

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Marthin Leo Mallmann

**DIAGNÓSTICO QUALITATIVO DOS PROCESSOS DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO PELA UTILIZAÇÃO DE PARÂMETROS DO
MÉTODO OKA: O CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE
CORREIOS E TELÉGRAFOS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Profa. Gertrudes A. Dandolini, Dra.

Co-orientadora: Profa. Aline França de Abreu, PhD.

Florianópolis
2012

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Tatiana Rossi - CRB
14/1186

M254d

Mallmann, Marthin Leo,

Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros do método OKA: o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos / Marthin Leo Mallmann ; orientadora Gertrudes A. Dandolini ; co-orientadora Aline França de Abreu. -- Florianópolis, 2012.

288 p. : il. algumas color. ; 21 cm.

Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)-Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2012.

Inclui bibliografia.

1. Gestão do conhecimento. 2. Diagnóstico qualitativo. 3. Método OKA. I. Universidade Federal de Santa Catarina. II. Dandolini, Gertrudes A. III. Abreu, Aline França. IV. Título.

CDD: 658.4038

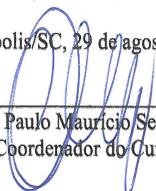
CDU: 65.012.2

Marthin Leo Mallmann

**DIAGNÓSTICO QUALITATIVO DOS PROCESSOS DE
GESTÃO DO CONHECIMENTO PELA UTILIZAÇÃO DE
PARÂMETROS DO MÉTODO OKA: O CASO DA
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis/SC, 29 de agosto de 2012.



Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

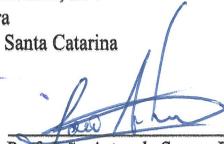


Prof.ª Gertrudes A. Dandolini, Dr.ª.
Orientadora

Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Neri dos Santos, Dr. Ing.
Universidade Federal de
Santa Catarina



Prof. João Artur de Souza, Dr.
Universidade Federal de
Santa Catarina



Prof. Pedro Carlos Resende Junior, Dr.
Empresa Brasileira de
Correios e Telégrafos



Prof. Pedro Felipe de Abreu, Dr.
Universidade Federal de Sergipe

Dedico a dissertação à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, onde trabalho há vinte e nove anos, feliz e satisfeito por poder retribuir com estudos como este as oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Grande Arquiteto do Universo pela vida com saúde e disposição.

Agradeço em especial à Profa. Aline França de Abreu por me receber como seu orientando, e pela generosidade e paciência durante os anos de convívio.

Aos Profs. Gertrudes A. Dandolini e João Artur de Souza, por tão bem me acolherem no afastamento da Profa. Aline, e por sua competência, dedicação e amizade, que proporcionaram valiosas referências e crescimento para que o trabalho chegasse a bom termo.

Aos colegas de turma, aos professores e aos funcionários do PPEGC pelas muitas oportunidades que me foram proporcionadas nesses anos de estudos.

Aos colegas dos Correios de Brasília Pedro Carlos Resende Junior e Kaiser Mark Vidal, por terem viabilizado o envolvimento com os trabalhos de GC na ECT desde o início.

Aos colegas dos Correios de Santa Catarina, Márcio Miranda Vieira da Rosa, Ary Cândido Martins Filho, Adna Mara Bittencourt, Helena Martins da Rosa, Mariângela Kretzer Martins e Odair José Vanelli, por seu apoio à realização do Mestrado e à participação no Grupo de Trabalho de Gestão do Conhecimento dos Correios.

Aos colegas do Grupo de Trabalho de Gestão do Conhecimento dos Correios, em especial à Coordenadora Rosane Maria Pimentel Magalhães Ferreira, pelo espírito de construção coletiva do conhecimento e pelos agradáveis e produtivos debates ao longo dos últimos meses.

Aos colegas que compartilharam seu conhecimento sobre a ECT e dedicaram seu tempo e paciência durante a coleta de dados, particularmente à colega e amiga Ana Maria Federico Paranhos, pelas inestimáveis contribuições.

Aos amigos Eleuni Melo e Neiva Gasparetto, por iluminarem o caminho em direção ao Mestrado.

Por fim, um imenso e carinhoso agradecimento à minha amada companheira de vida, Marisa, por seu amor, alegria, suporte incondicional, compreensão e paciência; aos meus filhos Eddy, Pedro e Vicente, e aos meus pais Leo e Vilma, que me apoiaram nos bons e maus momentos até aqui.

*Não só nossos pensamentos se traduzem numa
forma de agir, como também nossas ações se
traduzem numa forma de pensar.*

David G. Myers

RESUMO

A literatura tem demonstrado a importância da variável conhecimento para as organizações na atualidade. O conhecimento tem se tornado cada vez mais um recurso chave, que diferencia organizações de sucesso. Nesse contexto, gerir o conhecimento organizacional é de suma importância. Para que uma boa gestão desse conhecimento ocorra, é necessário diagnosticar a situação existente da organização no que tange à gestão do conhecimento(GC) para, a partir desse diagnóstico, desenvolver planos de ação coerentes com a situação encontrada. Dentre os vários métodos de diagnóstico de GC encontrados na literatura destaca-se o método *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*, desenvolvido para o Banco Mundial. Trata-se de um método abrangente, que enfoca os eixos Processos, Pessoas e Tecnologia, subdivididos em 14 dimensões específicas, detalhadas em um questionário com 205 itens. Sua aplicação original é de natureza quantitativa, e seus resultados são apresentados na forma de um diagrama do tipo radar com os escores de cada dimensão. Verificada sua potencialidade como roteiro para um diagnóstico de cunho qualitativo da GC em organizações, ficou caracterizada a oportunidade de realização deste trabalho, proposto como um estudo de caso na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, de natureza qualitativa com enfoque descritivo e analítico, especificamente sobre os processos de gestão do conhecimento naquela organização. Os resultados do diagnóstico e um conjunto de recomendações são apresentados de forma descritiva à organização objeto do estudo de caso. Também é proposta uma metodologia de realização do diagnóstico e de análise dos resultados encontrados. Por fim, são sugeridos novos pontos para possíveis estudos futuros, como a adaptação do método OKA para diagnóstico qualitativo a outros tipos de organizações.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Diagnóstico qualitativo. Método OKA.

ABSTRACT

Literature has already shown how important knowledge is for organizations nowadays. Knowledge has become increasingly a key feature that differentiates successful organizations. In this context, managing organizational knowledge is paramount. For proper knowledge management (KM) to occur, it's necessary to diagnose the current situation of the organization's KM to, based on it, develop solid plans. Among the different KM diagnosis methods, the Organizational Knowledge Assessment (OKA), developed for the World Bank is highlighted. OKA is a comprehensive method, focused at the axis Processes, People and Technology, subdivided in 14 specific dimensions, detailed in a 205 items questionnaire. Its original application is quantitative and its results are presented on a radar diagram with the scores of each dimension. Verified its potential use as a roadmap for qualitative KM diagnosis in organizations, it was characterized the opportunity to carry out this study, proposed as a case study, qualitative, descriptive and analytical, at Brazilian Post, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, focusing specifically on the organization's knowledge management processes. Diagnosis results and a set of recommendations are presented to the studied organization. It is also proposed a methodology for diagnosis performing and analysis of results. Finally, new points are suggested for future studies, such as adapting the OKA method for qualitative diagnosis at other organization categories.

Keywords: Knowledge Management. Qualitative KM diagnostic. OKA Method.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Progressão à Sociedade do Conhecimento	36
Figura 2 - A hierarquia dado/informação/conhecimento/competência .	38
Figura 3- Evolução Espiral da Conversão do Conhecimento.....	42
Figura 4 - Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento	46
Figura 5 - As quatro faces de ba.....	49
Figura 6 - Representação conceitual do ba.....	50
Figura 7 - Organização: pessoas, processos e tecnologia.....	52
Figura 8 - O Ciclo KDCA	58
Figura 9 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública.....	59
Figura 10 - Estratégia em gestão do conhecimento.....	61
Figura 11 - Critérios de Avaliação da GC.....	79
Figura 12 - Arquitetura do método Organizational Knowledge Assessment (OKA).....	86
Figura 13 - Diagrama radar de resultados do OKA.....	91
Figura 14 - Organograma da ECT.....	107
Figura 15 - Evolução das receitas totais e de vendas	112
Figura 16 - Tipologia de serviços.....	124
Figura 17 - Modelo Integrado de Competências para os Correios	127
Figura 18 - Resultado do diagnóstico OKA 2008	130
Figura 19 - Identidade visual do Modelo de GC da ECT.....	134
Figura 20 - Fluxo Integrado de GC	137
Figura 21 - Tipos de Redes de Relacionamento	185
Figura 22 - Exemplificação de Fluxo da Gestão do Conhecimento	191

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Contextualização da evolução da GC.....	40
Quadro 2 - Processos de Gestão do Conhecimento.....	43
Quadro 3 - Avaliação e metas do conhecimento	45
Quadro 4 - Parâmetros e Categorias de Métodos de Avaliação de Ativos Intangíveis	63
Quadro 5 - 42 métodos para mensurar intangíveis (em ordem cronológica).....	65
Quadro 6 - Visão geral das abordagens de mensuração do conhecimento organizacional	72
Quadro 7 - Métodos do primeiro tipo e seus principais atributos.....	73
Quadro 8 - Métodos do segundo tipo e seus principais atributos	75
Quadro 9 - Descrição dos elementos, dimensões e métricas do método OKA	86
Quadro 10 - Etapas, técnicas e fontes.....	104
Quadro 11 - Gestão do Conhecimento na DR/SC	130
Quadro 12 - Políticas e diretrizes do MGC	135
Quadro 13 - Critérios atendidos pelo método OKA	139
Quadro 14 - Indicadores de GC para a ECT.....	193

