

## A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA LG SISTEMAS – ESTUDO DE CASO

Christina Aparecida Rossi Campos<sup>1</sup>  
Michele Rios Langres<sup>2</sup>  
Wilda Soares Lemos<sup>3</sup>

### RESUMO

Este trabalho propõe ações de melhoria como forma de auxiliar a implantação da cultura de gestão do conhecimento na LG Sistemas, apoiado em *quatro* das oito perspectivas da metodologia MAKE – *Most Admired Knowledge Enterprise* – uma metodologia de avaliação de gestão do conhecimento. São elas: *cultura baseada em conhecimento, aprendizagem, compartilhamento e entrega de valor com base no conhecimento do cliente*. Para isso, parte-se de um problema sistêmico (índice de satisfação dos clientes insatisfatório), aplicam-se questionários e, a partir dos resultados obtidos, elabora-se um diagnóstico organizacional.

Palavras-chave: Estratégia empresarial. Gestão do Conhecimento. Cultura organizacional. MAKE. Diagnóstico organizacional.

### ABSTRACT

This paper proposes improvement actions as a way of assisting the implementation of a culture of knowledge management in LG Sistemas, supported by four perspectives on the methodology of the eight MAKE - Most Admired Knowledge Enterprise - a methodology for assessing knowledge management. *Knowledge-based culture, learning, sharing and delivering value based on customer knowledge*: they are. For this, we start from a systemic problem (satisfaction index unsatisfactory customers), apply questionnaires and from the results obtained, we undertake an organizational diagnosis.

Keywords: Corporate strategy; Knowledge Management; Organizational culture; MAKE; organizational diagnosis

---

<sup>1</sup> Analista de Sistemas. Graduada em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Goiás e especialista em Melhoria de Processo de Software pela Universidade Federal de Lavras. Faculdades Alves Faria. E-mail: rossi.christina@gmail.com

<sup>2</sup> Administradora com ênfase em Marketing. Graduada em Administração pela Faculdades Alves Faria. Faculdades Alves Faria. E-mail: michelelangres@gmail.com

<sup>3</sup> Orientadora. Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília. Faculdades Alves Faria. E-mail: wilda.lemos@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a gestão do conhecimento no ambiente empresarial é uma necessidade porque auxilia um aspecto crítico para o sucesso de qualquer organização: a *comunicação*. A *comunicação* acompanha a humanidade desde o seu surgimento e convivência em sociedade. E é dessa convivência que podemos nos remeter a uma das perspectivas de transformação do conhecimento – a socialização. A troca de conhecimento proporcionada quando duas ou mais pessoas trabalham em equipe fomenta o aprendizado mútuo e, conseqüentemente, a criação de mais conhecimento. No entanto, apesar do tempo que a comunicação existe, ela não se tornou um processo simples; pelo contrário, continua sendo um desafio em todos os âmbitos do relacionamento humano, pois cada indivíduo é único em seu conjunto de experiências e vivências, formação cultural, intelectual, psíquica e psicológica.

Sendo o negócio de tecnologia da informação o foco da empresa estudada, sabe-se que a cultura organizacional ainda possui “entraves” que precisam ser desfeitos para que seja implantado e mantido um processo de gestão do conhecimento. A empresa tem a missão de aproximar pessoas, compartilhar conhecimentos, facilitar relações e favorecer a geração sustentável de resultados, por isso a gestão do conhecimento é tão importante. Esta missão depende totalmente da interação constante entre seus agentes formadores: colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes, parceiros e comunidade. A empresa alvo da pesquisa já percebe benefícios em ferramentas gerenciais, como: planejamento estratégico, gestão de projetos, gestão de processos de negócios e gestão de pessoas. Porém, o que deve ser agregado a esse cenário é a capacidade de gerir eficazmente o conhecimento organizacional de forma a conseguir melhorar a qualidade dos produtos e serviços entregues e, conseqüentemente, aumentar o índice de satisfação dos clientes externos.

## 2 APRESENTAÇÃO DA LG SISTEMAS

A LG Sistemas é uma empresa que está no mercado há mais de 27 anos. No início de sua história, em 1985, o foco era revenda de microcomputadores, assistência técnica em hardware e desenvolvimento de alguns sistemas. Com o passar dos anos a empresa resolveu se especializar em desenvolvimento de software e inicia um novo projeto para Folha de Pagamento. Na década de 90, acontece o lançamento nacional do FPW Folha de Pagamento, o primeiro software brasileiro da categoria. Em seguida é realizada a parceria com a Microsoft a partir do lançamento da nova versão do FPW em tecnologia cliente-servidor que começa a receber seus primeiros prêmios. A partir do ano 2000, várias filiais são inauguradas

e a LG Sistemas inicia o desenvolvimento de uma suíte completa de software para gestão de pessoas. Atualmente, a LG Sistemas é especialista na produção e fornecimento de soluções para Gestão de Pessoas. Sua matriz está situada em Goiânia – GO, no entanto a empresa tem filiais em vários estados brasileiros e mais de 400 clientes espalhados pelo Brasil.

