do conhecedor. Como exemplo, os autores citam o estilo peculiar de um grande músico, que dificilmente pode ser reproduzido em palavras e muito menos exteriorizado a ponto de outro tocar de forma idêntica. Com isso, concluem que alguns tipos de conhecimento simplesmente não podem ser reproduzidos efetivamente fora da mente humana, por não se difundirem através de regras e fórmulas, mas pelo preparo, especialização e entendimento do conhecedor e sua capacidade de interagir com os demais.

Stewart (1998, p.62) adverte que surgem problemas no momento em que é difícil definir o material intelectual em questão e aponta dois principais:

O primeiro é de classificação: que tipos de material devem ser incluídos e quais não? O que é um ativo e o que é apenas ruído? O segundo diz respeito ao reconhecimento: Grande parte do capital intelectual consiste em conhecimento tácito, não-expresso – como, por exemplo, o conhecimento especializado e os

relacionamentos que um vendedor constrói ao longo de anos de trabalho em um território. Como se descobre isso?

No entanto, apesar da dificuldade de o conhecimento tácito ser codificado, seu valor compensa o esforço, pois uma empresa não pode ter acesso ao conhecimento somente no momento em que seu portador tiver disponibilidade para dividi-lo ou perdê-lo quando este deixa a empresa. Esses problemas ameaçam o valor do capital do conhecimento da organização e estas devem, portanto, criar estratégias que impeçam tais perdas e mantenham o conhecimento ao alcance de todos. Uma das formas de evitar que o conhecimento tácito importante não se concentre em uma única pessoa é a disseminação de conhecimento ao máximo, através de processos de orientação ou aprendizado, utilizando recursos multimídia ou de Intranet, p.ex. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Stewart (1998) concorda nesse ponto, quando afirma que apesar da dificuldade de se “empacotar” materiais intelectuais, é relevante tentar separar informações banais e passageiras dos importantes ativos intelectuais, principalmente em um momento de mudanças tão velozes. Para o autor, o conhecimento tácito necessita ser transformado em explícito, caso contrário, dificilmente poderá ser ponderado, aperfeiçoado ou compartilhado.

Algumas empresas utilizam a tecnologia do *workflow* como forte apoio à Gestão do Conhecimento e à transformação do conhecimento tácito em explícito, por oferecer mecanismos para o acompanhamento, registro e coordenação das funções exercidas pelos funcionários de uma empresa, convertendo sistematicamente o conhecimento restrito às pessoas em conhecimento para a organização e, assim, favorecendo sua propagação, compartilhamento e aprendizado geral. O *workflow* também permite às empresas construir fluxos de trabalho automatizados com o intuito de ganhar tempo no processamento das transações empresariais, melhorar e aumentar a comunicação com os clientes e diminuir o tempo de desenvolvimento de produtos, através da combinação do processamento eletrônico de imagens de documentos e ferramentas da informação. O *workflow* proporciona às organizações a automação dos processos organizacionais, de forma a agilizá-los e determinando um diferencial competitivo,

principalmente numa estrutura orientada a processos como apoio à Gestão do Conhecimento (THIVES JR., 2002).

Outras organizações utilizam o GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos, por ser um sistema que reúne métodos e técnicas com o fim de facilitar o arquivamento, o acesso, a consulta e a disseminação dos documentos e informações dentro de uma organização. O GED não sugere a total exclusão de documentos em papéis, mas propõe formas alternativas de utilização e manipulação de informações documentárias de forma eletrônica. Seu sistema evita a duplicidade de documentos, permite a classificação segundo critérios cruzados, autorização ao acesso a informações necessárias, armazenamento de dados não vinculados por papel, minimiza o problema de tempo e lugar, permite a melhoria da segurança e perenidade dos arquivos, etc. No entanto, para a implementação do GED e todo o seu processo em uma empresa, esta deverá prover novos recursos tecnológicos a fim de comportar as ferramentas necessárias ao processamento de dados (MACHADO, 2002).

4.2.2.2 Mapeamento

Mapear o conhecimento de uma organização significa demonstrar, indicar onde está ou a quem recorrer. Tem por fim localizar conhecimentos importantes dentro da empresa e publicá-los a fim de que sejam encontrados, e não propriamente conter o conhecimento num repositório. Davenport e Prusak (1998, p. 88) afirmam que “a principal finalidade e o mais evidente benefício de um mapa do conhecimento é mostrar para as pessoas de dentro da empresa para onde ir quando necessitarem do conhecimento.” Além disso, o mapa é uma ferramenta que facilita a localização do conhecimento e sugere que o conhecimento corporativo pertença à organização como um todo, não ficando restrito a uma pessoa ou a um grupo, lidando também com a questão de rotatividade de pessoal.

Mas, como as organizações conseguem montar seus mapas se as informações existem de forma fragmentada e não-documentada dentro da cabeça de cada

funcionário? Se cada indivíduo possuir um mini-mapa de acordo com o seu conhecimento sobre as suas funções específicas, criar o mapeamento organizacional de vários processos é uma questão de agrupar, combinar esses conhecimentos individuais, transformando num mapa público a partir de vários mapas particulares (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Segundo Melo (2003), é necessário mapear os processos existentes na empresa, pois ajudará na identificação daquelas pessoas que mais utilizam o conhecimento do profissional envolvido, podendo ser realizado de forma simples como uma tabela indicando o nome do processo, o seu responsável e a seqüência de ocorrência no todo.

Gutiérrez (2006) também defende a existência de um mapa do conhecimento dentro de uma organização. Ou seja, o autor afirma que “isto permitirá identificar facilmente quem é o detentor de qual conhecimento, onde na organização se encontra esse conhecimento e onde podem ser estabelecidas comunidades de prática” (GUTIÉRREZ, 2006, p. 136).

4.2.2.3 Repositório e acessibilidade

A maioria das organizações possui tecnologias que captam, armazenam e distribuem o conhecimento de forma estruturada para que as pessoas possam usá-lo, através da absorção do conhecimento existente na mente dos indivíduos e também em documentos impressos, disponibilizando-o amplamente para toda a organização.

O repositório do conhecimento explícito estruturado é um dos métodos mais conhecidos de uso de tecnologia na Gestão do Conhecimento, geralmente apresentado na forma de banco de dados computadorizados. No passado, os repositórios das organizações costumavam ser externos para obtenção de vantagem competitiva e conhecimento externo, porém, atualmente, muitas empresas estão gerando repositórios de conhecimento estruturado de fontes internas, utilizando como tecnologia o *Notes* e as *webs* baseadas em Intranet. Redes Intranet se tornaram uma ferramenta bastante

eficaz na disseminação da Gestão do Conhecimento. Um bom exemplo a ser citado como repositório do conhecimento amplo é a Internet, pois permite que a matéria relacionada seja vinculada sem depender de localização física, apesar de o nível de segurança e confiança sobre os mecanismos de pesquisa no mercado do conhecimento seja relativamente baixo. No entanto, Davenport e Prusak (1998) alertam para o fato de que a tecnologia por si só não faz a Gestão do Conhecimento, sendo imprescindível para a sua eficácia a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional. Ou seja, isoladamente, a tecnologia não impulsionará o detentor do conhecimento a compartilhá-lo com as outras pessoas, nem fará o funcionário desmotivado buscar o conhecimento que lhe falta (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Davenport e Prusak (1998) enfatizam a necessidade de algum nível de estrutura do conhecimento, pois repositórios não estruturados não atingem a sua finalidade e se tornam inutilizáveis. Organizações que trabalham com bancos de conhecimento ou redes especializadas devem criar categorias e palavras-chaves para auxílio aos usuários, além de atualização do sistema com freqüência por parte dos gerentes do conhecimento.

Stewart (1998) cita várias empresas que desenvolveram seus próprios depósitos de conhecimento, utilizando bancos de dados e *softwares* na Intranet, com o objetivo de reunir informações e conhecimento espalhados para transformá-los em conhecimento organizacional e auxiliar as organizações a trabalhar de forma global.

A Intranet é uma ótima solução para o armazenamento do conhecimento, pois permite o gerenciamento de informações úteis à organização através de processos, p.ex., possibilitando que o conhecimento tácito dos especialistas, ou uma porção significativa dele, seja transferido explicitamente para toda a empresa. Também possibilita grande aproveitamento da inteligência da organização ao permitir que os usuários acessem e distribuam informações e conhecimento de forma fácil e rápida (PEREIRA, 2002).

4.2.3 Transferência do Conhecimento

Outro elemento relevante e fundamental nas etapas de Gestão do Conhecimento é a transferência do conhecimento e a forma como se processa dentro de uma organização, por ser uma ação intimamente ligada aos objetivos da geração do conhecimento, conforme já citado na seção 4.2.1.

Uma prática bastante presente e inevitável nas organizações é o desenvolvimento das redes informais de conhecimento, ou seja, a busca constante de informações entre as pessoas que compõem um determinado setor da empresa, ou até mesmo entre setores, através de perguntas e respostas com aqueles que demonstram deter mais conhecimento sobre determinado processo ou projeto. Seguindo essa linha, grande parte do trabalho das organizações é realizada por pessoas que continuamente perguntam umas às outras sobre quem sabe como fazer determinado trabalho, desenvolvendo, desta forma, as redes informais de conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 44), “as redes informais têm as vantagens e desvantagens da informalidade. Por funcionar através de contatos informais e informação boca a boca, elas geram a confiança que é a base essencial para o bem sucedido intercâmbio do conhecimento.” No entanto, os autores apontam uma grande desvantagem dessas redes, que por serem informais e não documentadas, não estão acessíveis a todos que necessitam delas, visto que sua viabilidade fica na dependência de conversas e contatos locais que podem tanto ocorrer como simplesmente não ocorrer e, neste caso, dificultam a transferência de conhecimento sobre processos internos.

No momento em que um funcionário se dirige ao colega ao lado, ou telefona, perguntando como ele deveria proceder diante de um pedido de elaboração de um orçamento, está solicitando uma transferência de conhecimento. Essa transferência costuma ser fragmentada e localizada, pois na grande maioria das vezes o funcionário que necessita do conhecimento pergunta ao colega mais próximo por conveniência e não procura pelo especialista sobre determinado assunto (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Os mesmos autores afirmam:

A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Embora o termo Gestão do Conhecimento implique a

transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 107-108).

Fala-se também em intercâmbio de conhecimento, quando há computadores interligados em rede capazes de proporcionar uma infra-estrutura de comunicação e armazenamento de dados dentro de uma organização, propiciando uma importante oportunidade de Gestão do Conhecimento. Recursos como correio eletrônico, Internet, Intranet, computadores e redes podem interligar pessoas que necessitem compartilhar conhecimento à distância e indicar pessoas que já detenham o conhecimento. Porém, Davenport e Prusak (1998) bem observam que essa tecnologia da informação serve para distribuição e armazenamento do conhecimento, não sendo a criadora do conhecimento, nem garantindo a geração ou compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais práticas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Gutiérrez (2006) refere a Intranet como um dos recursos tecnológicos mais interessantes dentro de uma organização no sentido de facilitar o fluxo e a troca de conhecimento dentro de uma empresa, visto tratar-se de uma rede que utiliza padrões e sistemas de comunicação similares à Internet, mas adaptados ao uso interno e exclusivo de uma organização.

Grotto (2002) defende que compartilhar o conhecimento é uma prática imprescindível para o sucesso da Gestão do Conhecimento, pois somente disponibilizar conhecimento não basta, há de ser também promovida a sua partilha dentro de uma organização, a fim de se tornar público o conhecimento privado. Ou seja, o conhecimento, tácito e explícito, deve ser difundido e compartilhado para que uma organização possa se beneficiar. A estratégia de codificação, onde o conhecimento é armazenado e codificado num sistema que permite o acesso aos usuários, é bastante utilizada para o compartilhamento de conhecimento explícito. Já o conhecimento tácito tem maior facilidade de compartilhamento pela estratégia de contato direto com as pessoas que detém o conhecimento, através de reuniões, palestras, etc, prática adotada em várias organizações pela dificuldade de armazenamento deste conhecimento. Outro fator crucial para que ocorra o compartilhamento do conhecimento é o fato de as empresas se preocuparem no sentido de saber se o acesso ao

conhecimento é realmente eficaz e apresentado de forma que se torne acessível a quem dele necessitar. Afirma Grotto (2002, p. 106):

Conseqüentemente, elas devem utilizar-se de práticas formais baseadas em ferramentas tecnológicas (como o mapa organizacional) capazes de facilitar a localização do conhecimento quando necessário, porque, do contrário (caso não haja a disponibilidade de um sistema para localizar os recursos de conhecimento mais apropriados), corre-se o risco de se utilizar o que estiver mais acessível ou de se buscar fora da organização um conhecimento de que talvez já se disponha.

Mclnerney (2006) afirma que a transferência do conhecimento constitui um ato voluntário daqueles que desejam compartilhar as habilidades e o *know-how* desenvolvidos em suas atividades com os recém-ingressos na organização. A autora acrescenta que “sob este enfoque, compartilhar o que se sabe já era praticado desde os artesãos nas corporações medievais, que repassaram durante séculos seus ensinamentos aos aprendizes” (MCLNERNEY, 2006, p. 59-60).

Sveiby (1998) fala que a transferência de conhecimento ocorre efetivamente através da tradição, isto é, que as pessoas aprendem de forma eficaz quando seguem os exemplos umas das outras, por conversas e aprendizado pela prática, em vez de leitura de manuais de instruções. Afirma o autor:

Esse tipo de aprendizado pela prática ocorre em todas as profissões, e as regras são mais ou menos universais. A tradição transcende as organizações e as nações; permite que os profissionais conversem uns com os outros e, com isso, transfiram conhecimento de forma eficaz. [...] A tradição continua a ser a melhor maneira de transferir competência. Sabemos que o aprendizado prático é a melhor forma de aprender no ambiente de trabalho (SVEIBY, 1998, p. 51).

Mesmo defendendo que o conhecimento é transferido pela tradição, Sveiby (1998) reconhece que o aprendizado pela prática leva tempo e que o tempo é algo que anda escasso. Também afirma que as organizações do conhecimento são o futuro das organizações, mas alertando para o fato de que estas não podem ser criadas baseadas em modelos existentes, pois estes nunca são realistas e apenas se aproximam ao conhecimento tácito de seus criadores.

Através de várias maneiras e exemplos, o conhecimento é transferido, gerenciado ou não, pois faz parte da vida organizacional de uma empresa. O importante é que os métodos utilizados para a transferência do conhecimento sejam compatíveis com a cultura organizacional da empresa, ou seja, o valor dos contatos

tanto face a face quanto eletrônicos deve ser reconhecido e oportunizado para ambos. A ampla transferência do conhecimento em grandes organizações globais não poderia ocorrer sem as ferramentas da tecnologia da informação. Todavia, são as normas, comportamentos e valores que constituem a cultura da empresa e que determinam o grau de sucesso da transferência do conhecimento importante (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A literatura estudada não apresenta de forma muito clara modelos de compartilhamento ou transferência de conhecimento nas organizações, mas um grande leque de estudo de casos e opiniões formadas sobre o assunto. Diante disso, se tomou a iniciativa de apresentar uma proposta de modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho, de forma resumida, que melhor elucide a prática das questões até então debatidas pelos autores, mesmo que este não tenha sido um dos objetivos deste trabalho. Tonet e da Paz (2006), em seu artigo “Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho”, tentam demonstrar o que acontece quando pessoas dividem seus conhecimentos dentro de uma empresa, objetivando contribuir na eficiência e resultados obtidos.