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEMD - Associação Brasileira de Marketing Direto
ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRALOG - Associação Brasileira de Logística
AC - Administração Central
ACF - Agência de Correios Franqueada
AED - Ações de Educação e Desenvolvimento
APQC - *American Productivity & Quality Center*
ARO - Análise de Redes Organizacionais
ASLOG - Associação Brasileira de Logística
ASTD - *American Society for Training and Development*
AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem
BPM - *Business Process Modeling*
BPMN - *Business Process Modeling Notation*
BSC - *Balanced Scorecard*
CAC - Central de Atendimento ao Cliente
CAD - Canal Aberto com a Diretoria
CDD - Central de Distribuição Domiciliar
CdP - Comunidade de Prática
CEE - Centro de Entrega de Encomendas
CEP - Código de Endereço Postal
CHA - conhecimentos, habilidades e atitudes
COPTec - Comunidades de prática dos Correios
CST - Centro de Serviços e Telemática
CTC - Centro de Tratamento de Cartas
CTE - Centro de Tratamento de Encomendas
DCT - Departamento de Correios e Telégrafos
DEGEM - Departamento de Gestão Estratégica de Marketing
DINEM - Departamento de Inovação Empresarial
DW - *Data Warehouse*
ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
ERP - *Enterprise Resource Planning*
EVOP - Eventos de Oportunidade
FNQ - Fundação Nacional da Qualidade
GC - Gestão do Conhecimento
GCR - Gerenciamento das Competências e dos Resultados
GDC - Gerenciamento de Documentos Correntes
GED - Gerenciamento Eletrônico de Documentos
GT - Grupo de Trabalho
HED - Horas de Educação e Desenvolvimento
HTE - Horas de Treinamento por Empregado
IGTI - Instituto de Gestão em Tecnologia da Informação
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*
KDCA - *Knowlegde, Do, Check, Act*
MANORG - Manual de Organização

MANEDU - Manual de Educação
MANPLA - Manual de Planejamento Geral e Controle Orçamentário
MEG - Modelo de Excelência da Gestão
Moodle - *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*
OJT - *On the Job Training*
OKA - *Organizational Knowledge Assessment*
OTT - Operador de Triagem e Transbordo
PAC - Prático, Acessível e Confiável
PDCA - *Plan, Do, Check, Act*
PE - Plano Estratégico
PMA - Programa de Melhoria das Agências
PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*
PMI - *Project Management Institute*
PPE - Plano Plurianual de Educação
PRT - Portaria
RAVC - Relatório de Avaliação de Viabilidade Comercial
REVEN - Região de Vendas
RH - Recursos Humanos
RPN - Rede Postal Aérea Noturna
SAPPP - Sistema de Avaliação e Padronização do Processo Produtivo
SARA - Sistema de Automação da Rede de Atendimento
SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SEDEX - Serviço de Encomendas Expressas
SEED - Serviço Especial de Entrega de Documentos
SEER - Serviço Especial de Entrega Rápida
SERCA - Serviço de Correspondência Agrupada
SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados
SINC - Sistema de Informações Competitivas
SRF - Secretaria de Receita Federal
SRO - Sistema de Rastreamento de Objetos
SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*
TCC - Trabalhos de Conclusão de Curso
TCU - Tribunal de Contas da União
TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação
TLT - Treinamento no Local de Trabalho
UD - Unidades Distribuidoras
Unicorreios - Universidade Corporativa dos Correios
UPAEP - União Postal das Américas, Espanha e Portugal
UPU - União Postal Universal
VIEFI - Vice-Presidência Econômico-Financeira
VIGEP - Vice-Presidência de Gestão de Pessoas
VIJUR - Vice-Presidência Jurídica
VINEG - Vice-Presidência de Negócios
VIOPE - Vice-Presidência de Operações
VIPAD - Vice-Presidência de Administração
VIREL - Vice-Presidência de Rede e Relacionamento com os Clientes
VITEC - Vice-Presidência de Tecnologia e Infraestrutura

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	O PROBLEMA DE PESQUISA E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO	27
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO	29
1.2.1	Objetivo geral	29
1.2.2	Objetivos específicos	29
1.3	JUSTIFICATIVA	29
1.4	DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÃO DO ESTUDO	30
1.5	ADERÊNCIA DO TEMA AO EGC	31
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	33
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	35
2.2	PROCESSOS DE GC E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL PARA QUE OCORRAM.....	40
2.3	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	53
2.4	DIAGNÓSTICO DE ASPECTOS RELACIONADOS AO CONHECIMENTO E SUA GESTÃO.....	59
2.5	MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO DA GC	63
2.6	O MÉTODO OKA.....	84
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	97
4	ESTUDO DE CASO	105
4.1	A INSTITUIÇÃO O OBJETIVO DO ESTUDO: PERFIL, PROCESSOS, SERVIÇOS E INFRAESTRUTURA	105
4.2	HISTÓRICO DA ECT.....	114
4.3	TENDÊNCIAS DO MERCADO POSTAL E DESAFIOS ESTRATÉGICOS DA ECT.....	119
4.4	O CONHECIMENTO E A GC NA INSTITUIÇÃO.....	123
4.4.1	O conhecimento na ECT	123
4.4.2	Evolução da GC na ECT	126
4.4.3	O Modelo de Gestão do Conhecimento na ECT	132
4.4.4	A escolha do método OKA para diagnóstico qualitativo da GC	138
4.5	OS DADOS COLETADOS PARA A REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DOS PROCESSOS DE GC	143
4.5.1	Categoria 1: processo “identificação de conhecimentos”	144

4.5.2	Categoria 2: processo “criação do conhecimento”	149
4.5.3	Categoria 3: processo “captura, armazenagem e disseminação do conhecimento”	152
4.5.4	Categoria 5: processo “compartilhamento do conhecimento”	159
4.5.5	Categoria 5: “o nível das atividades relativas à GC na organização”	163
4.5.6	Categoria 6: processo de medição “as medidas usadas pela organização”	164
5	ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES	167
5.1	CATEGORIA 1: PROCESSO “IDENTIFICAÇÃO DE CONHECIMENTOS”	167
5.2	CATEGORIA 2: PROCESSO “CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO”	171
5.3	CATEGORIA 3: PROCESSOS “CAPTURA, ARMAZENAGEM E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO”	173
5.4	CATEGORIA 4: PROCESSO “COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO”	178
5.5	CATEGORIA 5: PROCESSO “O NÍVEL DAS ATIVIDADES RELATIVAS À GC NA ORGANIZAÇÃO”	186
5.6	CATEGORIA 6: PROCESSO DE MEDIÇÃO “AS MEDIDAS USADAS PELA ORGANIZAÇÃO”	191
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	197
6.1	CONCLUSÕES	197
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	199
	REFERÊNCIAS	201
	APÊNDICE A - ELEMENTOS, DIMENSÕES, MÉTRICAS, CATEGORIAS DAS QUESTÕES E QUESTÕES...	215
	APÊNDICE B - PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA DE CAMPO	221
	ANEXO A - PORTARIA 074/2012 VIGEP	225
	ANEXO B - AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DO TRABALHO	233
	ANEXO C - QUESTIONÁRIO DO MÉTODO OKA	235

1 INTRODUÇÃO

O mundo muda rapidamente, e verdadeiras revoluções de ordem ambiental, demográfica, geopolítica, de capital e de tecnologia estão provocando profundas alterações culturais e comportamentais nas sociedades e nas pessoas, impactando diretamente o mundo organizacional.

As tecnologias de informação e comunicação a cada dia são mais acessíveis, aproximando pessoas e organizações de um modo nunca antes visto. O valor atribuído pelos cidadãos e clientes aos produtos e serviços, públicos e privados, está cada vez mais relacionado a aspectos intangíveis. Em decorrência, novos modelos de negócios surgiram muito rapidamente, e os modelos antigos estão tendo de se reinventar para sobreviverem. O valor das organizações está cada vez mais relacionado a ativos intangíveis. Dentre eles destaca-se o conhecimento, disponível em volume e velocidade cada vez maior a um número crescente de pessoas, grupos, sociedades, organizações.

Autores hoje considerados clássicos para a gestão do conhecimento (GC), como Polanyi, Pennrose e Hayek Npublicaram, nas décadas de 1960 e 1970, trabalhos a respeito da natureza do conhecimento e da aprendizagem no contexto das organizações. Mais adiante, Argyris e Shön, Hedberg, Fiol e Lies, Sveiby, dentre inúmeros outros autores, aprofundaram pesquisas, publicando trabalhos de cunho teórico nessas áreas. Porém, na década de 1990 houve de fato a popularização da GC no meio acadêmico e organizacional. Já em 1993 Peter Drucker antevia que, nessa nova economia, o conhecimento seria o recurso mais significativo, pelo que sua utilização e sua adequada gestão ganhariam importância. Autores como Senge (1995), Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Leonard-Barton (1998), Davenport e Prusak (1998), publicaram obras de grande sucesso a respeito da criação, desenvolvimento, preservação e utilização do conhecimento organizacional, e começaram a surgir relatos sobre casos de sucesso na implantação de estratégias e práticas relacionadas a essa temática.