### 3 O ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Através do departamento de comunicação, a empresa realiza periodicamente pesquisas que servirão como termômetro para sustentar o problema que deverá ser o foco deste trabalho na busca de alternativas de solução. As pesquisas de satisfação dos clientes externos são realizadas anualmente utilizando perguntas objetivas para cada uma das categorias de serviços avaliados (atendimento, consultoria, customizações, suporte, gerenciamento de projetos e treinamento); outras específicas são realizadas ao final do serviço prestado em relação aos resultados entregues ao cliente.

A pesquisa a seguir diz respeito ao serviço específico de implantação dos produtos da suíte FPW que é prestado aos clientes. Ou seja, são os consultores de implantação e seus resultados no projeto de implantação que são avaliados. O índice está consolidado para cada um dos meses do ano de 2012.

Tabela 1 – Resultado da pesquisa de satisfação do cliente ao final de projetos de implantação dos produtos FPW durante o ano de 2012

Mês	Índice de Satisfação dos Clientes (%)
Janeiro	73
Fevereiro	77,5
Março	75
Abril	77
Maio	82,33
Junho	79
Julho	87,33
Agosto	76
Setembro	81,33
Outubro	84
Novembro	80
Dezembro	73

**Fonte:** Departamento de Comunicação – LG Sistemas (2013)

Pelos resultados da pesquisa, pode-se observar que há uma variação importante na satisfação de clientes, com picos entre 87,33 e 73%. Ao longo do ano o que se pretende é atingir um índice mensal acima de 85%.

Todos os projetos da empresa, especialmente os de implantação, dependem bastante da troca de informações. A dificuldade na viabilização desta socialização é o fato de que os consultores de implantação não se encontram no espaço físico da empresa, mas sim no ambiente do cliente, ou seja, as possibilidades de interagir dinamicamente com os demais colegas são menores. Eles ficam focados em seus problemas específicos de implantação dos sistemas sem possibilidade de registrar para posterior compartilhamento das soluções com os demais colegas. Durante o período de alocação nos clientes, estes consultores ficam distantes das ações corporativas durante o tempo de desenvolvimento do projeto. No entanto, são avaliados pelo serviço prestado ao cliente e, desafiados a melhorarem sempre.

#### **4 A COMUNICAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Para Lemos (2013), a comunicação entre os indivíduos é fator básico para o desenvolvimento individual, grupal e organizacional e a linguagem (conversas) pode ser um facilitador. Esse processo de interação, segundo Barreto (2002) é um estágio qualitativamente superior ao acesso e uso da informação, pois para ter acesso à informação exata é necessário conversar e compreender exatamente o que o usuário deseja.

No contexto empresarial, “o conceito de comunicação tornou-se tão esvaziado que o melhor caminho é destruir seu repertório e pensar na comunicação e na informação como instrumentos de gestão que criam e desenvolvem uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes” (GENELOT, 2001 apud CARDOSO, 2006, p. 5).

Portanto, a comunicação é troca, agregação de informações entre indivíduos, mas para que os indivíduos que interagem realmente consigam apreender algo nesse processo, não é suficiente que haja um emissor, um receptor e uma mensagem. O que é internalizado por cada um daqueles que participam de uma comunicação sofre influência das experiências já vivenciadas diretamente por eles, como afirma Davenport e Prusak (1998), “transferência = transmissão + absorção (uso)”. Ou seja, que o processo de transferência é mais complexo que se imagina, pois compreende uma transmissão compatível com o contexto social do indivíduo, permitindo a absorção, utilização e a busca por resultados através do uso.

Esta comunicação forma a “infraestrutura” necessária para promover a gestão do conhecimento, bem como políticas que a torne viável. A preocupação organizacional deve ser focada justamente nessa necessidade de transmitir e aprender porque, segundo Senge (1998),

somente as organizações que aprendem sobreviverão no mercado mundial que cresce e, com ele, o nível de concorrência, exigindo maior nível de qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Para o autor, o aprendizado acontece por meio de indivíduos que aprendem de forma individual ou coletiva dentro das organizações. Aprendendo, compartilhando, ou seja, transformando conhecimento tácito em explícito, e vice-versa, fazendo com que a espiral do conhecimento entre em ação, fornecendo combustível inesgotável para a competitividade sustentável.

Conforme os autores, Nonaka e Takeuchi (1997), o esquema a seguir demonstra a espiral do conhecimento mencionada:

Figura 1 – Espiral do Conhecimento



Fonte: (NONAKA; TAKEUCHI 1997, p.80)

É a partir da *socialização* que as pessoas tem oportunidade de misturar pensamentos, estabelecer contatos e trocas de ideias. Pessoas essas com expectativas, experiências, culturas, formações diferentes. Em seguida, os frutos dessa interação entre as pessoas são materializados em documentos, esquemas e tudo o que for registrado, ou seja, é a *externalização*. A partir daí é possível haver a *combinação* dos elementos produzidos com a agregação de outras ideias, gerando novos artefatos. E, finalmente a *internalização* que ocorre em paralelo a todas elas, pois os envolvidos estão em constante processo de evolução e aprendizado. Esses quadrantes, se “vivos” no ambiente organizacional, impulsionam a espiral do conhecimento possibilitando a geração da inovação.