O modelo concebido considera que o processo de compartilhamento é integrado por 4 fases, caracterizadas por ações específicas, próprias de cada fase: **iniciação**, caracterizada por ações voltadas para identificar e analisar as necessidades de conhecimentos, e as oportunidades existentes para empregar conhecimentos diferentes ou novos, e para localizar fontes onde esses conhecimentos poderão ser encontrados; **implementação**, com ações voltadas para promover a integração entre fontes e destinatários do conhecimento; **apoio**, caracterizada por ações voltadas para criar oportunidades de exercitamento do conhecimento compartilhado e para promover orientação da prática, até que ocorra a assimilação do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades necessárias ao uso proficiente; e **incorporação**, fase caracterizada por ações voltadas para fazer com que o conhecimento compartilhado possa fluir livremente entre aqueles que deverão usá-lo (TONET; DA PAZ, 2006, p. 5).

Na seqüência, se buscou ilustrar as quatro fases do modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho e as principais ações que caracterizam cada fase, conforme proposto pelos autores através da figura 1.

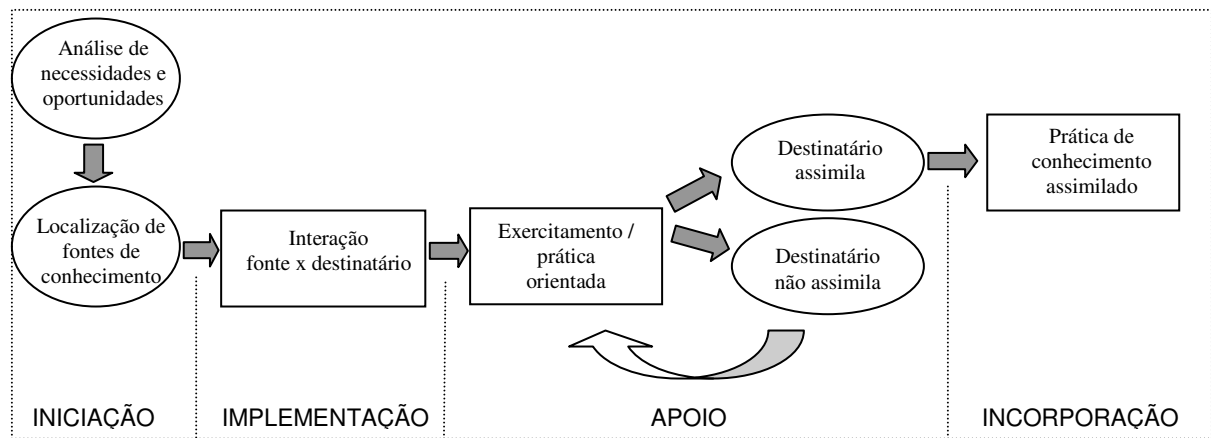


Figura 1 - Modelo de Compartilhamento de Conhecimento.
Fonte: Tonet; da Paz, 2006, p. 5.

A existência do conhecimento nas organizações é fato incontestável, no entanto, isso não significa o seu efetivo uso ou compartilhamento.

4.2.4 Aplicação de Gestão de Conhecimento

Nesta seção será apresentada uma metodologia de implementação de programas de Gestão do Conhecimento sugerido por Gutiérrez (2006). Contudo, não se pretende avaliar ou analisar a proposta metodológica do autor, mas tão somente apresentá-la pela sua similaridade às práticas de GC na organização estudada. Também, por ter sido testada e colocada à prova com sucesso em casos práticos, segundo o autor.

Inicialmente, Gutiérrez (2006) destaca que a implantação de um programa de Gestão de Conhecimento não se resume unicamente à compra de uma ferramenta tecnológica, mas sim, além da tecnologia são necessárias vastas operações intelectuais e conceituais, combinadas com importantes decisões relacionadas à cultura organizacional da empresa.

Dito isso, Gutiérrez (2006) afirma que, para se implantar corretamente um programa de GC em uma organização se faz necessário percorrer, de forma ordenada,

as fases de análise, desenho e implementação. Cada fase, por sua vez, compreende as seguintes operações.

A fase de análise contempla as operações de auditoria e do mapeamento do conhecimento. Na fase do projeto, deve-se planejar o processo de gestão de conteúdos cognitivos, a estrutura da comunidade de GC e o desenho conceitual dos recursos documentários. Na fase de implementação, realiza-se a implantação do programa-piloto e sua posterior migração ao programa geral de GC na organização, providenciando-se o desenvolvimento integral das ferramentas tecnológicas (GUTIÉRREZ, 2006, p. 127).

A figura 2 apresenta resumidamente as três fases e suas respectivas operações.

Fase DE ANÁLISE	Fase DE PROJETO	Fase DE IMPLEMENTAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoria do conhecimento ▪ Mapa do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de conteúdos cognitivos ▪ Desenho de recursos documentários ▪ Comunidade de GC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa-piloto e migração ▪ Desenvolvimento de ferramentas tecnológicas

Figura 2 - Fases e operações para a implantação de um programa de Gestão do Conhecimento
Fonte: GUTIÉRREZ, 2006, p. 128.

De forma a compreender integralmente o desenvolvimento do programa de aplicação do conhecimento sugerido por Gutiérrez (2006), serão percorridas detalhadamente as fases e operações, conforme segue.

4.2.4.1 Fase de Análise

Na fase de análise é preciso realizar duas operações consideradas críticas no processo de aplicação de um programa de Gestão do Conhecimento em uma empresa, sendo a de auditoria e mapeamento do conhecimento (GUTIÉRREZ, 2006).

O papel da auditoria é identificar qual o conhecimento necessário ou quais as necessidades do conhecimento para alcançar os objetivos. Essa identificação do conhecimento é o primeiro passo para que, posteriormente, com as condições adequadas propiciadas, as pessoas da organização possam transformá-lo em conhecimento individual e contribuir de forma eficaz para a realização dos objetivos da organização (GUTIÉRREZ, 2006).

Gutiérrez (2006) afirma não dispor de uma metodologia padronizada para a realização de uma auditoria do conhecimento, pois tudo depende das características da organização em que a auditoria for realizada. No entanto, costuma utilizar um questionário que é repassado seletivamente aos indivíduos da organização para verificar as necessidades ideais de conhecimento, ou, realizar entrevistas com os membros em posições-chave na organização (pessoas com mais tempo de casa, recém-chegadas e com posições estratégicas). Com tal prática se busca a identificação das necessidades do conhecimento indispensável para os objetivos organizacionais.

Já o próximo passo é identificar qual o conhecimento que realmente está contido na organização, através do mapeamento do conhecimento, que busca a enumeração e compilação do conhecimento explícito, tácito, interno, externo, individual e corporativo. No mapa se representam não somente o conhecimento, mas também a sua localização em documentos e pessoas. Afirma Gutiérrez (2006, p. 129):

O mapa permitirá uma navegação na qual se evidenciam as dependências semânticas e os fluxos de conhecimento existentes, proporcionando um modo fácil de identificar a fonte em que se encontra armazenado esse conhecimento.

Feito isso, ou seja, depois de esclarecido qual o conhecimento necessário (resultado da auditoria do conhecimento) e o que realmente se tem ao dispor (resultado do mapa do conhecimento), deve se realizar a última operação que é o comparativo desses dois conjuntos de conhecimentos. Através da comparação será possível verificar as lacunas do conhecimento da organização, isto é, poderá ser verificado qual o conhecimento novo que deverá ser incorporado à organização segundo seus objetivos. Por outro lado, servirá também para determinar a extinção de conhecimento na organização, que pela sua obsolescência ou desuso dispensa investimento de esforços materiais e humanos em sua gestão. Entre essas decisões pode-se incluir um programa de GC em um setor específico (com maior rendimento, p. ex.), o interesse ou não por um programa-piloto em menor proporção e a opção pelo melhor momento para sua implantação (GUTIÉRREZ, 2006).

4.2.4.2 Fase do Projeto

Nesta fase são desempenhadas “o planejamento do processo de gestão de conteúdos, o desenho conceitual dos recursos documentários e a estrutura da comunidade de GC” (GUTIÉRREZ, 2006, p. 130). O autor considera crítico o processo de conversão do conhecimento contido na organização em conhecimento corporativo. Tal ação requer que o conhecimento seja representado por documentos que representem o objeto de uma gestão eficiente através de um sistema e que sejam acessíveis e possam ser compartilhados por todos na organização. Assim, afirma o autor, que para a criação desse sistema gestor, será necessário “o planejamento de processos de gestão de conteúdos cognitivos”, representando um conjunto de decisões que definem e regulam o ciclo de vida dos conteúdos cognitivos na organização (GUTIÉRREZ, 2006, p. 130).

Nesse ciclo de vida, existem três fases distintas: criação, tratamento e manutenção. Na fase de criação, uma pessoa da organização que detém o conhecimento é responsável pela criação do conteúdo cognitivo, que resultará materialmente em um documento representativo desse conteúdo. Por sua vez, o documento gerado ingressa na fase de tratamento, necessitando de diversas operações. Primeiro o conteúdo deverá receber dupla revisão, a fim de se verificar se está realmente contribuindo para os objetivos da organização e não a está prejudicando diante de alguma informação errônea. Após revisado poderá ser aprovado. Na seqüência, há que ser realizada a análise documentária que integre a taxonomia derivada do mapa do conhecimento, ou seja, a verificação semântica do documento. Ao final desse processo, o conteúdo cognitivo representado pelo documento deve ser integrado ao sistema documentário da organização para que, finalmente, esteja acessível e possa ser compartilhado de forma corporativa dentro da organização segundo seus interesses e necessidade de seus membros (GUTIÉRREZ, 2006).

Assim, estando o conteúdo representado por um documento e disponível no sistema documentário da organização, entrará na última fase, a de manutenção. A fase da manutenção requer que o conteúdo seja periodicamente verificado, a fim de definir

se o mesmo continua útil para a organização e, portanto, mantido no sistema documentário; se está em desuso por não representar mais os objetivos da organização e, portanto, ser extinto do sistema; ou se o conteúdo necessita ser atualizado, percorrendo assim, um novo ciclo de vida (GUTIÉRREZ, 2006).

Segundo Gutiérrez (2006), uma base de dados é o sistema documentário mais apropriado para proporcionar acessibilidade e compartilhamento do conteúdo cognitivo aos membros de uma organização. No entanto, algumas decisões conceituais relevantes devem ser tomadas a fim de garantir a utilidade e viabilidade desse recurso documentário, tais como definir quais as propriedades ou atributos dos documentos, (utilizando nome do autor ou título, por exemplo), quais as relações entre os documentos a serem representados na base de dados e também os campos sobre os quais serão gerados os registros. Além disso, também deve ser definido se a base a ser utilizada será do tipo fonte ou do tipo referencial, observando as características de cada uma e optando pela que melhor se adapte ao sistema documentário (GUTIÉRREZ, 2006).

Afirma Gutiérrez (2006, p. 132):

Em suma, todas as decisões tomadas devem refletir-se naquilo que se conhece por dicionário de dados desse recurso documentário, ou seja, um documento de trabalho do qual constaram detalhadamente (nome, domínio, tipo de dado, indexação, idioma, tratamento documentário e controles de validação, entre outros) todos os campos que constituem cada tipo de registro. O dicionário de dados será convertido, na fase seguinte, em ponto de partida para criar o Guia de Implementação da Base de Dados, a Folha de Estilo dos encarregados da atualização da base e o Manual de Uso, destinado aos potenciais usuários.

De forma a completar a fase do projeto, depois de realizado o planejamento do processo de gestão de conteúdos e do desenho conceitual dos recursos documentários, deve ser definida a comunidade de conhecimento, ou seja, definir a equipe, com profissionais de diversas especialidades, responsável pelas atividades derivadas da implementação do programa de GC na organização. Desta equipe participarão indivíduos encarregados de criar o mapa e a auditoria do conhecimento, pessoas que supervisionam o bom desenvolvimento do ciclo de vida dos conteúdos cognitivos, os próprios autores desses conteúdos, os avaliadores e aqueles responsáveis pela manutenção do sistema documentário, bem como profissionais de gestão de informação para projetar e implementar a base de dados escolhida. A

comunidade de conhecimento deve possuir um diretor de GC, que tem por responsabilidade a coordenação da implantação do programa de GC segundo os objetivos da organização, além do papel de liderança do resto da comunidade inserida neste programa (GUTIÉRREZ, 2006).

4.2.4.2 Fase de Implementação

A fase da implementação é a última etapa do programa de Gestão do Conhecimento, momento em que ocorre a implantação do programa-piloto e sua posterior passagem para o programa geral de GC, juntamente com a utilização das ferramentas tecnológicas (GUTIÉRREZ, 2006).

Para Gutiérrez (2006), a comparação entre os resultados da auditoria e do mapa do conhecimento, realizados na conclusão da fase de análise, permite definir o emprego ou não de um programa-piloto da GC, o alcance deste e a opção pelo momento oportuno de ser instalado. Levando-se em consideração a decisão de aplicação de um programa-piloto, o autor lista as providências necessárias:

Neste momento, é necessário ativar parte da comunidade de GC envolvida, a política de incentivos econômicos e de trabalho a serem aplicados nesta comunidade, a gestão dos pressupostos necessários a esse programa-piloto, o ciclo de vida dos conteúdos cognitivos, o desenvolvimento integral da parte tecnológica e o cronograma que nos permitirá realizar, efetivamente, a migração a partir desse programa-piloto para o programa geral de GC na organização (GUTIÉRREZ, 2006, p. 134).

Acrescenta Gutiérrez (2006) que, se a decisão da organização for pela não-aplicação de um programa-piloto, pode passar de imediato para as respectivas operações no grupo de GC envolvido.

Gutiérrez (2006) também aborda a questão da tecnologia como importante aliado no processo de desenvolvimento de um programa de GC em uma organização. Ou seja, nesta fase de implementação deve ser definido qual o recurso de gestão de base de dados mais apropriado às necessidades de gestão e qual o produto mais conveniente disponível no mercado. Com a aquisição da ferramenta tecnológica apropriada, a próxima etapa diz respeito “à elaboração do Guia de Implementação, do

Manual de Documentação da Base e do Manual de Uso, a partir do Dicionário de Dados, gerado na fase anterior do projeto” (GUTIÉRREZ, 2006, p. 134). O último passo será a criação da base de dados em harmonia com este Guia.

Além disso, outras ferramentas tecnológicas, como programas de *data warehouse*, de mineração de dados e de mineração de texto, podem ser utilizadas como reforço nos processos de acessibilidade e compartilhamento de documentos que detém conteúdo cognitivo dentro de um programa de GC, além de promover a interpretação e geração de conhecimento novo através do teor representado em documentos diversos (GUTIÉRREZ, 2006).

Gutiérrez (2006) menciona que podem ocorrer erros típicos se a GC estiver focada exclusivamente no armazenamento de conhecimento em detrimento de seu fluxo e não observar o conhecimento tácito. Diante disso, a fim de se evitar que tais limitações afetem a implantação do programa de GC, se torna prudente também desenvolver outras ferramentas tecnológicas, a exemplo da implantação de soluções de *groupware* e de *workflow*. O *groupware* se mostra bastante eficaz quando aplicado em comunidades de pessoas numa organização que compartilham experiências e assuntos de comum interesse. Por outro lado, o *workflow* é aplicado para automatizar certos processos e auxiliar na criação de uma cultura de colaboração mútua dentro da organização.

Já a Intranet é considerada como um dos recursos tecnológicos mais atraentes no estímulo do fluxo e troca global do conhecimento, inclusive o tácito, dentro de uma organização. Trata-se de uma rede, ou portal do conhecimento, que utiliza ferramentas de comunicação próprias da Internet, mas ajustadas ao uso interno e exclusivo de uma organização. A Intranet permite firmar uma comunicação direta e eletrônica entre os indivíduos de uma organização, privilegiando os processos de integração e compartilhamento do conhecimento tácito e explícito entre esses indivíduos. Também, considera Gutiérrez (2006, p. 136), com o uso da Intranet é possível “integrar de forma articulada e ergonômica, dentro de uma mesma solução tecnológica, todos os recursos informáticos utilizados na implantação do programa de GC em uma organização e de utilizar *on-line* todos esses recursos” (GUTIÉRREZ, 2006).