A projeção de Drucker (1993) se confirmou, e a GC vem ampliando seu campo de estudo acadêmico e sua utilização no meio organizacional. Porém, Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 11) lembram que “o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso”, e que:

os administradores profissionais do conhecimento enfrentam enormes demandas por causa do seu crescimento intenso, por seu curto ciclo de vida e

pela natureza cada vez mais intensa em conhecimento em todos os processos administrativos.

Se por um lado o grande volume de conhecimento disponível é uma vantagem para as organizações, por outro há uma grande dificuldade em proceder as mudanças culturais, tecnológicas e processuais, em especial quando se trata do setor público, que possibilitem de fato aplicar efetivamente esse conhecimento na forma de produtos e serviços inovadores e com maior valor para os clientes, e de benefícios para as demais partes interessadas no sucesso organizacional.

Nesse contexto, a GC passou a integrar também o campo da estratégia organizacional. Zack (2002) afirma que o conhecimento pode ser considerado o mais importante recurso estratégico de uma organização, pois viabiliza novas formas de combinar e coordenar os recursos tradicionais, de maneira original e dificilmente imitável pelos concorrentes, proporcionando mais valor aos clientes. Portanto, a capacidade para adquirir, integrar, armazenar, compartilhar, proteger e aplicar o conhecimento é, na visão do autor, a mais importante para a condução da estratégia, com vistas à construção e sustentação de uma vantagem competitiva.

A GC se utiliza de uma série de métodos e técnicas, dentre os quais Servin (2005, p. 65) destaca as estratégias, vistas como as “abordagens no desenvolvimento de um plano formal de gestão do conhecimento que é intimamente alinhado com as estratégias e objetivos globais de uma organização”, visando essencialmente à facilitação de processos pelos quais o conhecimento é criado, compartilhado e usado pelas empresas na busca de melhor desempenho, competitividade e lucratividade.

Na mesma linha, Fresneda et al. (2008) sustentam que um dos fatores dificultadores da implantação efetiva da gestão do conhecimento nas organizações, e em particular nas organizações públicas, é a falta de alinhamento das ações de GC com seus objetivos e suas estratégias. Para os autores, a construção de um planejamento de GC alinhado às estratégias corporativas pode ser muito facilitada a partir de um diagnóstico que proporcione subsídios para a elaboração desse plano, de forma alinhada e harmônica com os objetivos da organização. Para isso é necessário identificar em que dimensões da organização a gestão dos processos de conhecimento está sendo realizada e em que nível, no sentido de diagnosticar possíveis problemas e visualizar oportunidades

de ação e áreas que possam ser consideradas promissoras para a implementação de projetos de GC.

No entanto, o desenvolvimento de métricas para avaliar uma empresa com base no conhecimento é inerentemente problemático, devido à natureza intangível desse recurso (GROSSMANN, 2006). Mesmo com o crescente interesse na área de diagnóstico e avaliação da GC, que levou ao desenvolvimento de métodos na academia e no meio empresarial, ainda há muitos métodos em estágio experimental, e escassez de dados empíricos que indiquem qual abordagem possa ser a mais adequada para tanto (BUCKOWITZ; WILLIAMS, 2002; GROSSMANN, 2006; BATISTA, 2008, 2012a; SERAFIMESCU, 2008). A situação específica do setor público brasileiro é de escassez ainda maior (BATISTA, 2012a).

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), onde este pesquisador atua profissionalmente há 29 anos, é uma das maiores instituições do país, com quase 350 anos de atuação organizada no Brasil, e está plenamente inserida nesse contexto de fortes mudanças socioeconômicas e de valorização crescente do conhecimento pelo meio organizacional. Atualmente conta com mais de 150.000 colaboradores diretos e indiretos, dezenas de milhões de clientes, centenas de milhares de fornecedores e milhares de unidades de grande, médio e pequeno portes espalhadas por todos os municípios do Brasil, realizando macroprocessos altamente complexos de atendimento e vendas, tratamento, transporte e entrega de correspondências, serviços de logística, bancários e eletrônicos e inúmeros outros processos de suporte, vinculados a planejamento, recursos humanos (RH), relações institucionais e comunicação interna e externa, tecnologia da informação (TI), finanças, marketing, engenharia e manutenção, contratações, compras e suprimentos etc.

Considerando o seu porte e complexidade, seus desafios atuais e o cenário futuro que se desenha para o setor postal, o Congresso Nacional decretou e a Presidenta da República sancionou a Lei nº 12.490, de 16 de setembro de 2011 (BRASIL, 2011a), promovendo a ampliação do escopo de atuação da ECT, para possibilitar sua atuação também nos serviços de logística integrada, financeiros e eletrônicos, bem como a constituição de subsidiárias, a aquisição de empresas e a atuação internacional. Em decorrência, o Conselho de Administração da ECT aprovou no final de 2011 o Plano Estratégico Correios 2020 (PE 2020) (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011a), que representa a visão de médio e longo prazos, alinhada ao Plano de Governo expresso no Plano Plurianual elaborado pela

Presidência da República e aprovado pelo Congresso Nacional. Tem por foco os desafios do mercado, das novas tecnologias e das mudanças socioeconômicas por que passa o país, e as demandas do principal acionista - o Governo Federal, esfera de governo à qual a ECT está vinculada, e que representa a vontade da sociedade brasileira.

A partir da prospecção e análise dos ambientes interno e externo, que consideraram as megatendências do setor postal nacional e internacional, bem como um detalhado diagnóstico da própria ECT, foi definida a nova Identidade Corporativa (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012a), que contemplou a formulação do novo “Negócio da ECT - Soluções que Aproximam”, assim expresso com a intenção de demonstrar que a Instituição deseja oferecer muito mais do que produtos e serviços de Correios tradicionais nos próximos anos. Já a Visão que norteará os esforços de transformação da Instituição é de “ser uma empresa de classe mundial”, representando o desafio dos Correios de estar entre as melhores organizações do mundo no que tange à gestão organizacional, e que se destacam pelas boas práticas e resultados. A missão da ECT também foi reformulada - “Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo”, de modo a expressar seu novo e ampliado escopo de atuação. Importante destacar que os valores a balizar as ações a serem desenvolvidas no cumprimento da missão e na busca da visão da ECT também foram atualizados e ampliados, sendo expressos neste conjunto: ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente e sustentabilidade. O valor da meritocracia é entendido como a valorização dos empregados pelo seu conhecimento e competência, e contempla claramente a dimensão do conhecimento organizacional.

A partir das demandas estratégicas detalhadas no PE 2020 foram propostos diversos objetivos, dentre eles o de alcançar o nível de maturidade de uma empresa de classe mundial. Em razão desse objetivo estar diretamente relacionado ao nível considerado como de excelência da gestão pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), as estratégias relacionadas a esse objetivo têm vínculo direto com o alcance dos fundamentos e critérios do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) preconizado pela referida fundação (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012).

Assim, para o fundamento Aprendizado Organizacional do MEG a Direção da ECT propôs a ação estratégica de desenvolver e implantar um modelo de gestão do conhecimento para os Correios. Visando à consecução desta ação foi constituído ainda em 2011 um

grupo de trabalho, que elaborou o escopo do projeto de GC da ECT, tendo gerado por produto a Proposta Técnica do Modelo de Gestão do Conhecimento da ECT (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012b).

O grupo, do qual este pesquisador participa, foi ampliado e formalizado em 2012 pela Portaria nº 074/2012, da Vice-Presidência de Gestão de Pessoas (VIGEP) (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012c, p. 1), apresentada no Anexo A, e tem por objetivo “Planejar, desenvolver, implementar e monitorar as atividades previstas para 2012, referentes ao Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento da ECT”. Dentre essas atividades destaca-se a “Elaboração de diagnóstico das condições, práticas e recursos existentes na Empresa para nivelar e implementar a gestão do conhecimento, considerando os eixos estruturantes Pessoas, Processos e Tecnologias”.

Os integrantes do grupo de trabalho, constituído de profissionais com larga experiência na ECT e formações acadêmicas diversificadas em nível de pós-graduação *lato e stricte sensu* em áreas diretamente relacionadas à GC, tiveram dificuldades em chegar a um consenso quanto ao método para realização desse diagnóstico. Opiniões divergentes neste campo não são exclusividade da ECT, por inexistir consenso também nas pesquisas acadêmicas e organizacionais sobre o tema, como já mencionado anteriormente. Dado este contexto, foi proposto o presente problema de pesquisa, contextualizado e descrito no tópico a seguir.

1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO

Inicialmente o Grupo de Trabalho buscou resgatar registros da memória organizacional sobre iniciativas anteriores da ECT e de suas unidades regionais sobre GC. Um dos documentos resgatados foi o resultado de diagnóstico da GC realizado em 2008 com a utilização do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), de cuja realização este pesquisador participou à época.

O método OKA, melhor detalhado na revisão da literatura mais adiante, visa o diagnóstico do nível de maturidade da GC em organizações. Foi desenvolvido por Fonseca (2006) em seus estudos de Doutorado em Ciência da Informação pela Universidade de Maryland, Estados Unidos, inicialmente para utilização pelo Banco Mundial, onde a autora atuava profissionalmente. O OKA vem sendo disseminado no Brasil por pesquisadores e funcionários vinculados a diversos órgãos

públicos da Administração Direta, em especial o Dr. Paulo Fresneda, autor, coautor e orientador de diversos trabalhos acadêmicos a respeito. Sua aplicação foi cientificamente validada em inúmeras instituições públicas brasileiras como os Correios (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2008), Eletronorte (PAPA, 2008), Câmara dos Deputados (BOTELHO, 2009), Exército Brasileiro (CAMÕES, 2010), Prefeitura Municipal de Curitiba (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2010), Embrapa e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (BATISTA, 2012a) e Embratur (FRESNEDA, 2012).