## 5 METODOLOGIA MAKE

Conforme explicações contidas em The Knowledge Network Brasil (2012), a metodologia MAKE – *Most Admired Knowledge Enterprise* – é um modelo de *benchmarking* global das melhores práticas em Gestão do Conhecimento utilizadas em todo o mundo. Por meio dela, empresas de vários setores e portes têm sido auditadas e incentivadas a melhorar ou iniciar processos de Gestão do Conhecimento.

O programa de auditoria MAKE - *Most Admired Knowledge Enterprise* – foi criado pela TKN – The Know Network – em associação com a TELEOS (empresa mantenedora da iniciativa), em 1998, para identificar e reconhecer aquelas organizações que estão em processo de implantação da Gestão do Conhecimento para transformar processos corporativos, novos e/ou já existentes, em produtos, serviços e soluções inovadoras.

O relatório MAKE é baseado na investigação de práticas existentes ou não na organização avaliada comparativamente a critérios e subcritérios da metodologia. São, no total, oito critérios para avaliação:

1. Cultura Organizacional
2. Compartilhamento
3. Entrega de Valor com Base no Conhecimento do Cliente
4. Liderança
5. Inovação
6. Aprendizagem
7. Capital Intelectual
8. Retorno ao Acionista.

Elaborado pelo profissional auditor MAKE (*humanware*) competente, o relatório final é obtido com a aplicação do método *Delphi* que permite o consenso de notas atribuídas pelos auditores a cada um dos critérios que fazem parte do escopo da avaliação realizada.

O método *Delphi* promove uma troca positiva de ideias e proporciona discussões e resultados convergentes. É uma das melhores técnicas para aprimorar tendências e opiniões sobre determinado assunto.

O método *Delphi* é um método de prospecção. Desde sua criação, tem sido aplicado, principalmente, em tarefas de previsão tecnológica, mercadológica e climática. A prospecção tecnológica permite a avaliação dos conhecimentos empregados nos processos e produtos a serem adotados pela sociedade no futuro. Atualmente os “Métodos de Prospecção” são usados para antecipação dos rumos e dos impactos que as constantes mudanças podem causar, e contribuem sensivelmente para a tomada de decisões. (LEMOS, 2003)

As empresas que anteciparem as tendências tecnológicas preparam-se melhor para a competição. (ROCHA, 2003).

Como parte da metodologia MAKE, o método Delphi é aplicado baseando-se na experiência independente de vários especialistas que são cuidadosamente selecionados pela sua experiência e respondem a um questionário em um ou mais ciclos. Após cada ciclo, um facilitador provê um sumário anônimo das estimativas de cada especialista no ciclo, bem como as razões sobre as quais cada um baseou sua estimativa. Estes especialistas são então encorajados a revisar suas estimativas anteriores com base nas opiniões dos demais participantes. Busca-se durante este processo que ocorra uma convergência das estimativas para o que seja a “resposta” correta. Finalmente, o processo é encerrado com base em um critério predefinido de finalização (ou seja, um número de ciclos ou de atingimento de consenso, ou estabilidade de resultados) quando a média ou mediana do ciclo final estabelece o resultado final.

## **6 DIAGNÓSTICO DA LG SISTEMAS**

No início do ano de 2013 a LG Sistemas desenvolveu o seu planejamento estratégico com duração para os próximos cinco anos e, um dos objetivos estratégicos mapeados foi o de *Estruturar e Implantar cultura de Gestão do Conhecimento*.

A primeira providência tomada foi a de realizar um diagnóstico em relação às práticas de Gestão do Conhecimento da empresa com base na metodologia MAKE. Os responsáveis por conduzir o projeto estratégico mencionado realizaram o treinamento na metodologia e decidiram limitar seu escopo em apenas *quatro* dos oito critérios existentes. A

escolha foi direcionada para aqueles que poderiam dar suporte à implantação posterior dos demais. Então, um questionário foi elaborado para os seguintes critérios priorizados:

1. Cultura Organizacional
5. Compartilhamento
6. Aprendizagem
7. Entrega de Valor com Base no Conhecimento do Cliente

O questionário contemplou os subcritérios de cada um deles de forma que os respondentes pudessem atribuir uma nota, de 1 a 5, para cada um dos itens.