Salienta Gutiérrez (2006) que é relevante incluir soluções de *groupware* e de *workflow*, além de integrar outras tecnologias para tornar completa a Intranet, como por exemplo, a inclusão eletrônica do mapa do conhecimento. Tal recurso facilitará a identificação do detentor de determinado conhecimento, onde se encontra esse conhecimento dentro da organização e também onde podem ser constituídas comunidades de prática. Ainda, com o objetivo de melhorar as contribuições dos indivíduos aos objetivos organizacionais, deve-se integrar também um recurso de suporte à tomada de decisões, tornando-as mais adequadas e com menos tutorias (GUTIÉRREZ, 2006).

Como último e importante recurso, o desenvolvimento integrado da tecnologia não seria completo sem o fator humano. Ou seja, a fim de finalizar a fase da implementação e se tirar proveito integral das vantagens oferecidas pelas soluções informáticas de GC, é imprescindível que sejam desenvolvidas ações paralelas de capacitação de recursos humanos. O objetivo é que os indivíduos da organização tenham facilidade de acesso e total proveito dos recursos tecnológicos disponíveis e, com isso, aumentem e melhorem sua produção cognitiva (GUTIÉRREZ, 2006).

Desta forma, foram percorridas as três fases principais – análise, projeto e implementação – sugeridas por Gutiérrez (2006), para aplicação de um programa de Gestão do Conhecimento em uma organização. O modelo proposto, ressalvadas as suas peculiaridades, apresenta similaridade com o programa de GC desenvolvido e aplicado na organização em estudo.

4.3 GERENCIAMENTO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na presente seção se analisa a importância do gerenciamento do conhecimento na estrutura de uma organização de Gestão do Conhecimento.

Não se poderia falar em Gestão de Conhecimento sem mencionar a necessidade de seu gerenciamento. Stewart (1998, p. 113) coloca de forma simples, porém acertada, quando afirma que:

O erro deve ser delatado, assim como refutado; novas idéias progressistas precisam ser testadas e divulgadas; processos e lições aprendidas precisam ser documentados e a memória organizacional organizada. Em outras palavras, alguém precisar ser responsável pela gerência do conteúdo do conhecimento organizacional, bem como por sua tecnologia.

Fleury, A. e Fleury, M. (2006) apontam o processo de aprendizagem organizacional, diferenciado em três momentos, como forma de a organização gerenciar o conhecimento, através da aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção da memória. A aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos ocorrem por processos proativos, onde há a geração de novos conhecimentos e metodologias baseados em fatos não rotineiros, ou por processos reativos, onde há a resolução sistemática de problemas através do uso de métodos de programas de qualidade. Também ocorre por experiências realizadas como forma de repensar a própria organização (*benchmarking*) e contratação de pessoas como relevante fonte de renovação de conhecimentos da empresa. O segundo momento, a disseminação, pode se dar em diversos processos, como através da comunicação e circulação de conhecimentos, onde novas idéias são compartilhadas por todos ao invés de dominadas por poucos a fim de proporcionar a rápida circulação do conhecimento; através de treinamento; de rodízio de pessoas por diferentes áreas e funções de forma a praticar novas situações de trabalho ou pelo trabalho em equipes diversas, proporcionando a interação com pessoal de *background* cultural diferente e disseminando novas propostas e soluções para questões problemáticas. Por último, tem-se a construção da memória organizacional através de um processo de armazenamento de informações baseado no histórico organizacional da empresa, objetivando sua fácil recuperação e auxílio na tomada de decisões no tempo presente. Para os autores, esses processos de aprendizagem organizacional são a chave para a construção e manutenção da Gestão do Conhecimento (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2006).

Nonaka e Takeuchi (1997) também sinalizam a importância do papel dos gerentes do conhecimento, através da gerência do processo total de conhecimento organizacional da empresa. São os responsáveis pelo “o que deve ser”, por expressar os principais conceitos que identificam as características comuns que fazem a

associação entre atividades e negócios aparentemente difundidos em um todo coerente dentro da organização, além de justificar o valor do conhecimento que a equipe constantemente desenvolve. Afirmam:

Os gerentes do conhecimento dão senso de direção às atividades de criação do conhecimento de uma empresa, (1) expressando os conceitos principais sobre o que a empresa deve ser; (2) estabelecendo uma visão do conhecimento sob a forma de uma visão da empresa ou declaração de políticas; e (3) estabelecendo padrões que justifiquem o valor do conhecimento que está sendo criado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 181-182).

Davenport e Prusak (1998) falam sobre a importância do apoio da alta gerência nos projetos da Gestão do Conhecimento e citam alguns tipos úteis de apoio, tais como envio de mensagens à empresa enfatizando que a Gestão do Conhecimento e o aprendizado organizacional são imprescindíveis para o crescimento da organização, a abertura de espaço e disponibilização de recursos que forneçam a infra-estrutura necessária e definição do tipo de conhecimento que mais atende aos objetivos da empresa.

Tarapanoff (2006) muito bem afirma que a Gestão do Conhecimento se preocupa em gerenciar o conhecimento tácito buscando desenvolver a capacidade dos indivíduos em externar e compartilhar o seu conhecimento.

Senge (2000) afirma que os gerentes devem descobrir um meio de aproveitar melhor o ritmo de aprendizado das pessoas, considerado como cíclico, passando da ação para a reflexão e de atividade para repouso, a fim de promover mudanças realmente eficazes dentro de uma organização que aprende. Na concepção de Senge (2000), os gerentes devem criar tempo para diferentes tipos de pensamento e não somente tempo para pensar, além de estimular pensamento e discussão coletiva.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método e as estratégias utilizadas para atingir os objetivos propostos inicialmente.

A presente pesquisa teve por objetivo avaliar o modelo de Gestão do Conhecimento adotado pela Faculdade de Informática da PUCRS, com base em seu programa de processos administrativos documentados e publicados em sua Intranet, entre outras ações de GC. Os resultados da aplicação desse modelo de Gestão do Conhecimento foram obtidos através da percepção dos colaboradores administrativos e membros da Direção. Ações e fundamentações de Gestão do Conhecimento, aplicáveis ao caso da Faculdade de Informática da PUCRS, foram buscados na literatura predominante.

A opção pela IES e o interesse pela pesquisa na Faculdade de Informática se deu por conveniência e de forma intencional. A pesquisadora-autora é colaboradora da Unidade e pôde identificar, através da observação, que nela estavam realizando ações de Gestão do Conhecimento. O estudo teve também o interesse e a permissão da Direção da Facin para ser desenvolvido, a fim de se verificar os resultados e benefícios gerados com a implantação do modelo proposto. Martins (2006) salienta que é necessária a permissão formal do principal responsável pela unidade em estudo e que o papel do pesquisador não deve gerar dúvidas para aqueles que lhe prestam informações.

Como estratégia de pesquisa se considerou o estudo de caso, estruturado em caso único desenvolvido em uma única unidade de análise. Yin (2001) considera o estudo de caso único um projeto adequado a várias circunstâncias, quando representa um caso decisivo, um caso raro ou extremo, ou um caso revelador, entre outros. Para Godoy (2006), questões de pesquisa que originam estudos de caso podem refletir situações cotidianas a partir da simples identificação e desejo do pesquisador em explicar alguma situação a partir da prática. Acrescenta ainda:

A pesquisa qualitativa, e, mais especificamente o estudo de caso, favorece o engajamento do pesquisador com o cotidiano da administração, proporcionando uma compreensão profunda e ao mesmo tempo ampla e integrada da realidade

das organizações. Além disso, espera-se do estudo de caso que ele traga contribuições aos problemas da prática (GODOY, 2006, p. 143-144).

O estudo de caso teve abordagem qualitativa com delineamento exploratório. De acordo com Martins (2006), esta modalidade de pesquisa é teórico-prática e trabalha com fenômenos, buscando a sua compreensão. O embasamento teórico foi construído através de revisão de literatura de diversos autores, artigos de periódicos especializados no tema e anais de recentes congressos e simpósios na área de Gestão do Conhecimento. Godoy salienta que “a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação” (2006, p. 133), não utilizando conceitos de amostragem estatística, técnica comum em estudos de caso de abordagem quantitativa. A autora acrescenta que na pesquisa qualitativa o pesquisador se torna a maior fonte de coleta e análise dos dados, levando em consideração sua participação direta e envolvente em todas as etapas do estudo. Desta forma, proporciona grande compreensão do cotidiano ao mesmo tempo em que revela a realidade das organizações (GODOY, 2006).

A coleta de dados se deu pela análise de processos documentados, utilização de técnica observacional e entrevista semi-estruturada. O período da coleta dos dados ocorreu no primeiro semestre do ano de 2008.

É sabido que o acesso à documentação interna das organizações não é facilitado em muitas situações. No entanto, no presente estudo de caso, a consulta aos processos administrativos foi integral e representou importante auxílio na coleta de dados. Os processos administrativos documentados estão dispostos na Intranet da Unidade, existindo, atualmente, noventa e cinco processos documentados e disponíveis para consulta corporativa. Para auxílio na criação de novos processos e manutenção dos já existentes, há seis meta-processos, bem como uma tabela para correspondência entre atores-pessoas envolvidos. Os documentos estão dispostos nos anexos (A e C) desta pesquisa.

Para Godoy (2006), a análise de documentos desempenha importante contribuição ao estudo de caso, podendo incluir materiais escritos, estatísticas e demais tipos de registros organizados em banco de dados. Yin (2001) refere que a importância

da utilização de documentos em estudos de caso se dá pela corroboração e aumento das evidências oriundas de outras fontes.

Já a técnica de observação, segundo Martins (2006), permite a coleta de dados de situações ao mesmo tempo em que engloba a percepção sensorial do observador, diferenciando-se da observação rotineira do dia-a-dia, enquanto prática científica. O autor salienta que a maioria dos estudos dessa natureza começa com efetivas observações sobre o caso alvo de investigação. Godoy (2006) considera a observação um elemento fundamental no estudo de caso qualitativo, visto que por meio desta se busca a apreensão de aparências, eventos ou comportamentos.

Também, de forma a analisar os resultados e benefícios gerados pelo modelo de Gestão do Conhecimento aplicado à Unidade, foi realizada entrevista semi-estruturada a dois grupos de respondentes, sendo um composto por dois membros da Direção e outro por cinco colaboradores administrativos, num total de sete entrevistados. As entrevistas ocorreram no período de maio a junho de 2008, com duração média de 20 a 30 minutos, na própria Unidade de trabalho, onde os entrevistados foram submetidos a dezesseis perguntas. O roteiro seguido para a entrevista encontra-se disposto no apêndice A desta pesquisa.

Segundo Godoy (2006), a entrevista busca a compreensão dos significados que os entrevistados possuem sobre as questões e situações relativas ao tema de interesse. Além disso, objetiva colher dados que descrevam a linguagem do próprio sujeito e possibilitem ao investigador o desenvolvimento de uma idéia e a apreensão da compreensão do mundo do entrevistado, não utilizando assim, um roteiro rígido. As entrevistas foram gravadas com o intuito de auxiliar na análise e interpretação dos relatos e não haver perda de informação, não tendo sido transcritas e anexadas ao caso de uso.

A análise dos dados recebeu tratamento de análise de conteúdo, por se tratar de método bastante utilizado em pesquisas qualitativas (MINAYO, 2002). Na análise de conteúdo foi utilizada lingüística oral, por entrevistas da pesquisadora com os entrevistados, e escrita, através de processos administrativos documentados (CAPELLE, 2003).

A fim de garantir a sinceridade e realidade das respostas dos entrevistados administrativos, se optou por preservar seus nomes, de forma que foram identificados no trabalho de análise dos resultados pela ordem alfabética e ordem de realização das entrevistas. Na apresentação dos resultados aparecem como colaboradores, Diretor e Vice-Diretor da Facin.

O período utilizado para realização da análise dos resultados teve início logo após a finalização das entrevistas, no mês de junho de 2008.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados decorrentes da análise das entrevistas realizadas e dos documentos examinados na Faculdade de Informática da PUCRS, comparados à literatura, bem como alguns comentários decorrentes da técnica observacional realizada pela entrevistadora. Os sub-capítulos representam as categorias abordadas com as observações dos entrevistados. Segundo Bardin (2002 *apud* MATTOS, 2006), a técnica da análise categorial leva em consideração a totalidade de um texto, permitindo a classificação dos elementos de significação que constituem a mensagem.

6.1 CONHECIMENTO DO TEMA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento pode ser conceituada, de forma bastante objetiva, como um conjunto de processos capaz de governar a geração, disseminação e utilização do conhecimento como forma de atingir plenamente os objetivos de uma organização (RICHTER, 2002).

A grande maioria dos entrevistados (06, de um total de 07) demonstrou conhecimento sobre o tema GC, uns apresentando noções mais sucintas e individuais e outros de forma mais detalhada e com uma visão mais organizacional.

O entendimento do Diretor da Facin corrobora o entendimento de Gutiérrez (2006), que afirma ser necessária, na GC, a apreensão de todo o conhecimento existente na organização de forma a torná-lo corporativo.

Nesta mesma linha de raciocínio a opinião do Vice-Diretor da Facin sinaliza a importância de que as informações pertencentes à organização sejam sistematizadas e proporcionem acesso adequado a todos os membros que a compõem. Para o colaborador “D” a GC se trata de um processo sistemático de busca de conhecimento, de informações e de aperfeiçoamento de assuntos que fazem parte do seu dia-a-dia no trabalho, resultando num constante processo de melhorias.

Tanto as respostas dos gestores quanto dos colaboradores foram satisfatórias e atenderam o objetivo da questão, que era o de verificar se o termo Gestão do Conhecimento tinha algum significado para as pessoas da organização e se, a partir disso, entenderiam os passos seguintes que seriam abordados.

A partir desse entendimento foi possível concluir que a base para a existência da GC na Faculdade de Informática já existe, ou seja, as pessoas da organização, em diferentes níveis, demonstram entendimento sobre o que na prática já acontece.

Apenas o entrevistado “E” demonstrou desconhecer completamente o assunto.

6.2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A FACULDADE DE INFORMÁTICA DA PUCRS

A partir da verificação dos conceitos de Gestão do Conhecimento, segue a análise sobre a importância deste tema na organização.

Segundo Stewart (2002), o conhecimento é hoje o mais importante fator de produção e os ativos do conhecimento tornaram-se os mais poderosos e valiosos caminhos de riqueza, sendo que as organizações que investirem no conhecimento e assumirem seu controle “galgarão os píncaros da competição”. Para o autor, “o conhecimento é tão relevante para as empresas de baixa tecnologia, para as entidades sem fins lucrativos e para os órgãos públicos, quanto para os negócios de alta tecnologia” (STEWART, 2002, p. 17).

Todos os entrevistados demonstraram ser muito importante que a Faculdade de Informática promova a GC em sua estrutura organizacional, como forma de obter qualidade nos serviços prestados aos seus alunos, público externo e à comunidade PUC como um todo.

Para o colaborador “A” GC é importante para o bom desenvolvimento das atividades, está no fato de gerar e estimular mais conhecimento e, portanto, agilizar o trabalho e poder desenvolver múltiplas funções. Para o “B”, a GC é muito importante, não só para o sucesso da Facin, mas para qualquer organização, tendo que haver liderança e planejamento para haver uma boa administração e controle dos processos

administrativos. O “C” percebe a importância da GC na forma como as tarefas são executadas, no sentido de que o conhecimento está sempre disponível, seja em processos, seja em contato com os colegas, ocasionando rapidez e agilidade no atendimento ao público. O colaborador “D”, por sua vez, afirma também ser muito importante a GC na Facin, que o incentivo e a motivação da gestão para a busca do conhecimento gera resultados e retorno positivos para a organização, funcionários e alunos. Já o “E”, após ouvir uma breve explanação da entrevistadora sobre o significado do termo GC, entendeu ser importante sua aplicação na Facin.