Sua natureza é quantitativa e constitui-se de uma *survey* com 205 questões, que representam 14 diferentes dimensões da GC, atreladas aos elementos pessoas, processo e tecnologia. O resultado da *survey* é apresentado na forma de um diagrama radar com os escores de cada dimensão. A partir desses escores é possível identificar áreas da organização nas quais há forças - escores mais altos e fraquezas - escores mais baixos quanto às dimensões da GC.

No entanto, o diagnóstico OKA por si só não possibilita identificar e diagnosticar a situação detalhada de uma organização quanto às condições do ambiente e da cultura organizacional, aos processos e práticas existentes e à disponibilidade de recursos relacionados à GC. Em especial para uma organização iniciante em GC, um diagnóstico dessa natureza deve ser inerentemente de cunho qualitativo (BECCERRA-FERNANDEZ; GONZALEZ; SABHERWAL, 2004). E a demanda proposta ao Grupo de Trabalho constituído pela Portaria nº 074/2012 VIGEP (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012c) foi a realização de um diagnóstico qualitativo.

Considerando as restrições impostas para desenvolvimento do projeto, tanto orçamentárias - despesas restritas a deslocamentos, hospedagens e diárias dos integrantes para suas reuniões, além de custeio de inscrições em eventos de GC e visitas técnicas a outras organizações, quanto de tempo - conclusão dos trabalhos em 2012, o Grupo de Trabalho viu-se diante do grande desafio de realizar esse diagnóstico sem custos para a ECT, além dos acima mencionados, num curto espaço de tempo.

Este pesquisador, em seus estudos de Mestrado no Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC), analisou diversos métodos de diagnóstico e avaliação de aspectos relacionados ao conhecimento organizacional, apresentados no Capítulo 2. Os métodos qualitativos identificados são propostos por empresas de

consultoria, e sua realização implica a contratação dessas empresas, por se tratar de metodologias proprietárias. Uma delas chega a cobrar 50 mil euros para o serviço. Considerando estas circunstâncias, emergiu a seguinte pergunta, que norteia esta pesquisa:

Como realizar um diagnóstico qualitativo da GC na ECT?

A partir das considerações de Serafimescu (2008), para quem é possível a uma organização extrair informação suficiente a partir da literatura e desenvolver uma metodologia personalizada para tanto, a pergunta de pesquisa motivou a análise teórica dos diversos métodos identificados na literatura com vistas à avaliação daqueles métodos de diagnóstico e avaliação da GC cujas metodologias de execução são abertas e de livre acesso, e que poderiam ser adaptadas à necessidade da instituição. Diante disso, planejou-se este estudo a partir dos objetivos expressos no item a seguir.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo geral

Selecionar método de diagnóstico da GC e realizar teste de aplicação qualitativa do mesmo na ECT.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar e selecionar um método de diagnóstico e avaliação da GC com características adequadas à realidade da instituição;
- b) desenvolver uma metodologia de execução para obtenção de resultados qualitativos;
- c) testar essa metodologia em âmbito restrito junto à instituição, com foco em processos de GC;
- d) analisar os dados coletados e apresentar recomendações à instituição.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se por apresentar contribuições ao campo teórico e metodológico em que se situa o diagnóstico da GC, à organização estudada, ao setor público brasileiro e ao PPEGC. Essas contribuições são a seguir explicitadas:

- a) para a ampliação dos estudos empíricos sobre diagnóstico de GC, dado que “Mensuração é talvez o aspecto menos desenvolvido da GC” (GROSSMAN, 2006);
- b) para o diagnóstico qualitativo da GC, são apresentadas contribuições inéditas, na forma da utilização de um método originalmente criado para diagnóstico quantitativo para realização de diagnóstico qualitativo, acompanhado de uma nova metodologia para sua realização;
- c) Para a instituição objeto do estudo de caso - este estudo tem por finalidade proporcionar a realização de um diagnóstico qualitativo dos processos de GC com bases científicas, que poderá contribuir para o desenvolvimento de projetos de GC;
- d) para o setor público brasileiro: os resultados obtidos no presente estudo, realizado em uma empresa pública de abrangência nacional, poderão servir de subsídio para outras organizações públicas brasileiras realizarem seus diagnósticos de GC;
- e) para o PPEGC: verifica-se que o campo teórico em que se desenvolveu este trabalho é pouco explorado pelo Departamento - em consulta realizada em abril/2012 às *tags* referentes às 121 obras disponíveis no banco de teses e dissertações (BTD) do PPEGC (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2012a) não foi localizada nenhuma com essa temática. Apenas uma tese (SANTOS, L., 2008) “Modelo de Avaliação de Capital Intangível Baseado em Medidas não Financeiras” tangencia o tema, porém com outra abordagem. Por sua importância para a GC nas organizações públicas e privadas, poderá estimular novos estudos no âmbito do PPEGC.

1.4 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÃO DO ESTUDO

O escopo da presente pesquisa consiste no desenvolvimento e teste de aplicação de uma metodologia de diagnóstico qualitativo da GC em uma empresa pública federal, a ECT, caracterizando dessa forma a realização de um estudo de caso. Como tal, a realidade da organização no que tange a seu perfil, suas características específicas e suas escolhas, em especial quanto ao modelo de gestão e às bases teóricas de seu modelo de GC, delimitam o estudo.

Por ter o caráter de teste da metodologia proposta, o estudo está delimitado ao diagnóstico qualitativo de processos de GC. Não enfoca, portanto, dimensões relacionadas a pessoas e tecnologia, a não ser naqueles aspectos que estejam intrinsecamente vinculados aos processos de GC. Não foi, também, realizada qualquer avaliação ou mensuração do conhecimento em si disponível ou necessário na organização (por exemplo: competências, habilidades, atitudes), do seu capital intelectual ou dos seus ativos intangíveis.

As limitações do estudo dizem respeito especialmente à natureza da metodologia e da técnica de coleta de dados - estudo qualitativo na forma de estudo de caso único, e coleta de dados por entrevistas e pesquisa documental. Assim, a pesquisa está circunscrita a uma organização, numa época e situação específica. No que tange à coleta de dados, tem por base a percepção dos participantes selecionados para a pesquisa de campo, com suporte em evidências documentais por eles indicadas para comprovação objetiva da veracidade das respostas. O entrevistado pode ser influenciado, mesmo que involuntariamente, por parte do entrevistador. Os trabalhos de levantamento de informações, através de documentos, podem ser prejudicados pela falta de dados importantes ou por interpretações subjetivas por parte do pesquisador.

A disponibilidade de tempo do pesquisador e dos entrevistados é outro fator limitante para o trabalho, pois a sua qualidade é diretamente proporcional ao tempo e esforços despendidos para tanto. Nesse aspecto, o estudo deve ser visto como o melhor que se pode fazer dadas as circunstâncias.

1.5 ADERÊNCIA DO TEMA AO EGC

Conforme informações disponíveis em seu site na Internet (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2012b), o PPEGC tem como objetivo “[...] a pesquisa de novos modelos, métodos e técnicas de engenharia, de gestão e de disseminação do conhecimento para as organizações (públicas e privadas) e para a sociedade”.

Ainda de acordo com a mesma fonte, o PPEGC:

Foi delineado para gerar pesquisas relacionadas à codificação, ao gerenciamento e à disseminação de conhecimento, convertendo-o em recursos/insumos para as organizações e para a sociedade'. Nesse contexto, a produção de

conhecimento científico aplicado tem a mesma relevância (se não maior) que as tradicionais funções das indústrias [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2012b).

Uma de suas áreas de concentração é a Gestão do Conhecimento, que tem por objetivo “a formação de profissionais e pesquisadores responsáveis pela utilização do conhecimento como fator de produção estratégico no gerenciamento de negócios relacionados à economia baseada no conhecimento” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2012b).

Por sua natureza interdisciplinar por excelência, desenvolve diversas linhas de pesquisa, citadas na mesma fonte, dentre as quais está a linha denominada Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento, cujo objetivo é “estudar a teoria e a prática da gestão do conhecimento nas organizações e suas relações com a engenharia e com a mídia e conhecimento” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2012b). Nesta linha de pesquisa são utilizados, dentre outros, conhecimentos advindos das ciências organizacionais e da administração.

A partir da análise dos objetivos do programa de pós-graduação, da área de concentração e da linha de pesquisa mencionada, bem como dos objetivos e limitações da presente pesquisa, depreende-se que há alinhamento entre estes, senão vejamos:

- a) o diagnóstico da GC é um dos métodos utilizados como insumo para a elaboração de estratégias de GC pelas organizações, e conta com diversos métodos e técnicas já consolidados na literatura. Porém, ainda não há consenso nos meios acadêmico e organizacional sobre o método mais adequado para tanto;
- b) a pesquisa pretende ampliar o conhecimento aplicado, voltado ao desenvolvimento da teoria relacionada ao diagnóstico da GC, o que é de interesse para a academia, para as organizações e para a sociedade;
- c) os estudos realizados desde o ingresso no PPEGC e, em específico os desta pesquisa, contribuíram e contribuem para a formação deste pesquisador e profissional que, em seus 29 anos de atuação na organização objeto deste estudo de caso, pode manter-se atualizado em relação aos conhecimentos no campo da Administração, sua área original de formação, e continuar contribuindo com o crescimento da organização,

em especial no momento em que esta volta-se para o desenvolvimento de ações relacionadas à gestão do conhecimento.