Assim, foi feita a seguinte correspondência com a Escala MAKE de pontuação:

Quadro 1 – Classificação dos critérios MAKE

Diagnóstico	Método MAKE	
	Nota final (média)	Significado
	Escala - Conceito	
Nota 5 - Excelente	9 a 10 - Excelente / Completo	Atende a <i>mais</i> de 80% dos itens do critério
Nota 4 - Bom	7 a 8 - Bom / Evidência	Atende a <i>mais</i> de 60% dos itens do critério
Nota 3 - Regular	5 a 6 - Regular / Média evidência	Atende a <i>mais</i> de 50% dos itens do critério
Nota 2 - Fraco	3 a 4 - Fraco / Pouca evidência	Atende a <i>menos</i> de 40% dos itens do critério
Nota 1 - Inexistente	1 a 2 - Inexistente / Raras evidências	Atende a <i>menos</i> de 20% dos itens do critério

Fonte: THE KNOWLEDGE NETWORK BRASIL (2012)

Antes de disparar esse questionário a todos os líderes da empresa, promoveu-se um *workshop* para detalhar cada uma das perguntas e esclarecer dúvidas sobre este processo de avaliação do qual eles produziram resultados. Os entrevistados foram **34** de um total de 38 respondentes.

Para aplicação neste estudo de caso, devido à grande quantidade de entrevistados (34 líderes), foi feita uma média aritmética sobre o conjunto de notas obtidas em cada conjunto de subcritérios, diferente da metodologia original:

## Critério 1 - Cultura Organizacional

Tabela 2 - Avaliação do critério Cultura Organizacional na LG Sistemas

1 Cultura Organizacional	Notas atribuídas pelos líderes	Média
1.1 Promove visão e estratégia baseadas no conhecimento	2 + 3 + 2 + 3 + 3 + 4 + 5 + 3 + 2 + 2 + 4 + 2 + 2 + 3 + 4 + 3 + 2 + 3 + 3 + 4 + 2 + 3 + 4 + 4 + 3 + 5 + 4 + 4 + 3 + 2 + 3 + 3 + 2 + 3 = 104 / 34	3,05
1.2 Promove uma missão baseada em conhecimento	2 + 2 + 2 + 3 + 4 + 3 + 5 + 5 + 2 + 4 + 3 + 3 + 2 + 4 + 3 + 3 + 3 + 2 + 4 + 4 + 2 + 3 + 4 + 3 + 3 + 5 + 4 + 4 + 3 + 2 + 4 + 3 + 1 + 4 = 108 / 34	3,17
1.3 A organização determina as competências essenciais (ativos do conhecimento)	3 + 1 + 2 + 4 + 3 + 2 + 4 + 4 + 3 + 2 + 4 + 4 + 2 + 3 + 3 + 3 + 2 + 3 + 4 + 4 + 2 + 4 + 4 + 4 + 4 + 5 + 4 + 2 + 3 + 3 + 4 + 3 + 3 + 4 = 109 / 34	3,20
1.4 Promove ações para fortalecer os relacionamentos entre as unidades da organização	3 + 4 + 1 + 2 + 4 + 3 + 2 + 2 + 2 + 2 + 1 + 4 + 2 + 2 + 3 + 4 + 3 + 2 + 4 + 4 + 3 + 2 + 3 + 2 + 2 + 5 + 1 + 1 + 2 + 2 + 3 + 3 + 2 + 4 = 89 / 34	2,61
1.5 Desenvolve e administra valores do conhecimento	1 + 4 + 2 + 4 + 3 + 3 + 3 + 2 + 2 + 3 + 1 + 2 + 2 + 3 + 3 + 3 + 2 + 2 + 4 + 4 + 2 + 3 + 4 + 3 + 4 + 4 + 2 + 2 + 3 + 2 + 3 + 3 + 2 + 4 = 94 / 34	2,76
1.6 Desenvolve e administra comportamentos relacionados ao conhecimento	3 + 4 + 2 + 2 + 3 + 2 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 2 + 2 + 3 + 3 + 2 + 2 + 4 + 4 + 2 + 4 + 3 + 3 + 4 + 4 + 2 + 2 + 3 + 2 + 4 + 3 + 3 + 4 = 99 / 34	2,91
1.7 Desenvolve processos e sistemas baseados no conhecimento	4 + 3 + 2 + 3 + 2 + 4 + 2 + 4 + 3 + 2 + 2 + 2 + 4 + 2 + 3 + 3 + 3 + 2 + 3 + 5 + 2 + 3 + 3 + 3 + 3 + 5 + 3 + 3 + 3 + 2 + 2 + 3 + 1 + 4 = 98 / 34	2,88
1.8 Cria e administra uma estratégia de RH baseada no conhecimento	2 + 3 + 2 + 4 + 3 + 3 + 3 + 3 + 2 + 2 + 3 + 2 + 2 + 4 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 4 + 5 + 1 + 3 + 3 + 4 + 3 + 5 + 3 + 2 + 2 + 2 + 4 + 3 + 2 + 3 = 99 / 34	2,91
1.9 Identifica necessidades dos colaboradores do conhecimento	1 + 2 + 2 + 4 + 3 + 2 + 2 + 4 + 2 + 2 + 4 + 2 + 1 + 3 + 3 + 3 + 4 + 2 + 3 + 3 + 1 + 3 + 3 + 3 + 4 + 4 + 3 + 2 + 2 + 3 + 4 + 3 + 2 + 3 = 92 / 34	2,70
1.10 Envolve os trabalhadores do conhecimento	1 + 3 + 2 + 2 + 3 + 2 + 2 + 3 + 2 + 2 + 3 + 2 + 2 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 2 + 3 + 3 + 1 + 3 + 3 + 3 + 3 + 5 + 2 + 2 + 2 + 2 + 3 + 3 + 3 + 2 + 3 = 87 / 34	2,55
1.11 Administra / controla a distribuição dos trabalhadores do conhecimento (recrutamento, planos de sucessão)	3 + 4 + 3 + 4 + 3 + 3 + 4 + 3 + 2 + 2 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 2 + 3 + 3 + 2 + 3 + 3 + 4 + 4 + 4 + 2 + 2 + 2 + 1 + 4 + 3 + 3 + 3 = 100 / 34	2,94
1.12 Mensura a performance com base no conhecimento	4 + 2 + 2 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 2 + 1 + 2 + 2 + 3 + 3 + 3 + 2 + 2 + 2 + 2 + 3 + 1 + 2 + 2 + 2 + 3 + 5 + 2 + 1 + 2 + 2 + 3 + 3 + 2 + 3 = 84 / 34	2,47
1.13 Comunica as políticas e metas com base no conhecimento	2 + 3 + 2 + 2 + 3 + 2 + 2 + 1 + 3 + 2 + 1 + 3 + 2 + 2 + 3 + 3 + 3 + 2 + 2 + 4 + 1 +	2,52