Os gestores entrevistados, Diretor e Vice-Diretor, ressaltaram que todos os seus esforços e objetivos são voltados para que o conhecimento na Facin seja sistematizado e esteja disponível a todos os seus membros (professores, funcionários e alunos). Consideram esta gestão especialmente preocupada com o conhecimento presente e disponível a todos como forma de retorno positivo tanto em demandas administrativas como acadêmicas.

Ressalvadas as peculiaridades da organização, os depoimentos encontram apoio na bibliografia revisada.

Como resultado deste tópico pode ser concluído que a gestão atual da Facin, bem como os colaboradores entrevistados, demonstram que a GC é uma questão prioritária para a organização interna, bom atendimento ao público em razão de múltiplos conhecimentos e para a rapidez e agilidade nos processos administrativo-acadêmicos.

6.3 AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FACIN/PUCRS

A literatura estudada apresenta várias ações que constituem uma Gestão do Conhecimento. A Faculdade de Informática, por sua vez, também nos apresenta ações de GC, que pela opinião dos entrevistados, a seguir descrita, está gerando resultados positivos para a organização e o desenvolvimento individual de seus membros.

6.3.1 Geração e transferência de Conhecimento

Várias são as maneiras de criação e de transferência do conhecimento corporativo e cada organização deve descobrir qual a que melhor represente e atinja seus objetivos.

A Faculdade de Informática aplica ações que representam a geração de conhecimento e a sua transferência, como um sistema que se realimenta reciprocamente. Essas ações possuem apoio na literatura, a exemplo do que expressa Stewart (2002), quando afirma que as organizações do conhecimento necessitam de um projeto organizacional que converta *insight* (conhecimento, inteligência, criatividade) em comportamento institucional, ou seja, precisam de processos do conhecimento. Também, que a maior lição da organização é criar, identificar, coordenar e melhorar os processos gerenciais, a rotina de tarefas, transferência e demais sistemas que fazem parte da estrutura organizacional e que conectam as atividades de uma função com as de outra. Para o autor, “todos os processos do conhecimento envolvem dois tipos básicos de atividades: produção de novo conhecimento (criando-o ou descobrindo-o) e compartilhamento do conhecimento existente” (STEWART, 2002, p. 263).

Assim, neste sub-capítulo será realizada a análise de resultados sobre ações de GC na Facin como: a) rodízio de funções, b) busca de informações de maneira informal, c) comunidades de prática, d) intercâmbio de conhecimento através de recursos computacionais, bem como sobre a e) Intranet, Internet, correio eletrônico e f) prática de reuniões.

a) O Diretor aborda a questão de prática de rodízios de funções como uma ação útil de geração de conhecimento, porque expande o conhecimento pelo simples fato de várias pessoas terem o conhecimento sobre uma mesma função, além de a prática contribuir para o aprimoramento daquela função e do indivíduo, à medida que cada um acrescenta a sua experiência e adquire uma nova. Nesse mesmo sentido o Vice-Diretor acrescenta que mesmo a Unidade tendo seus processos registrados, existem informações e procedimentos que só são vistos na prática do dia-a-dia, de pessoa para pessoa. Para ele, o rodízio de funções é muito importante porque está ligado a

mudanças, tanto de rotinas quanto de pessoas, renovando constantemente o conhecimento.

O colaborador “A” já passou pela experiência do rodízio de funções e seu depoimento denota resultado positivo, uma vez que afirma que a prática oferece a possibilidade de ampliar o conhecimento e seu fluxo, refletindo positivamente no atendimento às tarefas e público em geral, em especial aos alunos. Além disso, no momento em que as pessoas entendem esse objetivo perdem o receio de dividir seus conhecimentos, diminuindo a competitividade interna e aumentando o fluxo de troca de experiências. Para os colaboradores “B”, “C”, “D” e “E” (estes dois últimos também já com a vivência do rodízio), a prática de rodízio de funções está intimamente ligada a ganho de conhecimento individual, auxílio mútuo pela transferência de conhecimentos e melhor qualidade no atendimento ao público.

Segundo os gestores e também pelo conhecimento da entrevistadora sobre a política interna, essa prática vem sendo aplicada na Facin tanto na área administrativa quanto acadêmica, onde funcionários e professores trocam de funções conforme a necessidade dos setores, e conforme o perfil de cada um frente às novas demandas ou cargos. A visão dos gestores da Facin encontra abrigo na literatura atual (GUTIÉRREZ; TAPARANOFF; FERREIRA, 2006) e reflete positivamente na organização, conforme depoimento dos entrevistados.

b) A busca por conhecimento e informações de maneira informal está presente em qualquer organização, em praticamente todas as situações do dia-a-dia de empresas e indivíduos, seja para ampliar conhecimentos profissionais ou pessoais. Davenport e Prusak (1998) denominam essa prática de redes informais de conhecimento, por se estabelecerem de forma informal e geralmente por contato boca-a-boca entre pessoas de uma mesma organização. Apontam vantagens, como a confiança gerada entre aqueles que trocam seus conhecimentos, mas também desvantagens, porque pelo fato de serem trocas verbais de conhecimento, não estão registradas e, portanto, não estão disponíveis a todos que dele necessitam.

O entrevistado “B”, um dos colaboradores mais experientes da Unidade, reflete esse entendimento pelo fato de que quando ingressou na Facin não havia nada documentado e foi forçado a buscar o conhecimento por si só, fazendo com que desse

o mesmo retorno, ou seja, manteve seu conhecimento só para si. Hoje sente que as coisas mudaram, que há suporte, que existe mais troca de informações entre as pessoas sobre o conhecimento gerado, e o compartilham. Pela sua experiência e conhecimento da organização, acha a busca informal mais rápida, mais fácil, mas sabe que há todo um aparato de conhecimento registrado para apoio. Para os colaboradores “A”, “C” e “D” essa ação informal de busca de conhecimento é válida como apoio aos processos escritos, facilitando e agilizando o fluxo da comunicação interna e imprimindo um caráter de multiplicação de conhecimentos. Já para o “E” essa prática pode, como não pode, gerar e transferir conhecimento útil, pois depende muito da sensibilidade das pessoas em saber aproveitar esse conhecimento passado informalmente, em saber agregar ou não conhecimento. Para este, cada um tem uma visão específica de cada função e nem sempre o que é passado reflete a realidade de quem está recebendo a informação.

A opinião do Diretor da Facin vai ao encontro da teoria de Davenport e Prusak (1998), quando afirma que a busca informal de conhecimento gera mais conhecimento útil para as pessoas do que propriamente para a organização, justamente pelo fato de essas informações não serem registradas e não estarem disponíveis a todos. Por outro lado, concorda que a troca de experiências de boca-a-boca também tem seu valor por agilizar o processo, porque diante de uma decisão rápida o mais ágil é buscar o conhecimento de quem está mais acessível. Para o Vice-Diretor, a busca informal de conhecimento representa que as organizações mudam, as regras que regem uma organização mudam, as pessoas mudam. Já os processos foram registrados e sistematizados em um determinado momento, e são melhorados com o passar do tempo. Isso só acontece porque as pessoas trocam informações, conhecimentos.

É, portanto, fato incontestável que as redes informais de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), ocorrem nas organizações, assim como na Facin, como um recurso de busca e melhoria de informações para agilizar os processos de criação e transferência de conhecimento. Isso não significa, contudo, que essas informações não tenham que ser também sistematizadas e registradas, a fim de que se transformem em conhecimento útil coletivo e corporativo. É um ponto a ser aprimorado na Facin, visto que muitas pessoas ainda não entenderam a importância e o significado

de se registrar o conhecimento, pois há muita informação que não é implementada e registrada no seu devido processo, não tendo, portanto, o alcance desejado. Pelo observado, é uma questão de cultura e falta de necessidade momentânea, mas que demonstra sinais de evolução e conscientização interna, pelo próprio estímulo da gestão atual e daqueles que já utilizam.

c) As comunidades de prática também são ações de criação e transferência do conhecimento à medida que são compostas por grupos reunidos em torno da vivência de sua profissão, conectados com o objetivo de partilha de experiência e melhorias de aprendizado coletivo, levando-os à constante geração de conhecimento (FLEURY, A.; FLEURY, M.; GUTIÉRREZ, 2006).

Na opinião do Diretor, essa prática agrega e gera muito mais conhecimento útil para a organização do que para as pessoas e, no caso da Facin, vai muito ao encontro com o que a Reitoria tem estipulado, pois reflete uma administração mais colegiada. Inicia desde o Conselho da Universidade, passa pelo Colegiado da Facin, Colegiado dos Cursos, até chegar aos grupos de professores que discutem temas afins. Essa prática é muito útil, até pela composição de seus membros ser reduzida. É fundamental para gerar mais e melhores resultados para a organização. No entanto, na área administrativa isso ainda não acontece, talvez pela redução do número de pessoas e pouca divisão de setores. O Vice-Diretor reforça essa opinião e informa que a Facin sempre teve essa rotina de comunidades de prática na área docente, que é bem aplicada para grupos de estudo, grupos de interesse (área de programação, tecnologia) e isso os move positivamente, principalmente em função das disciplinas acadêmicas. Citou o exemplo de um grupo que hoje só discute ferramentas computacionais, tema da disciplina do Curso de Engenharia de Computação, com o intuito de troca de experiências para melhoria do trabalho dos docentes nesta área. Também não vê o mesmo acontecer no grupo de colaboradores administrativos, pelo menos não deste modo, e acredita que o momento de reunião administrativa quinzenal poderia servir para esse fim também, de forma a haver mais criação e transferência de conhecimentos entre o grupo.

Os colaboradores entrevistados foram unânimes em afirmar que essa ação poderia gerar muito conhecimento útil e transferência, no entanto, não tem proximidade

com a prática, por praticamente não ocorrer em seu meio profissional. Também, todos ressaltaram a necessidade de maior troca de conhecimento entre os colegas e até entre professores e administrativo, principalmente no momento das reuniões coletivas que ocorre quinzenalmente, e que não está sendo aproveitado como deveria. A sugestão de mais treinamentos de sistemas da Unidade ou Universidade foi sugerida pelo entrevistado “A”, como forma de melhoria de aprendizado coletivo. O “B” ressalta que a Encarregada de Secretaria estimula a interação da equipe quando pede sugestões de assuntos para discussão em grupo, mas que ninguém se manifesta e a reunião acaba só nos moldes informativos. Acredita que o tempo e a continuidade do estímulo sejam fatores para mudar esse quadro. Já o entrevistado “D” acredita que essa prática de discussão e partilha de aprendizado, se ocorresse no meio administrativo, refletiria em melhores resultados para a equipe e organização.

Pela análise do exposto e do contexto da Unidade, conclui-se que as comunidades de prática são efetivas e positivas na área docente, pois se destinam a gerar, partilhar, transferir conhecimentos sobre assuntos específicos de cada área ou setor, sempre com o fim precípua na melhoria do aprendizado coletivo e corporativo. Prática essa que também encontra bom respaldo na literatura atual (FLEURY, A.; FLEURY, M.; GUTIÉRREZ, 2006).

Já na área administrativa da Facin, apesar de haver espaço e incentivo para que a prática do aprendizado contínuo aconteça, tal como sugerem Taparanoff e Ferreira (2006), ainda há que se redobrar esforços de motivação e estímulo para trabalhar a mentalidade das pessoas, mudar a cultura e introduzir essa metodologia. Um ponto positivo foi demonstrado pelos depoimentos, ou seja, já existe a constatação de que ocorrem comunidades de prática entre os professores e a comparação com a área administrativa, que ainda não desenvolve a mesma ação. Alguns colaboradores demonstram interesse pelo assunto e o passo de implantação poderá ser uma questão de tempo e de persistência dessa gestão e das pessoas interessadas.

d) A Facin também tem implementada a ação descrita como intercâmbio de conhecimento por alguns autores, possuindo computadores interligados em rede que proporcionam uma infra-estrutura de comunicação e armazenamento de dados dentro da organização, promovendo e facilitando, desta forma, a troca de conhecimento entre

seus membros. Os autores revisados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; PEREIRA, 2002) referem o intercâmbio de conhecimento como uma das importantes ações de apoio à GC, pela facilidade de auxílio às pessoas principalmente na transferência de conhecimento na organização.

Conforme o colaborador “A” é possível se ter acesso às informações e conhecimento necessários mesmo a distância, estando em um setor ou outro, podendo várias pessoas fazer uso do mesmo conhecimento e transferi-lo facilmente conforme as necessidades das demandas. O “C” segue a mesma linha e diz que a “redefacin” o ajudou muito no seu ingresso na Unidade, pelo fato de haver muita informação disponível, formulários, modelos de documentos que facilitam e auxiliam no momento de necessidade de se criar algo ou passar o conhecimento adiante. Agiliza muito a comunicação, o compartilhamento e as atividades, diz o entrevistado “D”. O “E” diz que os recursos disponíveis em rede auxiliam muito, mas que de nada adianta se não souberem utilizá-los. Já para o “B”, os recursos disponíveis na Facin não atendem às expectativas por serem obsoletos, ultrapassados, não havendo muita contribuição para as pessoas que os utilizam como apoio à geração de conhecimento. Na parte de transmissão também poderia ser melhorado, sendo liberado o uso de ferramentas como o MSN (*Windows Messenger*), para contato mais direto e rápido com a coordenação e demais setores da Unidade, como o LAPRO e principalmente o PPGCC. Excluindo a avaliação sobre a qualidade dos equipamentos, considera a “redefacin” um bom exemplo de armazenamento de dados.

Para o Diretor, os computadores interligados em rede atendem os objetivos de intercâmbio de conhecimento na Facin e proporcionam muito conhecimento útil para a organização como um todo, visto que qualquer um de seus membros, seja professor ou técnico-administrativo, tem acesso ao conhecimento que a Facin dispõe, a qualquer hora. É um forte auxílio à GC porque diminui questões burocráticas de impressão de papel, perda de documentação e mantém toda a organização interligada. Quanto à comunicação que esses recursos geram, demonstra preocupação quanto à correta utilização de ferramentas de contato direto, a exemplo do MSN, pois poderiam ser muito úteis se não dispersassem tanto. Cita também o correio eletrônico, que por um lado não se imagina mais trabalhando sem esse meio de comunicação, mas que requer grande

parte do seu tempo, pela quantidade excessiva de mensagens diárias. Além disso, também serve de boa ferramenta para armazenamento de informações, bastando compilá-las se houver necessidade de sistematizar o conhecimento que foi transmitido e discutido virtualmente. O Vice-Diretor corrobora essas idéias quando afirma que os computadores interligados em rede na Facin garantem uma infra-estrutura de comunicação e armazenamento de dados, utilizando essa tecnologia da informação para difundir, armazenar e transferir o conhecimento dentro da organização.

Não restam dúvidas que a Facin oferece as tecnologias da informação como forte apoio à GC, tanto de suporte tecnológico como organização e armazenamento de dados, facilitando as práticas de comunicação e interação dentro da Unidade. Através dos recursos disponíveis e interligados em rede procura facilitar a captação do conhecimento, de forma a estruturar e disseminar esse conhecimento a todos. No entanto, há controvérsias entre a gestão atual e parte de seus colaboradores administrativos, uma vez que uns colaboradores entendem ser necessária também a utilização de ferramentas de contato direto como facilitador de troca de informações e de a gestão entender que isso ainda não é bem administrado internamente, podendo provocar muita dispersão. É uma questão que está em discussão, portanto passível de avaliação da gestão junto à equipe administrativa sobre as reais necessidades *versus* reais resultados.