As relações do presente estudo com as áreas de concentração de engenharia e mídia e conhecimento se dão na medida em que um diagnóstico da GC na organização estudada proporciona insumos para a elaboração de sua estratégia não só no que tange à gestão do conhecimento, mas também à percepção da necessidade de desenvolvimento e aplicação de sistemas de conhecimento e de mídias que facilitem os processos internos e de relações com os clientes, fornecedores, empregados e sociedade.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. Neste primeiro capítulo, de cunho introdutório, constam o problema de pesquisa e sua contextualização, os objetivos do estudo, sua justificativa, a delimitação e limitação do estudo e a aderência ao tema do PPEGC. O segundo capítulo aborda a revisão de literatura, onde são abordados os temas da gestão do conhecimento e os processos de GC, a gestão do conhecimento na administração pública, avaliação e diagnóstico da GC, os métodos de diagnóstico identificados e uma breve análise e categorização dos mesmos. O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos do trabalho, detalhando a descrição dos critérios utilizados para a identificação das referências de pesquisa, a seleção do método e o desenvolvimento da metodologia de execução do diagnóstico qualitativo, a estratégia de realização do teste de sua aplicação e, por fim, a técnica de análise dos dados coletados. O quarto capítulo tem por conteúdo o estudo de caso objeto deste trabalho, e descreve a instituição estudada, suas características e do mercado postal, seu modelo de GC, além de relatar os dados coletados. O Capítulo 5 apresenta os resultados da pesquisa, os quais são detalhados e analisados. São também acrescentadas recomendações à instituição objeto do estudo de caso. Por fim, o Capítulo 6 traz as considerações finais, na forma de conclusões a que se chegou, bem como recomendações para futuros estudos.

Nos apêndices A e B há conteúdos complementares sobre a estrutura do método OKA e do roteiro de questões utilizado como base para a pesquisa qualitativa, além de um resumo do perfil dos respondentes. Já nos anexos A, B e C são apresentados a Portaria

074/2012 VIGEP/ECT (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012c) que designou o grupo de trabalho de GC da ECT, a autorização de publicação deste trabalho e o questionário original do método OKA.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura realizada para fundamentar esta dissertação enfoca especificamente os temas diretamente relacionados ao objetivo proposto, considerando as delimitações do estudo. Assim, com vistas a contextualizar o trabalho, buscou-se inicialmente referências fundamentais da GC, acerca da hierarquia dado-informação-conhecimento-competência, a gênese e a evolução da GC e, em especial, os processos de GC. Verificou-se, ainda, referências relativas às bases para que GC ocorra por meio de pessoas, processos e tecnologia, e o ambiente organizacional para GC.

A seguir, considerando que o presente estudo foi desenvolvido numa empresa pública federal, a busca foi direcionada à caracterização do setor público brasileiro e, particularmente, sobre e seu estágio atual da GC na administração pública federal brasileira.

Prosseguindo, enfocou-se mais especificamente referências ao diagnóstico da GC, detalhando os métodos identificados na literatura e sua categorização pelos autores referenciados para, com base nessas referências, subsidiar a escolha do método a ser aplicado na instituição objeto do estudo de caso. É também apresentada uma breve análise dos métodos e categorias, dado terem sido identificados critérios subjacentes, os quais proporcionaram uma rápida digressão acerca de novas possibilidades de categorização de métodos.

Dado que um dos objetivos específicos propostos foi de apresentar recomendações à instituição, recorreu-se novamente à literatura para fundamentá-las.

Considerando o escopo desta dissertação - um estudo de caso único, as fontes de referência sobre determinados temas foram direcionadas às características e opções teóricas da instituição pesquisada, particularmente no que se refere aos seus modelos de gestão e de GC, de diagnóstico e suas inter-relações com o tema da pesquisa.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

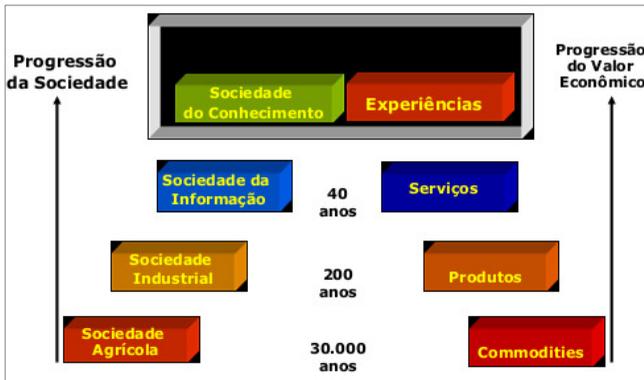
Antes de abordar a GC, é preciso contextualizá-la. Conhecimento sempre foi importante para a humanidade, desde tempos imemoriais. A descoberta do fogo, por exemplo, gerou um conhecimento-chave para o progresso da raça humana e sua perenidade até os dias de hoje.

Desde a pré-história, a começar pela elaboração da fala e da linguagem, a constituição de sociedades rústicas, o abandono da vida

nômade e a adoção da agricultura, o estabelecimento da escrita e dos primeiros códigos de conduta, passando pela invenção da imprensa, do rádio e da TV, até o momento atual, da *internet*, das redes sociais, da nanotecnologia etc., foram sucessivos e contínuos avanços. Um impressionante volume de conhecimento foi acumulado e desenvolvido, transformando totalmente o ser humano de um ser primitivo em pessoa dotada de faculdades mentais e intelectuais altamente refinadas, cultura social, senso moral e ético, clara noção de valor econômico de suas ações, dentre tantas outras características.

Naturalmente a atribuição de valor por parte das pessoas e sociedades evoluiu de bases totalmente tangíveis como alimentos e produtos, sempre necessários e valorados, para bases intangíveis e cada vez mais atreladas ao conhecimento nelas embutido (SANTOS, Neri, 2009). A Figura 1 expressa a progressão da sociedade e do valor econômico gerado pela humanidade desde a era agrícola até a atual era do conhecimento.

Figura 1 - Progressão à Sociedade do Conhecimento



Fonte: Santos, Neri (2009)

Atualmente as pessoas gastam valores crescentes com cultura e lazer, e desejam receber produtos e serviços com maior sofisticação, no sentido de agregação de valor de uso. Profissionais e empresas mundo afora passaram a oferecer soluções completas, e não mais produtos simples. Automóveis são fornecidos com GPS e rastreamento, telefone celular, dispositivos que reconhecem comandos de voz e inúmeros itens de conforto ajustáveis ao dono. Celulares são utilizados também para comunicação, além das inúmeras funções adicionais. Serviços pessoais

como *personal trainer*, consultoria pessoal de moda, assessoria personalizada de investimentos e tantos outros eram impensáveis há algum tempo. Cada vez mais esses produtos e serviços agregam uma carga maior de conhecimentos específicos desenvolvidos especialmente pelos fornecedores a seus clientes, que exigem uma experiência e um significado únicos e particulares com sua utilização.

Em função dessa realidade, as empresas acabam por desenvolver processos cada vez mais complexos e a acumular e utilizar um enorme volume de dados, informações e conhecimentos que, como os demais recursos que utilizam, precisam ser gerenciados.

A distinção entre dados, informações e conhecimento é sutil, e indispensável para a compreensão do que vem a ser GC. Para Bhatt (2001) dados são fatos novos, informação é um conjunto organizado de dados, e conhecimento é informação com sentido. E a relação entre dados, informação e conhecimento é recursiva e depende do grau de organização e de interpretação: a distinção entre dados e informações tem por base sua organização, e entre informação e conhecimento a diferença está na interpretação.

Servin (2005) entende conhecimento como derivado da informação, porém mais rico e com mais significado que esta, e inclui nesse entendimento a sabedoria e perspicácia, advindas da familiaridade, sensibilização e compreensão obtidas pela experiência ou estudo, pelos resultados de comparações e de conexões, pela identificação de consequências.

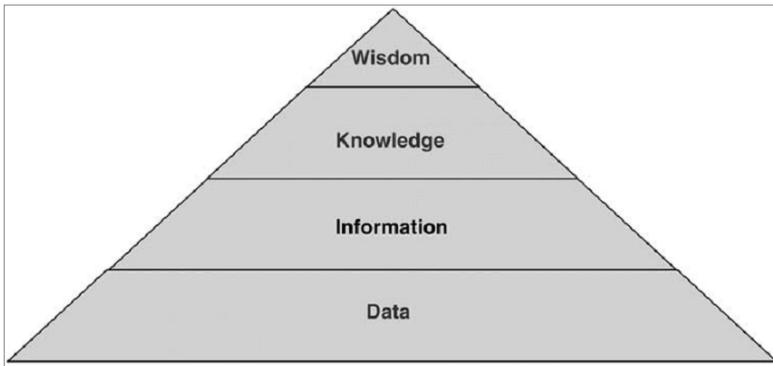
Bhatt (2001, p. 4) argumenta que:

o conhecimento é uma combinação organizada de dados, assimilados com um conjunto de regras, procedimentos e operações aprendidos por meio de experiência e prática. Em um sentido, o conhecimento é um 'significado' feito pela mente [...]. Sem sentido, o conhecimento é informação ou dado. É somente por meio do significado que a informação encontra vida e se torna conhecimento [...]. Então, a distinção entre informação e conhecimento depende das perspectivas do usuário. O conhecimento é dependente de contexto, uma vez que 'significados' são interpretados em referência a um paradigma particular [...].

Essa dependência do contexto é um dos temas aprofundados mais adiante.