	2 + 2 + 3 + 4 + 5 + 4 + 2 + 2 + 3 + 3 + 3 + 2 + 3 = 86 / 34	
--	--	--

Fonte: LG Sistemas (2013)

A média final para o critério 1 - Cultura Organizacional – é o somatório das médias dividido pela quantidade de subcritérios:

$$(3,05 + 3,17 + 3,20 + 2,61 + 2,76 + 2,91 + 2,88 + 2,91 + 2,70 + 2,55 + 2,94 + 2,47 + 2,52) / 13 = 2,88 \approx 3$$

O mesmo procedimento foi feito para todos os demais critérios trabalhados, considerando seus respectivos resultados.

A média final para o critério 2 - Compartilhamento - é:

$$(3 + 2,6 + 2,6 + 2,4 + 2,8 + 2,6 + 2,6 + 2,6 + 2,2 + 2,4 + 2 + 2,2 + 2 + 1,8 + 2) / 15 = 2,4 \approx 3$$

Para este critério participou um subconjunto dos líderes de cargos gerenciais, sendo das Diretorias de Tecnologia e Comercial e ainda, a Diretora de Serviços, apenas por uma questão de domínio do assunto.

A média final para o critério 3 - Aprendizagem - é de:

$$(2,66 + 2,66 + 3,33 + 2,66 + 3,33 + 2,33 + 3 + 2 + 3 + 3 + 2 + 2 + 2,33 + 2,33) / 14 = 2,66 \approx 3$$

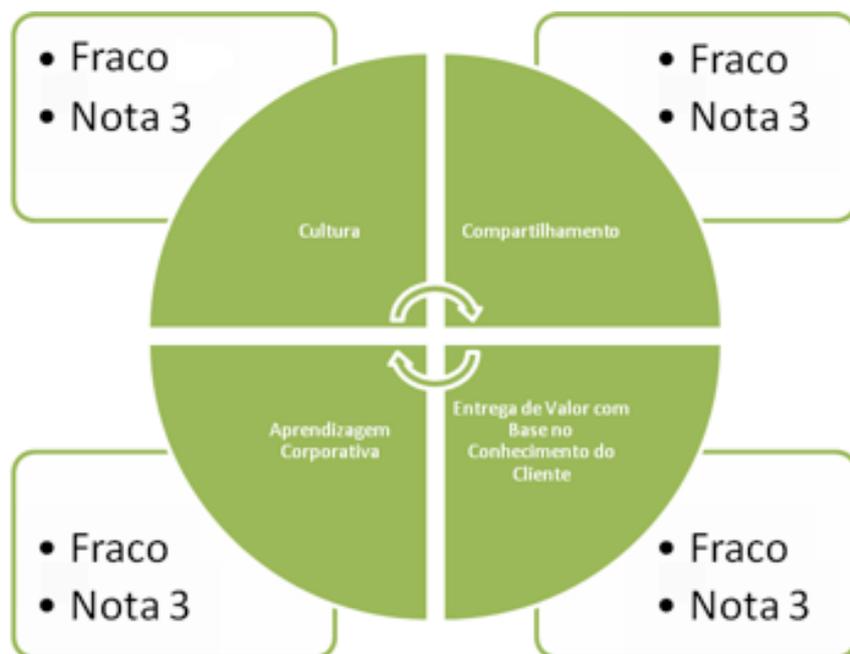
Para este critério participou um subconjunto dos líderes das Diretorias de Tecnologia, Comercial e Serviços e a Gerência de RH, apenas por uma questão de domínio do assunto.