Quanto à questão da qualidade dos recursos computacionais oferecidos e utilizados pelo corpo administrativo, conforme conhecimento e envolvimento da pesquisadora-autora sobre as rotinas da gestão, salienta-se que a Direção possui preocupação e que as providências institucionais cabíveis já foram tomadas para a renovação total dos equipamentos.

e) A literatura é vasta no campo da transferência do conhecimento organizacional com vistas ao sucesso de qualquer ação de GC. Todos são unânimes ao afirmar que os recursos tecnológicos existentes são o caminho mais rápido e fácil para apoio à disseminação do conhecimento existente em uma organização, sendo fundamental para que o conhecimento gerado, captado e sistematizado seja devidamente compartilhado (DAVENPORT; PRUSAK; SVEIBY, 1998; GROTTO; PEREIRA, 2002; GUTIÉRREZ; TAPARANOFF; FERREIRA, 2006).

Assim, dada a importância dessa ação, relevante também verificar como se processam o compartilhamento e disseminação do conhecimento dentro da Facin, visto que na organização há muita utilização dos recursos da Internet, Intranet, correio eletrônico e também de conversas espontâneas, conforme já se pôde verificar em depoimentos anteriores, que também permeavam a transferência do conhecimento gerado na Unidade.

O Diretor inicia seu depoimento afirmando que as relações humanas são fundamentais para a melhoria dos processos, se referindo à troca de conhecimento por conversas espontâneas, principalmente dentro de uma universidade, onde o conhecimento evolui muito rápido, há muitas mudanças, novas idéias surgindo a todo o momento, novas tecnologias. Esses conhecimentos, as informações, dependem muito de bate-papo na sala de convivência, durante um café, na troca de *e-mails*, não bastando somente a descrição de processos ou rodízio de funções entre as pessoas para se alcançar a melhoria e buscar inovações. Afirma que a Facin utiliza muitos recursos que compartilham conhecimento, informações de diversas áreas, até pelo hábito que a própria Direção tem de circular entre as pessoas, ouvir, conversar, enviar *e-mails* e sentir até percepções erradas das pessoas e se preocupar em sinalizar o entendimento correto. Na sua opinião, transferir o conhecimento faz parte de sua gestão transparente.

O Vice-Diretor afirma que sem esses meios de comunicação e da tecnologia que a Facin tem disponível, ainda estaríamos trocando informações através de recados escritos em papel, o que dificultaria e atrasaria muito a circulação e transferência de conhecimento entre as pessoas e setores. A Facin é fortemente preocupada com a comunicação e promoção do conhecimento. Intensivamente se utiliza dos recursos de *e-mail* para agilizar o canal de comunicação entre funcionários, professores e alunos. Há listas de *e-mail* e Intranet para cada grupo, além da Internet, promovendo rápida circulação de conhecimento e informação a todos e ao mesmo tempo (apesar de serem recursos assíncronos e não darem a certeza de que a “mensagem” chegou ao destinatário). No entanto, na sua opinião, a comunicação poderia melhorar ainda mais se houvesse um canal síncrono de comunicação, ou seja, uma ferramenta de comunicação instantânea onde existisse alguém que respondesse a todas as questões

on-line, em tempo real. Porém, afirma que isso requer um “pensar diferente” que não faz parte dos planos nem é possível no momento na Facin.

Pela entrevista com os gestores, ficou claro que os recursos existem, são intensamente utilizados e estimulados, com os objetivos voltados para a troca de informações e transferência de conhecimento, principalmente o correio eletrônico e a Intranet. Os métodos utilizados para apoio à transferência do conhecimento são compatíveis com a própria cultura organizacional da Facin, onde o valor das conversas espontâneas e os contatos eletrônicos é reconhecido e oportunizado, tal como sugerem Davenport e Prusak (1998).

Quanto aos colaboradores, o “A” refere que as conversas servem para a troca de idéias, que o *e-mail* é a ferramenta mais rápida de trabalho onde todos recebem e trocam informações através da mesma linguagem, que a Intranet reúne o conhecimento da Unidade assim como a Internet liga a Facin ao resto da Universidade, havendo muita troca de conhecimento, segundo seu entendimento. Mas, que isso não basta para ocorrer a efetiva transferência ou compartilhamento, os recursos existem e estão bem interligados, mas as pessoas devem aprender a consultá-los. Opinião esta que define o depoimento do “B”, que afirma que todos esses recursos compartilham e disseminam o conhecimento, se acionados pelas pessoas. Os colaboradores “C” e “E” dividem a mesma opinião e reforçam o uso desses recursos para difundir e compartilhar conhecimento, com rapidez e agilidade. Já na visão do “D”, apesar de todos esses recursos proporcionarem a partilha de conhecimento e serem os meios pelos quais as pessoas podem trocar experiências e informações, no caso do *e-mail* em especial, afirma que não está sendo utilizado como deveria e que as pessoas da Unidade infelizmente o utilizam muito mais para tratar de assuntos pessoais do que para profissionais.

Assim, pela análise dos depoimentos e da realidade da Facin, verifica-se que as conversas espontâneas, o correio eletrônico, a Intranet e a Internet são recursos muito utilizados para a troca de experiências e informações, corroborando a visão dos autores já citados e revisados. Conforme a administração japonesa e várias consultorias mundiais, as conversas espontâneas para troca de experiências podem fortalecer o contato pessoal a despeito do uso intenso da tecnologia da informação, através das

quais as pessoas transmitem também emoções por um sorriso, um suspiro, um piscar de olhos, podendo ser até mais produtivo do que uma vasta tecnologia, que não interage sem a vontade humana. Também há que ser verificada a questão do efetivo uso das ferramentas de correio eletrônico e da Internet, a fim de não fugir de seus objetivos de comunicação voltados ao trabalho e não ao entretenimento ou assuntos pessoais, em detrimento do tempo destinado aos assuntos profissionais.

f) Com a mesma intenção será analisado o resultado da prática de reuniões que ocorre de forma sistemática na organização, tanto na área administrativa quanto acadêmica.

Segundo a opinião do Diretor as reuniões são também ações positivas de transferência de conhecimento, mas na Facin isso acontece em parte, poderiam ser melhoradas e de forma que trouxessem mais as pessoas à participação, onde houvesse mais troca, mais transferência de experiências. As reuniões na Facin, na sua visão, são mais no sentido de sincronismo de informações, de atividades e dos processos internos. São muito mais informativas do que de troca de conhecimento. Para ele, é um grande desafio trazer as pessoas para discussão e troca de conhecimentos. No passado, em outra gestão, lembra que os professores discutiam mais assuntos e até geravam material para consulta, mas com o tempo isso perdeu sua prática pelo próprio desuso do material gerado. Depois se passou para uma fase mais informativa. Hoje sente que talvez fosse necessário se gerar novamente um material sistematizado daquilo que é discutido nas reuniões, pois a busca de informações ocorre de forma muito empírica e não auxilia tanto na disseminação do conhecimento e informações de forma mais coletiva. Entende que deve haver um balanço entre os dois modelos para se atingir esses objetivos. Segundo Grotto (2002), o conhecimento tácito costuma ser melhor compartilhado pelo ato de contato direto com os indivíduos que detém um determinado conhecimento, através de reuniões, seminários, etc., pelo fato de várias empresas terem dificuldade de armazenamento deste conhecimento.

A prática de reuniões também foi abordada pelo Vice-Diretor como uma ação útil de transferência de conhecimentos. Defende que reuniões produtivas são aquelas que possuem uma pauta para discussão, facilitando e fazendo com que as pessoas se preparem para a discussão e troca de experiências. Além disso, deve haver ata ao final,

para registro das discussões, decisões e responsabilidades atribuídas. Todo esse processo sistematizado incorpora conhecimentos e melhorias. Cita as reuniões da equipe técnico-administrativa, onde refere que esse processo transcorre muito bem, existe um tempo determinado, possui pauta e ata, apesar do caráter ainda muito informativo não proporcionar efetiva troca de conhecimentos. Possui preocupação com este ponto e está trabalhando para modificar o tipo de reuniões, abrindo mais espaço para discussão e trocas entre os funcionários, a exemplo do que já está sendo realizado com a criação de um novo processo de cópias de documentos, que rendeu bons resultados. Assim, entende ser necessário repensar a forma de condução dessas reuniões, talvez num formato de apresentação de problemas com estímulo a busca por soluções entre o grupo. Temos que estimular para que ocorram criação e transferência de novas idéias, além é claro, do caráter já empregado de sincronização da equipe. Além disso, o tempo é curto, também não contribuindo para algo mais trabalhado. Com relação às reuniões de professores ou direção, compartilha da mesma opinião do Diretor, ou seja, que são muito informativas, onde há muita discussão e pouco material gerado, se tornando talvez um pouco improdutivas.

McInerney (2006) defende a transferência do conhecimento como um ato voluntário daquelas pessoas que tem o desejo de compartilhar suas habilidades nas atividades desempenhadas dentro de uma organização. Esse entendimento reforça a importância do estímulo à prática de troca de experiência e o apoio oportunizado pela organização através de espaços para reuniões, onde essa troca pode ser facilmente praticada.

A opinião do colaborador “A” reflete o entendimento dessa cultura, ao afirmar que as reuniões são importantes e que já trouxeram muitas conquistas à equipe, junto com a Direção e Encarregada, onde coisas foram modificadas ou criadas para a melhoria do todo. Através dessa prática sente que as pessoas conseguem parar e analisar para organizar as informações necessárias e passar seu conhecimento aos demais. O “C” vê nessa oportunidade um momento de debate em grupo para facilitar as dificuldades do dia-a-dia, para a manutenção dos processos e procedimentos, pois cada um leva o seu ponto de vista que pode auxiliar na atividade do outro. Também citou o novo processo de cópias, onde todos estão discutindo e trocando idéias com o

objetivo comum de inserir mais rapidez e qualidade. Já os entrevistados “B” e “D” fizeram ressalvas quanto à cultura da equipe de não aproveitar bem esse momento, por não darem a importância devida às reuniões e oportunidade de troca de experiências, ou por simples falta de interesse. Contudo, o “B” considera importante que a Encarregada continue estimulando a sugestão de pauta para dar mais oportunidade de as pessoas falarem. Acredita que no passado havia mais troca de conhecimentos porque havia a dinâmica de cada um falar sobre as suas funções, já que não havia os processos registrados, e as pessoas prestavam mais atenção, havia uma troca maior do que ocorre hoje. O “E”, por sua vez, não vê muito proveito nessas reuniões por não fazer parte da equipe da graduação e sentir que a maioria dos assuntos são direcionados à graduação, por apresentar maior fluxo de atividades, e pelo fato de os assuntos da pós-graduação serem tratados entre eles.

Por todo o exposto nas entrevistas e pela análise das mesmas, percebe-se que as ações de criação e transferência de conhecimento citadas pela literatura como apoio à Gestão do Conhecimento, são aplicadas na Faculdade de Informática, tanto pelo estímulo da gestão como pela prática no dia-a-dia dos colaboradores, salvo pequenos ajustes como citado em casa caso. Contudo, um ponto a melhorar diz respeito à troca de experiências por meio de dinâmica de reuniões. Há quase unanimidade quanto ao fato de as reuniões não serem focadas na criação e compartilhamento de novos conhecimentos, situação que já está sendo repensada tanto pelos gestores e colaboradores, que demonstram ciência da problemática. Os primeiros e mais importantes passos já foram dados, que são o tempo e o espaço, oportunidade para que as pessoas se reúnam e possam trocar informações para sincronismo das atividades e o estímulo ao diálogo construtivo. Depois segue a conscientização coletiva de que a cultura e a dinâmica devem ser modificadas para se obter melhores resultados através da troca de conhecimentos. Isso já está sendo incorporado na mentalidade das pessoas, como se viu nas entrevistas.

Com base nos depoimentos e diante da dificuldade de atrair as pessoas à troca de experiências na Facin em reuniões, cabe também citar as considerações de Terra (2001), ao relacionar algumas evidências sobre como as pessoas compartilham conhecimento dentro do contexto da GC. Para o autor, a troca de conhecimento está

intimamente ligada ao fator confiança, através do qual os indivíduos devem confiar na competência do trabalho dos colegas, confiar também que as pessoas não tentam esconder ou sonegar informações, confiar nas críticas como uma atitude positiva e construtiva, além de ter a confiança de que desentendimentos gerados serão abordados de maneira profissional e transparente.

6.3.2 Armazenamento do Conhecimento

Neste sub-capítulo se apresenta a análise dos resultados realizada sobre as formas de captação e armazenamento do conhecimento na Facin, além de sua acessibilidade, percorrendo as etapas de a) codificação, b) mapeamento e c) repositório de conhecimento.

Para Choo (2006), construir e utilizar o conhecimento são grandes obstáculos, principalmente quando conhecimentos e experiências estão desordenados pela organização e concentrados em determinadas pessoas ou unidades de trabalho. Davenport e Prusak (1998) mencionam que várias organizações têm receio de abordar e trabalhar a questão de geração do conhecimento, ignorando seus recursos humanos e tecnológicos e contratando indivíduos já preparados, para depois deixarem que se virem sozinhos. A codificação permite que o conhecimento seja apresentado de uma forma acessível aos que dele necessitam, o torna claro, portátil e organizado. Pela codificação o conhecimento pode ser articulado, categorizado, descrito, mapeado, estimulado e convertido do individual ao coletivo em formatos perfeitamente aplicáveis e acessíveis (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

a) Analisando especificamente a codificação dos processos administrativos como forma de conversão do conhecimento tácito em corporativo, o Diretor da Facin, em sua entrevista, afirma que acredita nesse processo. Ou seja, no momento em que a organização consegue registrar todas as atividades e o conhecimento que cada indivíduo tem e sistematiza isso em forma de processo, essa conversão ocorre e o conhecimento pode ser disponibilizado a todos. Um processo pode surgir do individual e crescer para o coletivo, de um setor menor pode se tornar corporativo e de uma unidade como a nossa pode se tornar institucional. Importante também que esse

processo seja periodicamente alimentado, para não ficar defasado e desacreditado. Corroborando este entendimento, Gaspar e Miranda (2006) defendem que a efetiva incorporação do conhecimento à organização somente é possível e gera bons resultados quando houver ferramentas adequadas para a aquisição do conhecimento tácito de colaboradores e para o gerenciamento do conhecimento explícito existente. Na seqüência, houve o questionamento sobre a eficácia da codificação dos processos como forma de evitar a perda do conhecimento na Facin, sendo que o Diretor acredita nesse método. Para ele, através da codificação do conhecimento em forma de processos registrados e acessíveis, a organização não se torna refém do conhecimento de uma única pessoa, indo ao encontro com a teoria de Davenport e Prusak (1998), que afirmam que uma empresa não pode se privar do acesso ao conhecimento por seu detentor não estar disponível para dividi-lo ou até perdê-lo se o mesmo deixar a empresa.

O Vice-Diretor, por sua vez, afirma com veemência que é no processo de manter o conhecimento da organização de um modo mais formal e não somente nas cabeças das pessoas, que ele acredita, pois vem construindo essa base organizacional na Facin desde o ano de 2005. Já recebeu críticas, que acredita serem construtivas, pela forma como os processos foram disponibilizados, por restrição de tecnologia e tempo para a criação de algo melhor. A construção dos processos administrativos e a sua disponibilização na Intranet foram os meios encontrados pela Facin como forma de transformar o conhecimento individual em coletivo. Moresi (2006) afirma que o conhecimento criado deve ser armazenado em uma base de conhecimento corporativo, a fim de constituir a memória organizacional de uma organização, com forte apoio da tecnologia da informação para tornar esse conhecimento sistematizado reutilizável e com fácil acesso aos funcionários. Portanto, o conhecimento armazenado deve ser organizado, útil e acessível pela organização. Para Barreto (1994 *apud* MORESI, 2006) um repositório de dados e informações simboliza um estoque potencial de conhecimento para a promoção de transferência de conhecimento nas organizações. Na questão de codificação de processos administrativos como forma de se manter o conhecimento na organização perante a saída de um indivíduo que o detém, o Vice-Diretor não possui dúvidas que a idéia central é que o conhecimento fique registrado e,

portanto, na organização. Para garantir isso, coordenou a criação e registro dos processos, de forma que eles foram descritos por pares de indivíduos, onde um descrevia e o outro revisava, aumentando as chances de não se perder informações e de melhorá-las. Essa técnica é citada por Gutiérrez (2006), que afirma que o conteúdo gerado deverá receber dupla revisão, a fim de se verificar se está realmente contribuindo para os objetivos da organização e não a está prejudicando diante de alguma informação errônea.