Há autores, como Rowley (2007), que propõem ainda um quarto elemento, a competência, ou sabedoria, conceito que transcende o conhecimento em si e agrega habilidades e atitudes para sua aplicação consciente. Conforme Servin (2005), há aí uma conotação de inter-relação entre conhecimentos e de *know how* ou ação de aplicação do conhecimento. A Figura 2 ilustra a hierarquia dado (*data*)/informação (*information*)/conhecimento (*knowledge*)/competência (*wisdom*).

Figura 2 - A hierarquia dado/informação/conhecimento/competência



Fonte: Rowley (2007, p. 164)

Há uma profunda distinção entre o recurso conhecimento e os demais recursos tradicionais utilizados pelas organizações. Para Nonaka e Konno (1998), o uso do conhecimento é totalmente diverso do uso de recursos tangíveis. Quando a organização utiliza recursos tangíveis, é necessário distribuí-los eficientemente de acordo com as funções e objetivos, dada sua escassez. O conhecimento, entretanto, é intangível, sem limites e dinâmico, cresce com o uso, e se não for utilizado em um tempo e um local específico, não tem valor e deteriora-se.

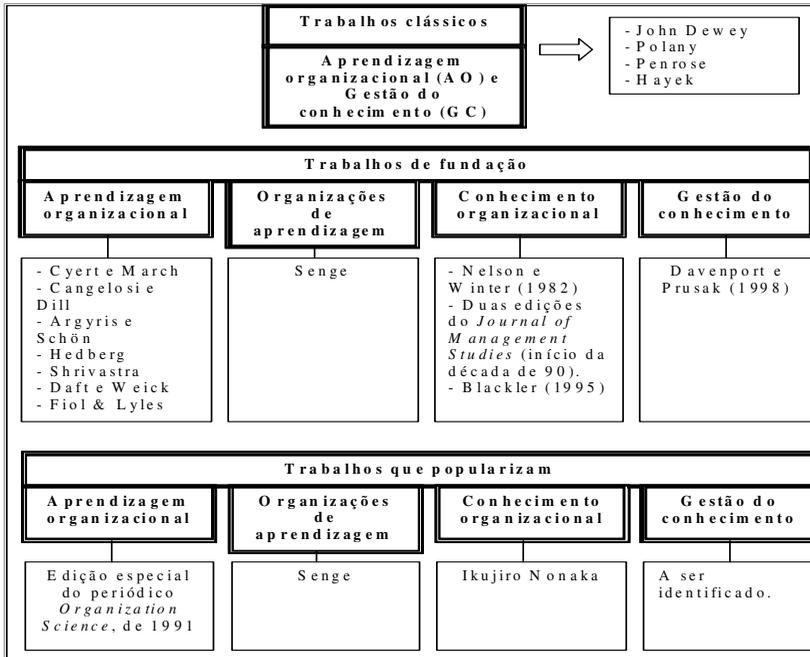
De acordo com Servin (2005), o recurso mais valioso de uma organização é o conhecimento das pessoas, e hoje quase todos os trabalhos dependem mais do conhecimento do que de habilidades manuais. Propõe que criar, compartilhar e usar conhecimento estão entre as mais importantes atividades de quase qualquer pessoa em quase qualquer organização. O autor manifesta ainda que a gestão do conhecimento implica em aplicar conhecimento coletivo de toda a força de trabalho - mas apenas o conhecimento considerado importante, onde

e quando seja necessário, para alcançar objetivos organizacionais específicos. E que um dos principais objetivos da GC é a facilitação dos processos organizacionais para estabelecer um ambiente no qual as pessoas sejam encorajadas a criar, aprender, compartilhar e usar o conhecimento em conjunto, para o benefício da organização, das pessoas que nela trabalham e dos seus clientes e demais partes interessadas.

Dentre os inúmeros conceitos de GC, destaca-se o de Takeuchi e Nonaka (2008, p. xxi), expresso como “A capacidade de uma organização de criar novo conhecimento, disseminá-lo através da organização e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas”.

No entanto, como proceder com a gestão de algo intangível para promover sua criação e seu crescimento, seu uso e reuso (que implica sua guarda ou armazenagem) por pessoas e equipes nas diversas áreas, unidades e processos das organizações, com vistas a gerar produtos e serviços com valor para os clientes? Como medir essa geração de valor? Estas e outras muitas questões são desafiadoras, e vêm sendo objeto da GC como área científica, surgida no início dos anos de 1990 e, desde então, consolidando-se pelo desenvolvimento de estudos teóricos e trabalhos práticos de pesquisadores de diversas áreas e praticantes em âmbito organizacional. O Quadro 01 contextualiza de modo resumido os principais autores e áreas nas quais se inserem em relação à GC, indicando os trabalhos pioneiros (ou de fundação) e os que a popularizaram, categorizando-os em quatro áreas nas quais se situam esses estudos: aprendizagem organizacional, organizações de aprendizagem, conhecimento organizacional e, por fim, gestão do conhecimento.

Quadro 1 - Contextualização da evolução da GC



Fonte: Easterby-Smith e Lyles (apud STEIL, 2009)

Como se verifica pelo conceito de Nonaka e Takeuchi (1997), GC trata de criar conhecimento, disseminá-lo através da organização e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas. As palavras destacadas designam o que se define na literatura por alguns dos processos de GC, relativos ao ciclo do conhecimento organizacional. Como já mencionado, há uma dependência do contexto organizacional para que esses processos ocorram. Tais questões são o objeto do tópico a seguir.

2.2 PROCESSOS DE GC E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL PARA QUE OCORRAM

Quanto aos processos de criação, conversão e disseminação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka e Konno (1998) resgatam inicialmente os dois tipos de conhecimento: tácito e explícito, conceito clássico introduzido por Polanyi na década de 1960, e acrescentam duas dimensões do conhecimento tácito: a

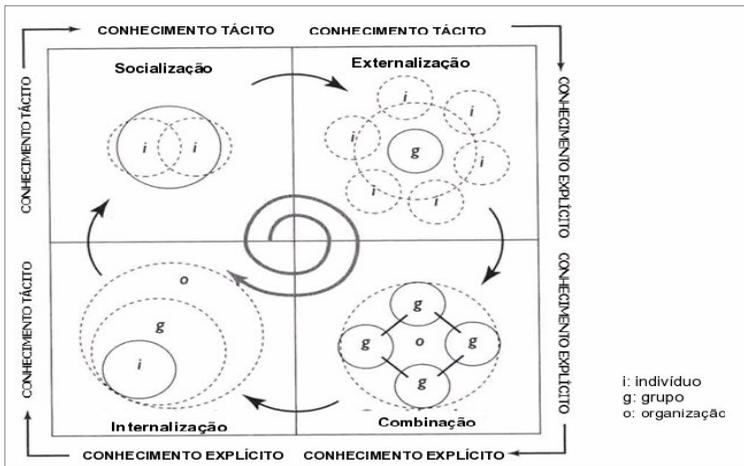
dimensão técnica, relativa à habilidade informal, o *know-how* (perícia, experiência), e a dimensão cognitiva, relacionada às crenças, ideais, valores, modelos mentais e esquemas que moldam a forma de percepção do mundo.

Para os autores, a criação do conhecimento é um processo “espiral” de interações dinâmicas entre os conhecimentos tácito e explícito, sendo que a combinação dessas categorias leva a quatro padrões no processo de criação e conversão do conhecimento entre tácito e explícito - o conhecido modelo SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998). Os quatro padrões estabelecidos pelos autores são assim descritos:

- a) socialização: compartilhamento entre indivíduos e captura do conhecimento através da proximidade física;
- b) externalização: conversão do conhecimento tácito em explícito, pelo diálogo, em formas prontamente compreensíveis pelos outros, tais como as idéias, imagens, palavras, conceitos, metáforas, analogias, narrativas e recursos gráficos;
- c) combinação: conversão do conhecimento explícito em conjuntos mais complexos de conhecimento explícito de três processos: i) a captura e integração de novos conhecimentos explícitos, tanto de dentro e de fora da empresa e sua combinação; ii) a disseminação de conhecimento explícito, para espalhar o novo conhecimento aos membros da organização, e; iii) o processamento de conhecimento em formas mais facilmente utilizáveis.
- d) internalização: conversão do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito, que deve ser incorporado na ação e na prática, por treinamento ou simulações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998).

O modelo pode ser melhor visualizado na Figura 3.

Figura 3 - Evolução Espiral da Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Konno (1998, p. 43)

A discussão acadêmica acerca dos processos que envolvem a gestão do conhecimento organizacional teve sequência, tendo sido identificados uma série de novos processos. Steil (2007) realizou ampla *survey* em busca do “estado da arte” quanto às definições de gestão do conhecimento e de seus subsistemas ou processos. Das 19 definições compiladas de GC, identificou 17 diferentes descritores para os subsistemas ou processos da GC, os quais foram agregados conforme sua proximidade conceitual, obtendo sete categorias, apresentadas no Quadro 2, às quais foram acrescentados os axiomas subjacentes a cada categoria, propostos pela autora (quando foi o caso), bem como as definições de cada subsistema ou processo da GC, e respectivos autores por ela referidos.