A média final para o critério 4 - Entrega de Valor com Base no Conhecimento do Cliente - é de:

$$(2,67 + 2,82 + 2,76 + 2,67 + 2,64 + 2,73 + 2,55 + 2,26 + 2,35 + 2,5 + 2,41 + 3,05 + 2,55 + 2,52) / 14 = 2,6 \approx 3$$

A seguir um gráfico que consolida os resultados obtidos:

Figura 2 - Resultado da avaliação das práticas de gestão do conhecimento da LG Sistemas



Fonte: LG Sistemas (2013)

A partir daí, um relatório de recomendações foi elaborado de forma que, posteriormente, um plano de ação fosse executado.

## 7 MELHORIAS PROPOSTAS PARA A LG SISTEMAS

O Relatório de Auditoria em Excelência da Gestão do Conhecimento Organizacional da LG Sistemas produzido a partir do diagnóstico realizado teve como objetivo fornecer recomendações que apoiassem o trabalho de estruturação e implantação da cultura de gestão do conhecimento. Através dele, foram priorizadas ações dispostas em um plano de ação que é acompanhado pela área de Garantia da Qualidade da empresa.

Uma das ações para o atendimento do critério *Cultura Organizacional* e seus subcritérios *1.1 - Promove a visão e estratégia baseada no conhecimento* - e *1.2 - Promove uma missão baseada no conhecimento* - diz respeito à intensificação do trabalho de divulgação e comunicação da filosofia, missão, visão e planejamento estratégico empresarial, buscando o sentimento de pertencimento dos colaboradores à organização. E sistematizar esta iniciativa com objetivo de institucionalização desse processo.

Uma ação importante relacionada ao subcritério *1.3 - A organização determina as competências essenciais (ativos do conhecimento)* - propõe a derivação, a partir da filosofia da empresa, das competências essenciais, comuns a todos os cargos, permitindo o alinhamento a outras políticas de recursos humanos que precisem se utilizar delas.

Para melhor adequação do subcritério *1.7 - Desenvolve processos e sistemas baseados no conhecimento* - deve-se perseguir o foco do cliente e a consequente melhoria do relacionamento com eles através da recuperação da memória organizacional, ou seja, a identificação e registro da história de cada cliente conquistado e fidelizado. Isso será de fundamental importância a todos os colaboradores responsáveis por estudar as demandas que serão implementadas nos produtos ou que fornecem suporte ao cliente em questão. Principalmente aos colaboradores responsáveis pelo registro de suportes rápidos é interessante realizar campanhas de conscientização sobre a importância da documentação de todas as ocorrências do cliente atendidas e da divulgação da fonte dessas informações para que elas sejam “consumidas” por áreas que necessitem, enfim, para a melhoria da satisfação dos clientes.

Para se alcançar melhores notas na avaliação do subcritério *1.9 - Identifica as necessidades dos trabalhadores do conhecimento* - sugere-se manter a iniciativa de disponibilização de um profissional especializado na técnica *coaching* para contínuo desenvolvimento da liderança da empresa, com líderes cada vez mais preparados para identificar *gaps* de performance em suas equipes e promover ações que gerem resultados positivos à organização.

Para maior efetividade do subcritério *1.10 - Envolve os trabalhadores do conhecimento* - sustenta-se a ideia de uma maior aproximação das unidades da empresa através da intensificação do uso de recursos tecnológicos disponíveis, como a videoconferência. Desta forma, comunicados, eventos ou outras reuniões podem ser transmitidos *online* a todos os colaboradores, motivando-os e aumentando a autoestima daqueles lotados nas unidades e que se consideram, talvez subconscientemente, inferiores àqueles lotados na matriz. Esta sugestão exigirá melhoria da qualidade do hardware, infraestrutura e software disponíveis. Por outro lado, não será uma melhoria pontual, mas contribuirá para a evolução que já está sendo promovida na área de capacitação da organização e que também necessita desses recursos tecnológicos avançados para a realização de treinamentos presenciais, semi-presenciais ou à distância. Ainda no contexto deste subcritério *1.10*, considerando a premissa de que a reunião de dois ou mais profissionais no ambiente empresarial favorece a criação, e conseqüentemente, a inovação, indica-se a disponibilização de recursos para que os profissionais que ficam alocados diretamente em clientes na execução de projetos de implantação dos sistemas possam contribuir

significativamente durante *brainstormings* de melhorias a serem priorizadas para os produtos. E não apenas nestas ocasiões, mas também nas demais reuniões relacionadas ao desenvolvimento destas melhorias: elaboração de propostas de soluções, escolha da melhor alternativa de solução, *design* da solução, etc. E ainda, a viabilização de troca de conhecimentos entre todos esses profissionais, possibilitando que eles formem grupos de interesse como formas de incentivo à pesquisa na organização, de maneira a fomentar o círculo virtuoso de surgimento de novas ideias. Para isso, faz-se imprescindível a gestão da mudança da cultura, valorizando a interação e aproximação entre os colaboradores da empresa, bem como de seus clientes, fornecedores e parceiros. Como exemplos de ferramentas desse tipo podemos citar as redes sociais corporativas, a prática do *benchmarking* interno, as comunidades de prática e as campanhas internas.