Para os colaboradores, essa questão se mostrou inicialmente um pouco confusa, mas com o auxílio de breves comentários sobre conhecimento tácito e explícito foi possível extrair seus entendimentos. Houve unanimidade dos entrevistados no sentido de afirmarem que a codificação dos processos administrativos é um meio de tornar o conhecimento individual em coletivo e, portanto, acessível. Além disso, todos também entendem que os processos representam o conhecimento codificado e que são fundamentais para apoio quando um colega se desliga da Facin ou se ausenta temporariamente. Para o entrevistado “A” o sistema está aberto para todos e o conhecimento está descrito em linguagem clara, de modo que as atividades são facilmente resolvidas. Para o “B”, desta forma ocorre a multiplicação de conhecimento, pois os processos estão bem estruturados, possuem meta-processos (ver anexo A) de criação, manutenção e boa ferramenta de acesso e navegação, que é a Intranet. Acredita ser mais válido para quem ingressa na empresa e salienta a importância da leitura de processos também de outros setores internos, para auxílio mútuo. Nesse mesmo sentido é a opinião do colaborador “C”, acrescentando que no momento em que um indivíduo cria um processo através do seu conhecimento tácito e posteriormente todos podem acessá-lo, está efetivada a conversão desse conhecimento em coletivo. Para o “D”, no momento em que se busca o conhecimento e se tem acesso, se está construindo novo processo de aprendizagem, que naturalmente vai formando uma teia corporativa do conhecimento. Acrescenta que compartilhar é multiplicar e, portanto, o conhecimento deve girar dentro da organização e não ficar restrito ao individualismo. Já para o “E”, apesar de entender a conversão do conhecimento individual para o coletivo, não acredita que o conhecimento seja absorvido necessariamente, porque algumas pessoas não têm as mesmas facilidades de aprendizado. Umás podem aprender lendo

o que está registrado, já outras podem aprender melhor ouvindo ou vendo, e se insere nesse grupo.

Pela análise das entrevistas e verificação dos processos documentados, a Facin está em sintonia com a literatura revisada quanto à codificação do conhecimento, atendendo às necessidades individuais de seus membros e coletivas da organização. Um ajuste necessário se faz em relação à facilidade de acesso quanto à busca de assuntos específicos dentro de cada processo, desenvolvendo alguma ferramenta que melhor atenda a essa necessidade.

Passando à etapa de análise do mapeamento, Davenport e Prusak (1998) afirmam que é essencial identificar as fontes do conhecimento corporativo, por se tratar de parte importante do processo de codificação e terem a finalidade de indicar às pessoas da organização para onde ir quando necessitarem do conhecimento.

b) Para o Vice-Diretor, o mapeamento é importante, mas acredita que a Facin ainda não concluiu essa etapa. Como gestor, identifica que ainda há conhecimentos não mapeados, soltos, e isso o preocupa, principalmente no que diz respeito a projetos que são desenvolvidos por professores, bolsistas, e que não há nenhum registro sistematizado na Unidade, talvez na AGT. Do ponto de vista de processos organizacionais, já temos muita coisa padronizada na Intranet (calendários, formulários, processos, documentos), mas também há muito ainda a se melhorar para a nossa memória organizacional. Já está culturalmente definida a busca de informações na Intranet. Quanto à indicação de nomes, responsáveis por determinada função, isso não está definido nos processos, pois acredita que a organização não deve estar presa a pessoas, mas a papéis e cargos. O Diretor afirma que a Facin possui mapeamento do seu conhecimento, estando disponível através de seus processos, descritos e disponibilizados na Intranet, com fácil acesso a todos da organização. Sua importância se dá pelo fato de identificar o conhecimento e mostrar como se desenvolve, mas os indivíduos devem buscá-lo, acessar a Intranet, caso contrário o conhecimento estará apenas armazenado.

O mapa do conhecimento organizacional pode ser visto como um retrato daquilo que existe dentro da organização e a sua devida localização, facilitando assim a

localização do conhecimento e estimulando a idéia de que o conhecimento corporativo faz parte da empresa como um todo e não se restringe a um grupo isolado ou indivíduo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Para Grotto (2002), o mapa do conhecimento corporativo proporciona maior troca de conhecimentos, por estarem disponíveis onde e quando forem necessários. É uma forma de tornar coletivo o conhecimento individual e de efetivamente ser utilizado o conhecimento existente na organização por mostrar quem é o detentor desse conhecimento.

O entrevistado “A” acredita que os processos ajudam bastante nesse mapeamento, mas que ainda poderia ser melhorado, porque muitas vezes não sabe a quem recorrer. Ter esse recurso de buscar a informação diretamente com quem detém o conhecimento, ajudaria mais no momento de se resolver algo ou prestar alguma informação. Na opinião do “B”, o mapeamento existe nos processos dispostos na Intranet, com acesso coletivo, sendo importante por facilitar a busca pelo conhecimento na organização. Da mesma forma o “C”, que acrescenta que o organograma na Intranet também fornece uma noção de onde se concentra e o tipo de conhecimento. Considera muito importante o mapeamento realizado pelos processos na Intranet, onde pela descrição se tem boa noção do assunto e de todos os envolvidos nas atividades. O colaborador “D” segue a mesma linha de opinião e acredita que os processos na Intranet, mais o organograma, oferecem ótimo recurso de consulta às informações e pessoas necessárias. Considera o mapeamento muito importante para o devido acesso ao conhecimento, pois no momento em que está claro e disponível para um e demonstra bons resultados, aos poucos os demais buscarão a mesma ferramenta, ocasionando bons resultados corporativos. Já na opinião do “E”, não há um mapeamento do conhecimento e toda vez que necessita de informações recorre aos colegas. Considera importante que o processo do conhecimento seja mais amplo para facilitar ao funcionário e conseqüentemente para a organização e acredita que poderia haver a indicação nos processos sobre quem ou qual o cargo que administra aquela função.

Os autores revisados sobre mapeamento do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; GROTTTO, 2002; MELO, 2003; GUTIÉRREZ, 2006) entendem ser o mapa uma importante ação dentro de uma organização que busca a Gestão do

Conhecimento, pela facilitação de acesso ao conhecimento corporativo. A Facin possui esse entendimento e grande parte do seu conhecimento organizacional já está mapeado e disponibilizado em Intranet para acesso e utilização de todos, através da sistematização dos processos administrativos. Existe também um organograma (ver anexo B) na Intranet que reflete a estrutura hierárquica da Unidade, identificando claramente as áreas de atuação com os cargos e pessoas vinculados, além da tabela de correspondência entre atores/pessoas (ver anexo C), que também auxilia nesse sentido. Conforme entrevistas, o mapeamento do conhecimento da Facin tem atendimento parcialmente a seus propósitos, pois ainda existem dúvidas entre os colaboradores sobre quem detém determinado conhecimento diante de determinadas rotinas, o que representa estar incompleto e podendo ser melhorado. Conforme alguns autores, talvez seja uma opção positiva incluir os nomes das pessoas que detém o conhecimento aos atores já existentes nos processos.

c) Após análise de como se processam as ações de codificação e mapeamento do conhecimento na Faculdade de Informática da PUCRS, importante verificar se a Intranet representa bom repositório do conhecimento gerado e se proporciona boas condições de acessibilidade coletiva.

Para o Diretor, a Intranet proporciona bom armazenamento e fácil acesso ao conhecimento corporativo, a exemplo dos processos administrativos, por ser uma ferramenta disponível a qualquer momento e em qualquer local da organização. Para o Vice-Diretor a Intranet é uma boa ferramenta, armazenando e proporcionando boa acessibilidade ao conhecimento gerado na organização. Ressalta ser boa tecnologia, mas não ótima, pois do ponto de vista de tecnologia de *web* está ultrapassada, por se tratar de páginas estáticas, onde há necessidade de edição e atualização por algum indivíduo. O ideal seria que ela tivesse um sistema automatizado para gerenciamento de documentos. Isso existe, mas não foi implantado na Facin. Por exemplo, em termos de acessibilidade e rápida localização, se um professor quiser saber qual a sua responsabilidade, hoje ele tem que acessar todos os processos e verificar se há a palavra “professor”, não sendo muito ágil. Havendo um sistema, poderia filtrar e mostrar somente os processos que possuem “professor”, sendo muito mais claro também para os funcionários, podendo visualizar somente os processos que contém funcionários.

Seria bem mais agradável e ágil para ser usado, e diz que essa foi a crítica recebida quanto à disponibilização dos processos na Intranet. Falta agilidade e facilidade para se localizar os processos, até porque estão em formato “pdf” e necessitam ser acessados um por vez para ver seu conteúdo. Na sua visão algumas coisas deveriam ser automatizadas, melhorando o processo de comunicação e rotinas acadêmicas junto aos alunos, relacionado a requerimentos e formulários que possuem muitos fluxos de secretaria, podendo pular essa etapa e haver maior interação entre coordenadores, direção e alunos, otimizando mais o tempo de retorno e menos impressão de papel. Isso seria muito mais ágil, mas infelizmente ainda não encontrou apoio de um setor institucional que desenvolvesse esse sistema, nem alunos que quisessem desenvolver um sistema dessa natureza como trabalho de conclusão de curso.

Davenport e Prusak (1998) já tratavam a Intranet como um recurso *web* muito utilizado para gerir repositórios do conhecimento, por se tratar de um recurso facilmente dominado por seus usuários pelo fato de seguir as mesmas linhas da Internet. Porém ressaltam que um *browser* e um *software* de servidor da *web* não são tudo que uma organização precisa, necessitando também de um conjunto complexo de ferramentas para captação da informação, seu armazenamento e ampla acessibilidade a ela, o que se assemelha com a visão do Vice-Diretor.

A maioria dos colaboradores entrevistados tem a visão de que a Intranet proporciona bom armazenamento do conhecimento corporativo, atendendo às necessidades de acessibilidade e consulta quando necessário. Para o “A” é um espaço de fácil acesso coletivo onde as pessoas buscam informações com credibilidade, porque são gerenciadas e refletem o correto conhecimento das coisas. O “B” diz que a Intranet proporciona facilidade de acesso por todos, professores, funcionários e principalmente alunos, que antes tinham que passar sempre na Secretaria para retirar e preencher requerimentos à mão, sendo que agora têm tudo disponível na Intranet. Os entrevistados “C” e “D” afirmam que acesso ao conhecimento da organização é ágil e fácil, podendo ser acessado em qualquer local da unidade ou da universidade e por qualquer membro da Facin. Já para o colaborador “E”, isso não se aplica da mesma forma, pois não considera que haja boa acessibilidade, porque o acesso e navegação na Intranet poderiam ser facilitados para busca do conhecimento, talvez pela estrutura

de organização atual. Também percebe que os professores não acham fácil, se atrapalham, por buscarem contato com a Secretaria em vez de buscar as informações na Intranet. Mas acrescenta que talvez seja uma questão de postura, cultura e não tenha a ver com acessibilidade. Considera ser uma boa ferramenta de armazenamento.

Terra (2005) também aponta as ferramentas *web*, como portal corporativo e Intranet, importantes para a disponibilização de informação e conhecimento onde eles são necessários dentro das organizações. Sua implementação serve principalmente às necessidades de funcionários, comunidades e até mesmo às redes que se estendem além das paredes de uma organização. Para o autor, seus benefícios são visíveis porque facilitam muito a rotina de busca de informações independentemente de onde estejam armazenadas, os funcionários não dependem de vários tipos de sistemas da empresa e podem acessar as informações de qualquer lugar, a interface de trabalho é amigável, entre outras (TERRA, 2005).

Baseado na análise das entrevistas, tanto Direção quanto colaboradores entendem que a Intranet representa um bom repositório de conhecimento corporativo para a Facin, mas não atende de forma efetiva os requisitos de acessibilidade. Uns detectam que a estrutura é confusa e não proporciona facilidade de busca de informações, outros que a navegação interna dos processos também não é facilitada, por não haver uma ferramenta de filtro por assunto, setor, pessoas. Outros, ainda, entendem que falta inserção de novas tecnologias que facilitem e agilizem esse processo de armazenamento e acesso como um todo. Há que se destacar que o fator humano também é importante, no sentido de que as tecnologias não fazem o trabalho por si só e não disponibilizam informações e conhecimento se não há a cultura e o interesse em buscá-los. Certamente, além de melhorar a disposição e estrutura das informações na Intranet e inserir novas ferramentas que facilitem a busca pelo conhecimento correto, as pessoas também deverão ser trabalhadas para que busquem as informações onde estão disponíveis e entendam os benefícios gerados por um repositório de conhecimento, além de serem estimuladas ao seu uso. Assim, a Facin deverá rever o modo como o seu conhecimento corporativo está disponível e usar ferramentas de tecnologia da informação que forneçam melhor acessibilidade e atinjam seus objetivos enquanto organização do conhecimento.

6.3.3 Aplicação do conhecimento

Encerrada a análise de resultados sobre as ações de GC da Facin, importante verificar como a Unidade se comporta em relação à aplicação prática do conhecimento, no sentido de ser considerada uma organização que aprende e que proporciona condições de aprendizado.

Com base nesse contexto, o Diretor da Facin acredita que a Unidade proporciona condições individuais e coletivas de aprendizado, pelo fato de buscar cursos de capacitação para técnicos administrativos e estimular a participação em eventos para professores, a fim de que estejam inseridos num processo de constante renovação de conhecimentos. Mesmo assim, acredita que a Facin ainda não atingiu o nível que gostaria que atingisse. O Vice-Diretor acrescenta que a Facin está sempre num processo contínuo de ensino-aprendizagem e, pela sua característica de faculdade de ensino, seria um contra-senso um professor não se preocupar em aprender. Enfatiza que a Unidade aprende, estimula e proporciona condições de aprendizado, tendo sempre essa preocupação e trabalho junto à PUCRS. Refere que em nível de melhoria do conhecimento docente, a capacitação é mais institucional e a Facin sempre estimula e fornece o apoio necessário para que seus professores participem e se renovem, o que também foi mencionado pelo Diretor. Quanto à equipe administrativa, apesar de se ter avançado e proporcionado cursos de capacitação para melhoria e atualização de conhecimentos na área da informática, ainda se está subordinado a regras institucionais. Com base nesses relatos, percebe-se que a gestão está preocupada em promover a renovação do conhecimento como parte importante e natural do processo de aprendizado, demonstrando ser uma organização que aprende, dentro de suas características e limitações de uma unidade acadêmica subordinada a uma IES.

Senge (2000) afirma que organizações e seus funcionários devem aprender a aprender, se tornando, na prática, organizações que aprendem. Afirma com sabedoria que “aprender em organizações significa testar continuamente nossa experiência, e transformar essa experiência em conhecimento – acessível a toda a organização, e pertinente ao seu propósito central” (SENGE, 2000, p. 45).