Quadro 2 - Processos de Gestão do Conhecimento

(continua)

1. Criação do conhecimento (08 menções)	
<p>Axioma subjacente: quem cria conhecimento é o ser humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento é criado e desenvolvido por meio da aprendizagem. Criar conhecimento significa aprender (DUSYA; CROSSAN, 2005, <i>apud</i> STEIL, 2007); • Criação é uma combinação de materiais. Novo conhecimento é criado em um certo estágio do processo de integração ou fusão de conhecimento diferente (SHIMEMURA; NAKAMORI, 2002, <i>apud</i> STEIL, 2007); • O processo de criação do conhecimento pode ocorrer por meio da organização de conhecimento anterior em novas formas, da combinação de informações relevantes, ou mesmo de <i>insights</i> acerca da aplicação de conhecimento existente em novos contextos (CALHOUN; STARBUCK, 2005, <i>apud</i> STEIL, 2007); • Novas idéias, <i>insights</i>, processos e novas formas de pensamento que surgem a partir de uma situação particular de resolução de problemas” (SOO, 1999, <i>apud</i> STEIL, 2007); • A geração de novo conhecimento diz respeito aos esforços de uma organização para adquirir ou criar novo conhecimento. Isto pode ocorrer de várias formas (PEARLSON; SAUNDERS, 2006, <i>apud</i> STEIL, 2007): • Pesquisa e desenvolvimento (desenvolver conhecimento internamente); • Adaptação (usar conhecimento existente de forma diferente); • Compra ou aluguel (obter conhecimento de outra fonte); • Resolução de problemas compartilhada (geração de conhecimento por meio da “fusão” de diferentes perspectivas).
2. Compartilhamento, transferência do conhecimento (Compartilhamento, transferência - 05 menções)	
<p>Axioma subjacente: quem compartilha conhecimento é o ser humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar conhecimento envolve o processo de fazer com que uma pessoa acompanhe o pensamento de outra. Envolve, também, a utilização de <i>insights</i> para auxiliar outras pessoas a compreenderem a situação em que ela está envolvida de uma forma mais clara (McDERMOTT, 1999, <i>apud</i> STEIL, 2007); • Compartilhamento exitoso do conhecimento envolve processos de aprendizagem estendidos e não um simples processo de comunicação (CUMMINGS, 2003, <i>apud</i> STEIL, 2007). Na literatura são identificados cinco contextos primários que afetam implementações exitosas de compartilhamento do conhecimento (CUMMINGS, 2003, <i>apud</i> STEIL, 2007): a relação entre a fonte e o recipiente; a forma e a localização do conhecimento; a predisposição para aprender do recipiente; a capacidade de compartilhar conhecimento da fonte e; o ambiente mais amplo no qual o compartilhamento ocorre.

Quadro 2 - Processos de Gestão do Conhecimento

(conclusão)

3. Armazenamento do conhecimento e Memória organizacional (Armazenamento, captura, acesso, coleta, retenção, transformação, formalização - 13 menções)	
Axioma subjacente: conhecimento existe para além da mente humana	<ul style="list-style-type: none"> • Diz respeito à representação do conhecimento existente de modo que ele possa ser acessado e transferido. Atividade de capturar conhecimento existente e colocá-lo em repositórios de forma estruturada (MILTON <i>et al.</i>, 2006, <i>apud</i> STEIL, 2007); • Altos níveis de codificação são encontrados em sistemas de computador e em fórmulas matemáticas (SKIRME, 2006, <i>apud</i> STEIL, 2007); • Sistema capaz de armazenar determinados elementos percebidos, experimentados ou vividos além da duração da situação atual, de forma tal que possam recuperar-se em situações futuras (LEHNER; MAIER, 2000, <i>apud</i> STEIL, 2007).
4. Distribuição do conhecimento (Comunicação, distribuição - 02 menções)	
Axioma subjacente: conhecimento existe para além da mente humana	Diz respeito ao processo de manter disponível o conhecimento para acesso fácil e rápido por aqueles que deles necessitam na organização ou em sua cadeia produtiva.
5. Aquisição do Conhecimento (06 menções)	
Axioma subjacente: conhecimento existe para além da mente humana	<ul style="list-style-type: none"> • Processo por meio do qual se acessa e adquire conhecimento existente fora da organização; • Pessoas e organizações adquirem informação e conhecimento por meio de sistemas informacionais ou redes sociais (CALHOUN; STARBUCK, 2005, <i>apud</i> STEIL, 2007).
6. Utilização do Conhecimento (Utilização, aplicação, uso - 05 menções)	
<ul style="list-style-type: none"> • Diz respeito à efetiva integração do conhecimento por pessoas e organizações em sua prática diária. É o resultado da compreensão e da aplicação do conhecimento, está relacionada à diminuição do <i>knowing-doing gap</i>; • A vantagem competitiva advém do fato de ser capaz de fazer algo que os outros não conseguem. Qualquer pessoa pode ler um livro ou ir a um seminário: o segredo está em colocar o conhecimento adquirido em ação organizacional (PFEFFER; SUTTON, 2000, <i>apud</i> STEIL, 2007). 	
7. Reutilização do Conhecimento (02 menções)	
Diz respeito à utilização de um conhecimento já gerado no escopo da organização, com o objetivo de evitar a “reinvenção da roda” e valorizar a experiência anterior da organização.	

Fonte: Adaptado de Steil (2007, p. 7-11)

Probst, Raub e Romhardt (2002), não mencionados na *survey* de Steil (2007), propõem um modelo dos elementos construtivos essenciais

da gestão do conhecimento, os quais são inter-relacionados e constituem-se dos seguintes processos ou etapas: identificação do conhecimento, aquisição de conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, distribuição ou compartilhamento de conhecimento, partilha ou distribuição de conhecimento, preservação ou retenção de conhecimento, avaliação do conhecimento e, por fim, metas do conhecimento.

Observa-se a repetição dos seis primeiros processos dentre os mencionados por Steil (2007). No entanto, a diferenciação proposta por Probst, Raub e Romhardt (2002) é a inclusão dos processos de avaliação de conhecimento e de estabelecimento de metas de conhecimento. O Quadro 3 melhor detalha os conceitos desses dois novos processos.

Quadro 3 - Avaliação e metas do conhecimento

METAS DE CONHECIMENTO	• Apresentação das questões de conhecimento nas metas de sua organização
	• Forma de transformar as metas da empresa em metas de conhecimento
	• Identificação do tipo de cultura de conhecimento da organização
	• Levar em conta o conhecimento nas discussões sobre a estratégia a identificação do “conhecimento essencial” de sua organização
	• Introduzir metas de conhecimento para suplementar as metas existentes
	• Definir objetivos pessoais de conhecimento; consistência dos objetivos pessoais com as metas de conhecimento da empresa
AVALIANDO O CONHECIMENTO	• Uso de medidas qualitativas e/ou quantitativas de monitoramento
	• Identificação de oportunidades de indicadores de sucesso baseados em conhecimento para funções ou parte da empresa
	• identificar os ativos e os passivos no “balanço do conhecimento” da organização • Identificar o nível (estratégico, normativo ou operacional) onde estão embutidos os objetivos de conhecimento principais e os métodos de medição predominantes

Fonte: Adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 193; 226)

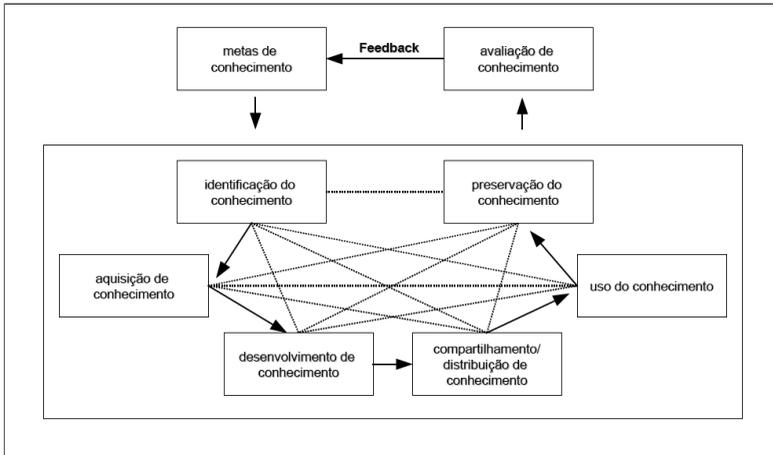
A avaliação de conhecimento é realizada para medir a base de conhecimento da empresa. Já a fixação de metas de conhecimento serve para determinar em que direção a empresa seguirá na busca de conhecimento, estabelecendo que competências devem ser construídas e em que nível. Estes aspectos retroalimentam e influenciam todo o processo de GC, dando uma ideia de ciclo, conforme expresso na Figura 4.

Falar de processos também implica, para Servin (2005), olhar para a infraestrutura geral e os processos (ou modos de fazer as coisas) da organização, e à extensão na qual esses agem como capacitores ou

barreiras à boa prática de gestão do conhecimento. Por isso o autor enfatiza que a ideia de processos deve envolver:

- a) processos e infraestrutura organizacional - são a base para a GC, e ajudam ou dificultam a gestão do conhecimento;
- b) processos e infraestrutura da gestão do conhecimento - são os processos de GC propriamente ditos, o que precisa ser feito para a gestão do conhecimento acontecer (SERVIN, 2005).

Figura 4 - Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36)

Quanto aos processos de GC em si, Servin (2005) aponta que alguns são bastante novos para as organizações, mas muitos não o são - eles são simplesmente considerados por uma nova perspectiva, aquela em que o foco está no conhecimento. Quanto aos processos e infraestrutura organizacionais, o autor traz uma visão simples e objetiva que auxilia na compreensão do que vem a ser o contexto organizacional para GC. Sua abordagem é de que toda organização têm suas estruturas e processos, em inúmeros níveis. Os prédios e suas localizações geográficas fornecem uma estrutura física. O modo em que a organização é dividida entre departamentos e funções fornece outra forma de estrutura. Como as pessoas estão organizadas em hierarquias e os relacionamentos entre elas fornece outra. O modo como os recursos são partilhados - finanças, tecnologia, equipamento, etc. fornece ainda

outra. Cada um desses tipos e camadas de estrutura proporciona um impacto sobre os processos de GC propriamente ditos.