Para a gestão do projeto de implantação de gestão do conhecimento na empresa e atendimento do subcritério 1.12 - *Mensura a performance com base no conhecimento* - é preciso que sejam estabelecidos indicadores de desempenho e, que esses indicadores sejam aferidos e acompanhados, como forma de melhoria contínua do processo. Alguns indicadores podem ser: (1) índice de disseminação: ações relacionadas à multiplicação do conhecimento no dia-a-dia com os colegas de trabalho como a realização de treinamentos ou repasses de conhecimento; (2) índice de compartilhamento: iniciativas de disponibilização de materiais que auxiliem no dia-a-dia dos colaboradores, como cursos, artigos e artefatos; (3) índice de contribuição para melhoria do trabalho, como propostas para melhorias no fluxo ou métodos de trabalho; (4) índice de externalização: registro de métodos de trabalho, formas de realização de atividades, *templates* sugeridos, regras complexas inerentes aos sistemas da empresa que foram estudadas e compreendidas e que antes não eram conhecidas ou não estavam documentadas; (5) índice de inovação: sugestões fornecidas que gerem novos produtos ou serviços ou que implementem melhorias em produtos ou serviços existentes; (6) índice de performance: resultados de avaliações de performance que demonstrem a evolução da maturidade profissional de líderes, técnicos, especialistas e operacionais, conforme os comportamentos valorizados pela empresa; (7) índice de tolerância a falhas: experiências que não trouxeram o resultado esperado, mas foram importantes para a execução de outras ações, por exemplo as lições aprendidas de projetos ou os fatos geradores que resultaram em novas ideias, melhorias em produtos, processos ou serviços.

Para o atendimento do critério *Compartilhamento* e do subcritério 5.2 - *Desenvolve e treina a força de trabalho em conceitos e ferramentas de compartilhamento do conhecimento* - é importante que o Grupo de Gestão do Conhecimento da empresa seja sempre treinado em tudo aquilo que possa contribuir para o bom desempenho de seu trabalho. Além disso, que cada um dos integrantes escolha um sucessor para o caso de seu desligamento da empresa. E ainda, devem praticar o compartilhamento de seus conhecimentos, sendo exemplos na empresa.

Como complemento ao que foi sugerido no critério 1 sobre se resgatar a *memória organizacional* e ao esperado pelo subcritério 5.3 - *Desenvolve ferramentas e técnicas para compartilhamento do conhecimento (ex.: internet, intranet e grupos colaborativos)* – a alternativa proposta é disseminar técnicas já utilizadas pelas empresas no mercado, como o *storytelling*, que possibilita o resgate de histórias organizacionais a serem compartilhadas na forma de vídeos ou mesmo teatro, facilitando a adesão de colaboradores ao “consumo” dessas informações. Outra ação simples e que também está relacionada ao atendimento deste mesmo subcritério e que pode trazer muitas facilidades aos colaboradores é a melhoria da ferramenta *web* utilizada para interação e comunicação da equipe do projeto. Detalhes pequenos, como criação de logomarca e “apelido” para o projeto, site que possibilite a disponibilização dessas informações, fotos dos participantes, vídeos de ocorridos e lições aprendidas, aproximam os envolvidos do projeto e facilitam a busca posterior de informações.

Outro aspecto muito útil para o atendimento do subcritério 5.12 – *Transfere melhores práticas obtidas pelo compartilhamento do conhecimento* - é o compartilhamento de conhecimento dos processos implantados, executados e melhorados. Por isso, deve-se criar uma estrutura de “Escritório de Processos” de modo a sistematizar este trabalho. Dessa forma, revitalizar todo o ciclo de melhoria contínua vigente para os processos de negócios atuais, com a melhoria das ferramentas e do fluxo de solicitações de melhorias pelos colaboradores. Isso contribuirá para a melhoria da qualidade do trabalho, antes melhorando as próprias condições de trabalho. Além disso, ainda relacionado a este subcritério, há algo muito interessante que já tem sido usado por grandes empresas que, inclusive, gerenciam o valor dos resultados obtidos, é o programa de ideias, ou seja, os colaboradores (e demais envolvidos da empresa) contribuem com ideias que podem envolver as mais diversas áreas, desde que tragam algum tipo de ganho relacionado aos objetivos de negócio da organização. Este programa pode ser primeiramente planejado, depois implantado, porém ele deve ser

controlado (em atendimento ao subcritério 5.14 - *Mensura o valor agregado à organização pelo compartilhamento do conhecimento*) para que os resultados almejados sejam realmente alcançados, e também deve instituir uma forma de recompensa a todos que contribuírem (em atendimento ao subcritério 5.13 - *Reconhece/recompensa os colaboradores pelo compartilhamento do conhecimento*), não somente para incentivar o surgimento de outras sugestões, mas também para reconhecer o esforço dos participantes.