Pelas entrevistas dos colaboradores, percebe-se que há esse mesmo entendimento de que a Facin possui caráter de uma organização que aprende. Conforme opinião do entrevistado “A”, as pessoas estão bem envolvidas com a tecnologia da informação e a organização possibilita isso, apesar de sentir que a Instituição poderia fornecer mais capacitações e atualizações no campo técnico-administrativo, pois há muita vontade de se aprender sempre mais. O entrevistado “B” afirma haver criação de conhecimento e uma gestão que estimula a troca desse conhecimento, através de melhorias administrativas e acadêmicas, para resultados internos e externos. Considera a Direção ainda nova, mas que demonstra preocupação com o aprendizado coletivo, a exemplo dos cursos de Access e Excel para a equipe. O “C” afirma que a Facin aplica o conhecimento de forma permanente, onde a prática mostra que todos estão sempre aprendendo pelo simples fato de periodicamente fazerem a manutenção dos processos administrativos. É uma prova de que a faculdade está aprendendo coisas novas e, portanto, fazendo as alterações e atualizações necessárias para refletir seu aprendizado de forma individual e coletiva. Para o entrevistado “D” a Facin está reinventando a dinâmica funcional da Direção, com alteração na postura, onde agora se tem gestores e não meros Diretores. Isso resultou em maior preocupação e atenção ao aprendizado dos funcionários e as suas condições de trabalho, proporcionando uma comunicação eficaz e estímulo à iniciativa individual de busca de novos aprendizados. A Facin demonstra estar aberta e receptiva a aprender com a sua equipe, servindo como exemplo (espelho) e motivação. O colaborador “E” segue a mesma linha e afirma que a gestão atual da Direção da Facin se preocupa com a circulação de conhecimento, até pelo exemplo da implantação de rodízio de funções, que renova e agrega conhecimento individual e coletivo. Acredita ser a Facin uma organização que aprende e que proporciona aprendizado dentro das condições que dispõe.

Pela análise das entrevistas conclui-se que a organização está focada na aplicação do conhecimento, proporcionando e estimulando o aprendizado individual de seus membros como forma de retorno positivo ao aprendizado coletivo. Corroborar o entendimento de Senge (2000) ao demonstrar que as experiências internas são

testadas e atualizadas periodicamente e transformadas em conhecimento disponível para toda a organização, sendo fiel ao seu objetivo central de ensino-aprendizagem.

Dando seqüência, resta analisar o papel e a importância dos gestores da Facin dentro do contexto de Gestão do Conhecimento.

6.4 A IMPORTÂNCIA DOS GESTORES NA GESTÃO DE CONHECIMENTO DA FACULDADE DE INFORMÁTICA DA PUCRS

O Diretor, ao ser questionado se os gestores da Facin estimulam e disseminam a circulação do conhecimento na organização, afirma que sim, pelo estilo colaborativo e transparente com que a Direção trabalha. Na sua visão, o próprio Colegiado é homogêneo em termos de representatividade dentro da Faculdade, seja em termos de áreas e de perfil de pessoas. Todas as discussões feitas em Colegiado são sérias e, uma vez definidas em torno de uma mesma posição, são disseminadas por toda a organização. Afirma que o contrário também acontece, ou seja, os demais membros da organização também conversam com o Colegiado e trazem conhecimento e informação para discussão. As decisões desta gestão sempre são voltadas ao coletivo. Lembra que há também a prática de rodízio de funções, o estímulo ao trabalho em equipe e a circulação do conhecimento. Reitera que uma das formas de circular o conhecimento dentro da organização é fazer com que a maioria dos professores da Faculdade passe pela experiência de algum cargo de coordenação, ou se envolva em alguma atividade administrativa, ou esteja em contato com a Administração Superior da Universidade ou ainda outros setores. Prática esta que a Facin aplica e acredita agregar conhecimentos e bons resultados. Entende que não consegue colocar todos em contato diário com tudo isso, a exemplo dos professores horistas, mas que dentro do possível são inseridos em projetos e cursos para agregar maior conhecimento e contato com a Universidade. Afirma que a idéia desta gestão é trabalhar bem o conhecimento organizacional, tanto administrativo quanto acadêmico, para que a próxima gestão tenha uma base sólida para se guiar e iniciar sem tropeços, seguindo depois com suas próprias e novas decisões. Conclui que esta gestão se esforça para desempenhar seu

papel e acredita estar fazendo uma Gestão do Conhecimento, por todos os resultados já observados e por entender ser o melhor para a organização.

O Vice-Diretor também acredita que o gerenciamento desempenhado na Facin atende aos requisitos de estímulo e disseminação do conhecimento na organização, pois as informações circulam por *e-mail*, documentos importantes de interesse coletivo são impressos e repassados, além do espaço em reuniões acadêmicas e administrativas com caminho aberto à troca de experiências. Afirma que vê a gestão do atual Diretor como um canal aberto a todos da organização e com transparência nas decisões, salientando apoiar totalmente essa visão. Ao ser questionado sobre a importância do papel desenvolvido pela gerência, o Vice-Diretor afirma que se a gestão não trabalhasse dessa forma, não teria alcançado o que tem hoje, se referindo a todas as ações adotadas e seus resultados gerados, que lhe são positivos. Refere que algumas questões de melhorias na comunicação e sistematização já ocorreram na gestão anterior e que sem isso não teria conseguido cumprir a tarefa de documentar os processos administrativos, sempre acreditando na importância de captar e sistematizar o conhecimento para disseminação e melhoria da Faculdade. Assim, acredita ser muito importante para a Facin o papel desenvolvido pela gerência e que representa sim uma Gestão do Conhecimento.

Spender (2001) afirma que uma vez que o conhecimento está identificado e valorizado, os gerentes terão a organização em suas mãos como um acervo de ativos do conhecimento, focando as questões estruturais na certeza de que o conhecimento correto está no local e tempo certos, nas questões de produtividade e melhorias decorrentes da sistematização dos processos de comunicação e troca de conhecimento. Pela análise das entrevistas, o trabalho desenvolvido pelos gestores da Facin atende à teoria de Spender (2001), bem como a de Davenport e Prusak (1998), quando afirmam que iniciativas de GC necessitam de gerentes para melhorar as atividades relacionadas ao conhecimento, tendo sua formação voltada à ênfase de criação, distribuição e uso do conhecimento.

Assim, vejamos a análise sobre as entrevistas dos colaboradores da Faculdade de Informática sobre o papel da gerência e a sua importância na organização.

Para o colaborador “A”, há um empenho dos gestores no estímulo e circulação do conhecimento, fato que é percebido pela própria evolução dos processos, característica bem importante que denota preocupação com o desenvolvimento do trabalho e fluxo de informações. Afirma também que esse processo não depende só deles e que dentro do possível e necessário disseminam as informações novas por *e-mail* ou reuniões. Na sua opinião, o papel que a gerência desenvolve reflete uma GC e é importante porque o exemplo deve partir do topo, pela hierarquia, para motivação dos demais. O “B” afirma que o maior estimulador é o Vice-Diretor, pois acredita que ele possui uma visão mais voltada ao gerenciamento, implementando muitas coisas aos poucos, atingindo e melhorando bastante a parte administrativa, onde antes havia muito individualismo e sem repasse do conhecimento. Ressalta também a prática de ouvidorias, onde se tem um *feedback* do desempenho individual e estímulo à divisão do trabalho e circulação do conhecimento em equipe, a fim de que todos trabalhem como iguais e não só alguns detenham o conhecimento. Pela sua visão acredita que a gerência busca o melhor para a Unidade e serve de modelo para a Universidade, tendo infra-estrutura de recursos e área administrativa bem organizada, sendo muito importante sua dedicação em busca de constantes melhorias.

O colaborador “C” divide a mesma opinião e reafirma que a gerência estimula a circulação do conhecimento, principalmente por *e-mails*, proporcionando um conhecimento global, mesmo não estando todos diretamente envolvidos com uma determinada demanda, todos ficam sabendo do que está acontecendo, podendo repassar o conhecimento adiante. Além disso, há o estímulo à rotatividade de funções para que todos possam agregar mais conhecimentos e atender várias demandas. Afirma ser muito importante o papel dos gestores porque sem eles a Facin não teria uma GC, visto que as ações vêm deles e com isso há a vantagem de uma organização com muito fluxo de conhecimento, representando melhorias a todos. O “D” é da mesma opinião que o “B”, afirmando que principalmente a postura do Vice-Diretor representa uma gestão de compartilhamento de informações e conhecimento, pois se preocupa em enviar sempre por *e-mail* todas mudanças ou notícias para uma comunicação eficaz entre professores, funcionários e alunos. Além disso, refere que há boa proximidade com os funcionários, através de conversas na Secretaria e reuniões. Afirma que suas

ações são exemplo de motivação, pela sua prática de disseminação e multiplicação de informações, além da valorização do conhecimento por ele e pela Encarregada. Considera importante o papel desempenhado pela gerência e que representa a GC dentro do seu entendimento, especialmente pelas ações do Vice-Diretor, que muito faz pelo crescimento e desenvolvimento da organização.

Na opinião do entrevistado “E”, a Facin demonstra preocupação e interesse pela circulação do conhecimento dentro da organização, comparado à gestão anterior, onde não sentia dessa forma. No entanto, se sente um pouco afastado do geral, por estar atualmente trabalhando na pós-graduação e sentir que as informações em geral dizem mais respeito ao fluxo da graduação. Entende ser importante o papel desempenhado pela gerência e, por tudo o que foi dito, sente um grande estímulo à criação, manutenção e leitura dos processos como forma de aprendizado contínuo e descentralização do conhecimento, principalmente por parte do Vice-Diretor, que refere ser um exemplo a ser citado.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 137), “a função do diretor do conhecimento é complexa e multifacetada.” Isso impulsiona mencionar que os gestores da Facin não possuem formação acadêmica em Administração de Empresas ou Especialização em Gestão do Conhecimento, tendo, mesmo assim, desenvolvido ações representadas pela literatura e práticas de GC realizadas em organizações, com resultados positivos. Há unanimidade no entendimento da importância do papel desempenhado pelos gestores, em especial do Vice-Diretor, que esteve diretamente envolvido com a sistematização dos processos administrativos e disponibilização na Intranet como forma de acesso coletivo ao conhecimento individual e corporativo. Como já mencionado anteriormente, essa gestão se caracteriza e diferencia pela preocupação com a transparência de suas ações e participação coletiva nos interesses institucionais, além do entusiasmo e estímulo por uma administração que represente efetivamente uma Gestão do Conhecimento. Tal constatação encontra-se corroborada na análise das entrevistas desta pesquisa, nos documentos e Intranet verificados, além da análise da entrevistadora com o uso de técnica observacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são apresentadas as conclusões finais com base nos resultados encontrados para cada categoria da análise, além dos resultados específicos para cada objetivo definido, a fim de retomar os principais pontos desta pesquisa, que teve como objetivo geral a avaliação do modelo de Gestão do Conhecimento adotado pela Faculdade de Informática da PUCRS, baseado na percepção de seus colaboradores administrativos e direção.

A pesquisa realizada demonstrou, tanto pela revisão literária quanto pela análise dos resultados, que a Gestão do Conhecimento é uma forma acertada de administração em organizações que privilegiam o conhecimento com recursos ativos, valorizando e agregando tecnologias e pessoas para aumento da capacidade de aprendizagem coletiva e objetivando a criação e transferência de conhecimento como garantia de inovação, competitividade e resultados positivos.

A Faculdade de Informática investiu nesse entendimento e implementou várias ações de GC, mesmo sem ter os gestores conhecimento especialista sobre o tema GC. Havia a constatação de que o conhecimento corporativo estava apenas na cabeça de algumas pessoas e que ações deveriam ser tomadas para mudar esse cenário e descentralizar o conhecimento, ou seja, tornar o conhecimento corporativo coletivo e, conseqüentemente, mantê-lo na organização independentemente dos indivíduos envolvidos. Diante disso, foi dado início a um trabalho de sistematização do conhecimento tácito, individual, em conhecimento explícito e coletivo, através da codificação de todas as rotinas administrativas, envolvendo professores e funcionários. A reengenharia do processo administrativo foi lenta, até pela dificuldade de mapeamento das pessoas especialistas e captação do seu conteúdo cognitivo, para a posterior fase de criação e registro do conhecimento embutido na organização. Após o longo trabalho de registro dos processos, se passou para a fase de desenvolvimento de ferramentas tecnológicas, com o fim de armazenamento e disseminação do conhecimento a toda organização, tendo sido utilizada a ferramenta *web* da Intranet. Concluída esta fase, se passou à implantação do sistema de processos da Facin

através da publicação na Intranet, com o fim de padronizar e facilitar as demandas administrativas entre funcionários, professores, coordenadores e direção.

A implantação de um processo sistematizado de conhecimento organizacional não se resume às fases de análise, projeto e implantação, mas sim, a um processo contínuo de aprendizagem e troca de experiências. A partir desse sistema outras ações foram surgindo e se tornando importantes para a constante melhoria dos processos e relações humanas dentro da organização, como a manutenção e atualização dos processos conforme a mudança das rotinas do dia-a-dia e das regras institucionais, a crescente necessidade de trocas de experiências e inovações pela prática de rodízios de funções, entre outras.

O presente estudo de caso permitiu avaliar o modelo de GC implantado na Facin a partir de suas ações de gestão e percepção das pessoas que trabalham na organização, se fazendo, a seguir, uma síntese da análise dos resultados obtidos pelas entrevistas realizadas, sempre ressaltando os principais tópicos das categorias abordadas e os objetivos específicos traçados no início da pesquisa. Ao todo foram sete pessoas entrevistadas, sendo cinco colaboradores, o Diretor e o Vice-Diretor, este diretamente envolvido desde o início do processo e Coordenador dos processos administrativos. Dos treze colaboradores da Facin, foram escolhidos cinco que representassem relação mais próxima com as ações aqui desenvolvidas: os entrevistados “A”, “D” e “E” já vivenciaram a experiência de rodízio de funções, o “B” é um dos funcionários mais antigos e o “C” é o mais recente. Características estas que deram maior ênfase às ações de GC analisadas.

Se buscou analisar a aplicabilidade dos processos sistematizados diante das rotinas administrativas, como um dos identificadores de sucesso para a Gestão do Conhecimento na Facin. Se observou, pela análise das entrevistas e verificação dos processos documentados, que a sistematização do conhecimento, de forma geral, atende às expectativas e necessidades dos usuários diante das demandas administrativas. A disponibilização do conhecimento explícito da organização aplicado às necessidades individuais e coletivas está auxiliando as pessoas no desenvolvimento, sem tropeços ou grandes dificuldades, das rotinas de trabalho e atendimento de qualidade ao público em geral, de forma uniforme e sincronizada. Os processos

descritos proporcionam o devido apoio, tanto às pessoas que trocam de funções, às que ingressam e às que estão na Unidade há longo tempo. Foi possível identificar que o conhecimento corporativo se tornou efetivamente coletivo e que está à disposição daqueles que necessitam apoio no desenvolvimento de demandas administrativas ou simplesmente elucidar dúvidas sobre o funcionamento organizacional da Unidade, quando há interesse em buscar esse conhecimento. Além disso, se verificou que a manutenção desses processos se faz necessária de acordo com as mudanças no tempo e pessoas, a fim de acompanhar a evolução natural das rotinas e da Universidade como um todo. Também, se constatou que algumas pessoas ainda não se acostumaram com a idéia de buscar o conhecimento que está disponível, ou simplesmente não o fazem por comodismo ou facilidade de troca de conhecimento pelo contato boca-a-boca, o que não invalida os processos e apenas reflete uma cultura que ainda merece atenção e conscientização. Através desses processos foi possível também estabelecer o mapeamento do conhecimento da Facin e mostrar às pessoas os fluxos de trabalho e os atores (cargos) envolvidos em cada demanda, conforme disposto em todos os processos disponíveis na Intranet. O que talvez ainda seja necessário, cabendo ao coordenador dos processos definir, é a necessidade ou não de vinculação das pessoas ao mapeamento existente, como um facilitador e indicador de quem detém a responsabilidade e conhecimento sobre determinado assunto. Por último, como conclusão deste tópico, resta comprovada a aplicabilidade do conhecimento sistematizado como efetivo apoio às rotinas administrativas, sendo um identificador positivo para a Gestão do Conhecimento na Facin.