O próximo critério integrante do escopo deste trabalho é a *Aprendizagem Corporativa*. Para incremento de sua promoção, menciona-se a integração do programa de incentivo à educação, um benefício já oferecido pela empresa e que valoriza seus colaboradores, ao programa de ideias sugerido anteriormente para o critério 5. Esta ação atende o subcritério 6.4 - *Cria oportunidades de aprendizado* - incentivando os colaboradores contemplados pelo programa a submeterem seus trabalhos finais de cursos como novas ideias a serem apreciadas por um comitê avaliador e posterior recompensa ao colaborador dono da ideia, caso a aferição de resultados com a sua implantação seja positiva e direcionada ao alcance dos objetivos estratégicos empresariais.

Para melhores resultados na avaliação do subcritério 6.5 - *Desenvolve e gerencia a universidade corporativa* - deve-se pensar em uma reestruturação da área de educação corporativa da empresa, com a revisão de seu processo de treinamento (e a incorporação de novas tecnologias de treinamento), disponibilização de colaboradores para a manutenção de cursos e conteúdos, além da efetiva gestão da agenda de cursos. Possibilitar ainda o planejamento e montagem de estrutura própria para produção de treinamentos *e-learning* e, conforme a natureza do treinamento, seu oferecimento na modalidade à distância, de forma síncrona ou assíncrona, facilitando a conciliação de tempo pelos próprios treinandos conforme sua disponibilidade.

Finalmente, para o último critério trabalhado, *Entrega de Valor com Base no Conhecimento do Cliente*, propõe-se ações de inteligência competitiva, de forma a “atacar” o subcritério 7.3 - *Monitora mudanças no mercado ou exceções dos clientes* - com o estabelecimento de responsáveis por monitorar o mercado e levantar necessidades de mudanças estratégicas que devem ser discutidas durante as reuniões de acompanhamento do planejamento estratégico empresarial. Além disso, este responsável também deve preocupar-se com a sistematização das informações de clientes, determinando um responsável na empresa por cada cliente.

Diariamente na empresa os clientes contribuem com ideias ou demandas que desejam serem atendidas. A sugestão para esta prática é incrementar essa operação para melhor atendimento dos subcritérios 7.8 - *Desenvolve e/ou adquire ferramentas e técnicas para coletar e obter valor do conhecimento do cliente*, 7.9 - *Desenvolve e/ou emprega tecnologias da informação para coletar e obter valor do conhecimento do cliente* e 7.13 - *Mensura mudanças na cadeia de valor dos clientes*. Portanto deve-se quantificar o valor agregado obtido pelo desenvolvimento de uma melhoria solicitada e estabelecer uma ordem de clientes que mais contribuem para esses serviços. Este trabalho é importante para que, eventualmente, eles também sejam reconhecidos. Ações como essa ajudam no trabalho de fidelização e encantamento dos clientes. Sempre que possível, os clientes devem ser envolvidos em melhorias que estão sendo trabalhadas de forma que seu conhecimento seja agregado ao da empresa e o ciclo de gestão do conhecimento seja “retroalimentado”.

## 8 CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento torna-se a disciplina crucial a ser trabalhada nas empresas que querem prosperar no mercado mundial. Isso porque é através do crescimento de cada um que faz parte de uma organização, bem como de todos os seus integrantes como grupo, que ela poderá apresentar crescimento sustentável. Ou seja, empresas que não se preocuparem em inovar, através de seus próprios colaboradores, fornecedores, acionistas, clientes e comunidade, estão fadadas à extinção, pois não conseguirão sobreviver perante os produtos e serviços de seus concorrentes, cada vez mais à frente de nosso tempo.

Propiciar condições a essa inovação constante é o desafio de todas as empresas. Tornar o ambiente de trabalho prazeroso, descobrir o quê motiva cada um, e estabelecer relação de confiança mútua são os maiores desafios aos gestores atuais. A favor deles, inúmeras “cabeças” pensantes que, combinadas, podem “alavancar” a espiral do conhecimento, trazendo inúmeros benefícios com resultados positivos aos negócios.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Aldo de Albuquerque. **A condição da informação**. São Paulo: C em Perspectivas, 2002.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2006.

DAVENPORT, Thomas Hayes; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LEMOS, Wilda Soares. **Gestão de competências: a utilização do método Delphi em um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.

LEMOS, Wilda Soares. **Mediação da informação técnica para produtores de leite da região oeste goiana em programas de formação**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI Hirotsugu. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)** – 5. ed. Newtown Square, 2013.

ROCHA, Ivan. **Gestão Estratégica de Conhecimento e Competências: administrando incertezas e inovações**. Brasília: Editora Universal, 2003.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina – A Arte e Prática da Organização que Aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

THE KNOWLEDGE NETWORK BRASIL. **Metodologia MAKE para Avaliação de Processos de Gestão do Conhecimento**. (Apostila do Curso de Certificação MAKE). São Paulo, 2012.