Na continuidade, se buscou investigar a forma de armazenamento e acessibilidade aos processos, analisando sua disposição na *Intranet* da Unidade como fator facilitador de disseminação do conhecimento. Pela análise das entrevistas e verificação da pesquisadora dos documentos dispostos na Intranet da Facin, se concluiu que a Intranet serve como bom repositório, atendendo de forma satisfatória às necessidades de armazenamento do conhecimento corporativo. Assim, o fator facilitador de acesso ao conhecimento exposto na Intranet se efetiva pelas condições de ingresso por qualquer membro da Unidade e em qualquer lugar, mesmo em ambiente externo. No entanto, o quesito acessibilidade, deixa a desejar. Foi possível

constatar que a organização e apresentação do material documentado e disposto na Intranet, principalmente no que diz respeito ao acesso do conhecimento contido nos processos, atende parcialmente às necessidades de busca e acesso fácil ao conhecimento corporativo. Assim, o fator disseminador de conhecimento não atende de forma satisfatória, pelo fato de o acesso aos conhecimentos específicos de cada processo não ser facilitado pela ferramenta *web* utilizada, sendo necessária a inserção de uma nova ferramenta de tecnologia da informação que facilite a navegação interna dos processos, contemple a opção de filtro de informações por área ou assunto de interesse e agilize o processo como um todo. Restou comprovado que a Intranet representa, em última análise, um fator facilitador e disseminador do conhecimento, por proporcionar bom repositório e acesso coletivo ao conhecimento corporativo em qualquer momento e por qualquer pessoa, carecendo de alguns ajustes quanto à tecnologia empregada.

De forma a identificar os resultados e benefícios gerados pela implantação de ações da GC na Faculdade de Informática da PUCRS, se levou em conta a percepção dos colaboradores e gestores sobre essas ações, com ênfase na aplicação do conhecimento e importância do papel dos gestores na Unidade.

Foi possível verificar que a organização possui amplo interesse no desenvolvimento de ações de Gestão do Conhecimento, objetivando o aprendizado coletivo através do estímulo à busca constante de novos conhecimentos e do compartilhamento do conhecimento já existente. Isso se constata pelo trabalho desenvolvido e já citado, de sistematização do conhecimento embutido nas pessoas e sua transformação em conhecimento explícito e disponível de forma homogênea e estruturada para todos os níveis da Unidade Acadêmica, através de sua publicação na Intranet. Além disso, ações como: estímulo à troca de experiências através de grupos de discussão e interesse como melhoria do aprendizado coletivo e corporativo; espaço para reuniões administrativas e docentes como forma de sincronização de informações e transferência de conhecimentos; rodízio de funções tanto no setor administrativo quanto no acadêmico como incentivo à renovação e circulação do conhecimento; condições à troca informal de conhecimento através de contatos pessoais, por *e-mail*, em espaços de convivência, como canal mais ágil para renovação do conhecimento e

troca de informações; além da disponibilização de tecnologias interligadas em rede como forte apoio de suporte, organização e armazenamento de dados, para facilitação e estímulo às práticas de criação e transferência de conhecimento dentro da Unidade. Diante do exposto é possível concluir que a Facin possui ações de GC em andamento e as aplica nas mais diversas formas e níveis da organização, gerando benefícios e resultados positivos. Isso é percebido pela qualidade de trabalho desenvolvido e pela sincronização, participação e satisfação da maioria de seus membros, que desempenham suas atividades com forte apoio de ferramentas de GC e uma organização que se preocupa em manter o conhecimento corporativo ao alcance de todos, oferecendo oportunidades de aprendizado individual e coletivo como parte importante do processo. No entanto, pela análise de resultados das entrevistas também se verificou que há que se rever algumas ações e as formas de desenvolvimento e aproveitamento, como no caso das reuniões de discussão que ainda não são utilizadas para maior compartilhamento de conhecimento e inovação, no caso do uso correto das ferramentas de tecnologia da informação para maior interação profissional e menos desperdício de tempo e, também, de melhorias nos recursos tecnológicos oferecidos, a fim de se manter o nível do trabalho desenvolvido e melhor retorno individual e corporativo.

Outra importante análise diz respeito ao gerenciamento de todo o processo de Gestão de Conhecimento da Facin, a fim de verificar sua importância dentro do modelo de gestão aplicado. Como já mencionado na análise de resultados, os gestores da Faculdade de Informática da PUCRS não possuem formação na área de Administração de Empresas, sendo profissionais de ensino superior na área da computação. Tal limitação, se é que se pode assim dizer, não os impediu de sentirem as necessidades comuns de administração de uma organização e de tomar as iniciativas, conforme seus próprios entendimentos e experiências, para uma gestão voltada ao compartilhamento de conhecimento corporativo, à transparência nas decisões e estímulo à participação coletiva nos interesses institucionais, com vistas a melhores resultados e proporcionando, acima de tudo, qualidade na prestação de seus serviços junto à comunidade acadêmica. Pela análise de resultados foi possível verificar que todos os esforços depositados nas ações de GC estão retornando em resultados positivos no

desenvolvimento das atividades administrativas, de forma padronizada, tanto entre funcionários como professores, além de todo o processo de criação e transferência de conhecimento estar sendo exercido de forma cada vez mais eficiente e reconhecido. Também se verificou que para os colaboradores, parte mais envolvida e que mais absorve as mudanças administrativas, o papel desempenhado pelos gestores é fundamental para o sucesso dessa empreitada de GC na Facin. Uma vez que os colaboradores possuem essa visão e que os gestores se vêm realizando ações positivas de gerenciamento de uma organização que aprende, é possível concluir que o engajamento destes, com estímulo à constante renovação da sistematização do conhecimento gerado e difundido, são de vital importância para a continuidade dos bons resultados obtidos.

Este estudo de caso proporcionou concluir que a Faculdade de Informática tem a Gestão do Conhecimento como uma questão prioritária para a cultura organizacional da Unidade, para a qualidade do trabalho desenvolvido, bom atendimento ao público e melhor interação da tecnologia e conhecimento humano para a geração e disseminação do conhecimento pela organização. A Faculdade de Informática é uma Unidade Acadêmica dentro de uma IES e segue as diretrizes e normas da PUCRS. Porém, isso não impede que seus gestores desenvolvam ações de GC para manter o diferencial no nível de ensino e prestação de serviços administrativo-acadêmicos com excelência e competitividade de mercado. Outro ponto a se considerar é o fato de o Diretor da Facin ter se preocupado em verificar os resultados das ações de GC aplicadas, demonstrando interesse em dar continuidade ao programa desenvolvido e, principalmente, descobrir as lacunas que ainda existem com o objetivo de saná-las ou implementá-las com novas ações de GC. O Vice-Diretor, por estar amplamente envolvido em toda a sistematização do conhecimento corporativo, também demonstrou interesse na verificação desses resultados a fim de implementar melhorias e novas tecnologias, desde que haja recursos para tanto.

As análises realizadas junto ao modelo de gestão aplicado na Facin e o estudo realizado através da revisão de literatura de GC demonstram que o processo de Gestão do Conhecimento é complexo, requer muita dedicação e comprometimento, responsabilidade, estímulo, tecnologia e participação de todos para atingir seus

objetivos. Esses requisitos se fazem presentes na gestão da Facin, visto que as ações de GC foram identificadas na sua grande maioria como fatores positivos para o bom desenvolvimento da organização e de seus membros. Além disso, as ações continuam sendo alimentadas e com perspectivas de melhorias nos pontos falhos apresentados. Cabe aqui concluir que o objetivo geral foi atingido e que os resultados da GC na Facin foram satisfatórios, aguardando pelas devidas manutenções como forma de aprimoramento do programa desenvolvido.

A literatura revisada sobre Gestão do Conhecimento é vasta e atendeu às expectativas e necessidades da fundamentação teórica, porém se mostrou repetitiva em alguns assuntos abordados pelos diversos autores. Com base nisso, não se pretendeu estender o desenvolvimento teórico, mas sim, apresentar os principais autores que melhor representassem o modelo de GC adotado pela Faculdade de Informática e corroborassem a análise de resultados realizada, além de contribuir com inovações e modelos de GC já implantados.

Não se encontrou limitações que ensejassem prejuízo à pesquisa, mas tão somente pequenos desafios, a exemplo de alguns colaboradores entrevistados desconhecerem o tema GC e ações relacionadas e, diante disso, se evitar influenciá-los ou induzi-los quanto aos resultados da entrevista. No entanto, as dúvidas foram sanadas após breve explanação sobre o tema no início da entrevista, fazendo com que no decorrer já estivessem familiarizados e atentos ao seu papel dentro da organização, demonstrando conscientização sobre a capacidade e necessidade de geração e compartilhamento de conhecimento entre a equipe e Unidade como um todo.

De forma a concluir a presente pesquisa, cabe informar que os desafios foram ultrapassados e os resultados obtidos eram aguardados, não havendo obstáculos inesperados no decorrer da pesquisa. Os gestores proporcionaram todas as condições necessárias para que o trabalho pudesse ser desenvolvido e concluído, bem como os colaboradores cederam gentilmente seus horários para as entrevistas.

Estudos futuros desta natureza podem ser desenvolvidos junto à Universidade como um todo, a fim de se verificar melhores formas de exploração do potencial humano e tecnológico existente, principalmente no que diz respeito à geração e

transferência de conhecimento, incentivo e condições de aprendizado contínuo, bem como sincronização de atividades entre as Unidades Acadêmicas.

Espera-se que a pesquisa desenvolvida atinja também os objetivos da Direção para a verificação dos benefícios e resultados operados com o modelo de Gestão do Conhecimento desenvolvido na Faculdade de Informática da PUCRS, além de auxiliar em possíveis ajustes que se façam necessários para a melhoria natural do modelo implantado.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000. 139 p.

CAPELLE, M. C. A.; et al. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista de Administração da UFLA – Universidade Federal de Lavras**, v. 5, n. 1 jan/jun, 2003.

CARVALHO, I. M. de. Condições para Criação de Conhecimento numa Organização de Alta Tecnologia. In: CARVALHO, I. M. de; MENDES, S. P.; VERAS, V. M. (Org.). **Gestão do Conhecimento: uma estratégia empresarial**. Brasília: J J Gráfica e Comunicações, 2006. pp. 47-74.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006. 425 p.

CLOTET, J. **Conheça a PUCRS: Palavras do Reitor**. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.pucrs.br>>. Acesso em: 02 mar 2008.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da Gestão do Conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n° 4, Out/Dez. 2003: 163-185.

COPSTEIN, B; LIMA, V. L. S. de. **Faculdade de Informática PUCRS: 25 anos**. Porto Alegre: B. Copstein, 2003. 45 p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DOMBROWSKI, C. A. **Gestão do Conhecimento em Parques Tecnológicos: Um Estudo de Caso Único**. 2006. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2006.

FACULDADE DE INFORMÁTICA (FACIN). [**Banco de Dados da Unidade**]. Porto Alegre: PUCRS, 2007. Diretório local.

_____. Desenvolvido pela Faculdade de Informática da PUCRS. Disponível em: <<http://www.inf.pucrs.br/facin>>. Acesso em: 16 jun. 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2006. 155 p.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. 341 p.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992. 357 p.

GASPAR, J. F. A.; MIRANDA, R. C. da R. Técnicas de Elicitação do Conhecimento Tácito: uma avaliação comparada. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO. 2006. pp. 391-416.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. pp. 115-146.

GROTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002, pp. 106-119.

GUTIÉRREZ, M. P. M. O Conhecimento e sua Gestão em Organizações. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO. 2006. pp. 117-138.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20^o ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997. 182 p.

MACHADO, R. B. Gerenciamento eletrônico de documentos e sua inter-relação com a Gestão do Conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002, pp. 196-210.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**: Uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTOS, P. L. C. L. de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. pp. 347-373.

MCLNERNEY, C. R. Compartilhamento e Gestão do Conhecimento: Profissionais da Informação em um Ambiente de Confiança Mútua. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO. 2006. pp. 57-72.

MELO, L. E. V. de. **Gestão do Conhecimento**: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Érica, 2003. 158 p.

MICHAELIS: moderno dicionário inglês: inglês-português, português-inglês. São Paulo: Melhoramentos, c2005. 1735 p.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 80 p.

MORESI, E. A. D. Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO. 2006. pp. 277-302.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 9^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

PEREIRA, R. de C. de F. As redes como tecnologias de apoio à Gestão do Conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002, pp. 156-171.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. **Estatuto e Regimento Geral**. Porto Alegre, 2007. 96 p.

_____. Desenvolvido pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.pucrs.br>>. Acesso em: 30 mar. 2008.

_____. **Faculdade de Informática (FACIN)**. Desenvolvido pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/facin>>. Acesso em: 14 dez. 2007.

_____. **Relatório Social PUCRS: 2006**. Porto Alegre, 2006. 46 p.

REA, M. L.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 262 p.

RICHTER, F. A. Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002, pp. 29-43.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. 177 p.

SENGE, Peter; et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 592 p.

SPENDER, J. C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. pp. 27-49.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 517 p.

_____. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

TARAPANOFF, K. Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: Relações e Complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICT, UNESCO. 2006. pp. 19-35.

_____, FERREIRA, J. R. Aprendizado Organizacional: Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICT, UNESCO. 2006. pp. 181-207.

THIVES, JR. J. J. A tecnologia de *workflow* e a transformação do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. pp 185-195.

TONET, H. C.; PAZ, M. das G. T. da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, nº 2, Abr, Mai e Jun 2006.

THUROW, L. C. **A Construção da riqueza:** as novas regras para indivíduos, empresas e nações numa economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Rocco, 2001. 265 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

▪APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semi-Dirigida aos Entrevistados
Período das entrevistas: maio a junho de 2008.

1. O que você entende por Gestão do Conhecimento?
2. Dentro desse entendimento, você considera importante que a Facin desenvolva ações de GC? Por quê?
3. Você concorda que a prática de rodízio de funções seja uma ação de geração de conhecimento? Por quê?
4. Para você, a busca de informações de maneira informal (“boca a boca”) entre colegas, é uma ação que gera conhecimento útil para as pessoas e para a organização? Por quê?
5. Você identifica comunidades de prática na Faculdade de Informática? Ou seja, existem grupos de profissionais que discutem assuntos, partilham experiências e vivem num processo contínuo de aprendizado coletivo? (professores e administrativo). Para você, essa ação gera conhecimento útil para a organização? Por quê?
6. Para você, os computadores interligados em rede são capazes de proporcionar infra-estrutura de comunicação e armazenamento de dados, resultando em intercâmbio de conhecimento na Facin? Para você, essa ação gera conhecimento útil para a organização? Por quê?
7. Para você, a codificação dos processos administrativos é capaz de converter o conhecimento individual (tácito) em conhecimento corporativo (acessível)? Como isso ocorre?
8. Você concorda que a documentação de processos administrativos evita a perda do conhecimento quando um indivíduo se desliga da organização? Por quê?
9. O conhecimento existente na Facin está mapeado, onde se encontra? Ou seja, quando você necessita de um conhecimento específico, você sabe onde ou a quem recorrer dentro da organização?
10. Em relação ao item anterior, você considera essa ação importante para a Gestão do Conhecimento na Facin? Por quê?
11. Para você, a *Intranet* proporciona bom armazenamento e fácil acesso aos processos administrativos? Por quê?
12. Para você, as conversas espontâneas, o correio eletrônico, a Internet e a Intranet, são recursos capazes de promover o compartilhamento e disseminação do conhecimento dentro da Facin? Por quê?
13. As práticas de reuniões, no seu entendimento, são ações positivas de transferência de conhecimento? Como isso ocorre?
14. Você considera a Facin uma organização que aprende e que proporciona condições individuais e coletivas de aprendizado? Por quê?

15. O gerenciamento na Facin estimula e dissemina a circulação do conhecimento na organização? Como?

16. Para você, o papel que a gerência desenvolve na Facin é importante e representa a GC? Por quê?

ANEXOS

ANEXO A - Meta-Processos

ANEXO B - Organograma

ANEXO C - Tabela de Correspondência entre Atores-Pessoas