Prosseguindo na questão do contexto organizacional para GC, Nonaka e Konno (1998) apresentam algumas proposições, dentre elas: quais são as condições fundamentais para a criação do conhecimento, e onde se localiza a gestão do conhecimento. Para tanto introduzem e adaptam o conceito japonês de *ba*, cuja tradução literal seria “local”, e que para os autores pode ser tido como um local compartilhado para relações emergentes. E mais, como espaço privilegiado para a criação do conhecimento. Esse espaço pode ser físico, virtual, mental ou qualquer combinação deles, e proporciona a plataforma para a geração do conhecimento, na interação humana que nele ocorre.

Para Nonaka e Konno (1998), o conhecimento está embutido no *ba*, depende do *ba* para que ocorra o compartilhamento, que se dá por meio da experiência de um ou reflexões da experiência de outros. Reforçam o conceito com a ideia de tangibilidade da informação e intangibilidade do conhecimento:

Se o conhecimento é separado de *ba*, ele vira informação, que pode então ser comunicada independentemente de *ba*. A informação reside na mídia e nas redes. Ela é tangível. Em contraste, o conhecimento reside em *ba*. Ele é intangível (NONAKA; KONNO, 1998, p. 1).

Acrescentam ainda a questão da temporalidade: “*ba* também é concebido como uma moldura (feita de bordas de espaço e tempo) na qual o conhecimento é ativado como um recurso de criação” (NONAKA; KONNO, 1998, p.1-2).

Os autores destacam também o conceito de *basho*, ou o conjunto de *ba* existentes nos vários níveis e times existentes nas organizações, dando uma dimensão de dinâmica (em tempo real) e complexidade inerente ao conhecimento. Mencionam a existência de quatro tipos, correspondentes aos quatro estágios do modelo SECI. Cada tipo descreve um *ba* específico ajustado a cada etapa do modelo, e apoia um processo de conversão particular e acelera o processo da criação do conhecimento. São eles: *ba* de origem, *ba* de interação, *cyber ba* e *ba* de exercício, a seguir detalhados:

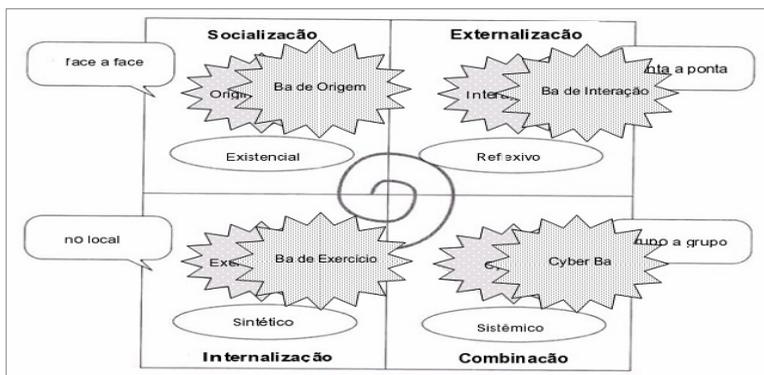
- a) *ba* de origem ou *ba* primário: onde o processo da criação do conhecimento começa, e é tácito. Representa a fase de socialização entre indivíduos (da própria organização,

clientes, fornecedores etc.). Questões organizacionais relacionadas a esse *ba* dizem respeito à visão de conhecimento e cultura;

- b) *ba* de interação: é mais conscientemente construído, e representa o processo de externalização. Envolve, por exemplo, a constituição de equipes de projetos com as pessoas certas no que diz respeito aos conhecimentos específicos e capacidades de diálogo, habilidades etc. Os modelos mentais são compartilhados e convertidos em termos e conceitos comuns. O *ba* de interação é o local onde o conhecimento tácito vira explícito. Para tanto, o diálogo é a chave para tais conversões, pelo uso de metáforas e de sensibilidade para a construção de significados comuns explícitos;
- c) *cyber ba*: é um local de interação virtual e representa a fase de combinação. Novos conhecimentos explícitos combinados com informação e conhecimento existentes geram e sistematizam o conhecimento explícito na organização, por meio de ambientes colaborativos utilizando tecnologia da informação, onde o uso de redes online, grupos de discussão, documentos e bases de dados é crescente;
- d) *ba* de exercício: onde ocorre a fase de internalização, e é facilitada a conversão de conhecimento explícito em tácito. Ensino por meio de análises e treinamento são formas de internalização do conhecimento formal, estimulando o pensamento e a reflexão para sua utilização em situações reais ou em aplicações simuladas.

A Figura 5 demonstra as quatro etapas do processo SECI de criação e conversão do conhecimento, bem como os diferentes *ba* nos quais o processo ocorre.

Figura 5 - As quatro faces de ba



Fonte: Nonaka e Konno (1998, p. 8)

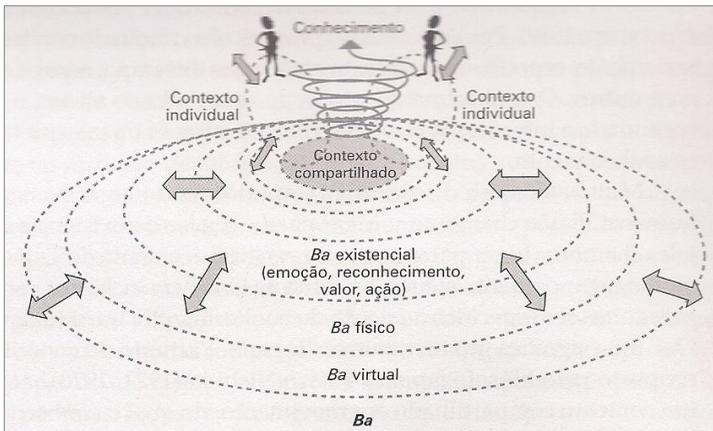
Nonaka e Toyama (2008, p. 100) ampliam a discussão sobre o *ba*, introduzindo a interação interdependente entre os agentes e as estruturas organizacionais: “os participantes do *ba* trazem seus próprios contextos e, por meio das interações com os outros e o ambiente, mudam os contextos de *ba*, dos participantes e do ambiente”. *Ba* vai além das hierarquias e redes internas, sendo entendido como uma forma de organização de significados comuns e um espaço de criação de conhecimento que vai além dos limites das estruturas formais da organização, estendendo-se à cadeia de valor, aos concorrentes, à comunidade, às universidades e ao Governo. A essas conexões os autores denominam de “configuração orgânica de *ba* [...]”. Vários *ba* em vários níveis ontológicos interagem uns com os outros e são conectados para formar um *ba* maior” (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 110). E *ba* precisa ser energizado:

[...] precisa ser um local auto-organizado com sua própria intenção, direção, interesse ou missão. Sem intenção que pode surgir espontaneamente ou não), a energia no *ba* não pode ser dirigida efetivamente, e assim apenas o caos regulará o *ba* (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 108).

Pela Figura 6 os autores apresentam visualmente as interações entre os ambientes ou *ba* físico, virtual e existencial ou psicológico, além dos contextos individuais e compartilhado para que a espiral do conhecimento ocorra.

A visão dos autores japoneses é filosófica, sem no entanto deixar de enfatizar questões pragmáticas, como por exemplo a clara a necessidade de existência, nas organizações, de espaço físico adequado, espaço virtual adequado e com suporte de boas tecnologias de informação e comunicação (TIC), além de ambiente psicológico adequado, onde emoções e valores positivos, além de reconhecimento, incentivem ações positivas das pessoas para que o ciclo ou espiral do conhecimento ocorra na plenitude, ou seja, que o conhecimento seja criado e disseminado através da organização para que possa ser incorporado em seus produtos, serviços e sistemas.

Figura 6 - Representação conceitual do ba



Fonte: Nonaka e Toyama (2008, p. 100)

Essa visão é congruente com a de autores que, de modo mais direto, enfatizam o necessário equilíbrio interativo entre pessoas, processos e tecnologias para que a GC ocorra nas organizações. Bhatt (2001) propõe uma visão abrangente sobre o conhecimento e argumenta que definir a gestão do conhecimento por meio de sistemas tecnológicos ou sociais isoladamente provoca um enviesamento relacionado à ênfase em um aspecto em detrimento do outro, e sustenta que sistemas sociais e tecnológicos são igualmente importantes na gestão do conhecimento. Para o autor, a conversão de dado para informação é eficientemente realizada por meio das tecnologias de informação, mas as TIC apresentam sérias limitações para converter informação em conhecimento (BHATT, 2001). Essa conversão é melhor realizada por meio de atores sociais, e a gestão do conhecimento é melhor viabilizada

por meio da otimização equilibrada dos subsistemas sociais e tecnológicos.

A respeito da natureza do conhecimento organizacional, Bhatt (2001) sugere que conhecimento individual é necessário para desenvolver a base do conhecimento organizacional. Entretanto, o conhecimento organizacional não é uma simples soma do conhecimento individual, mas sim, formado através de padrões únicos de interações entre tecnologias, processos e pessoas, que não podem ser facilmente imitadas por outras organizações, porque essas interações são moldadas pela cultura e história únicas da organização.

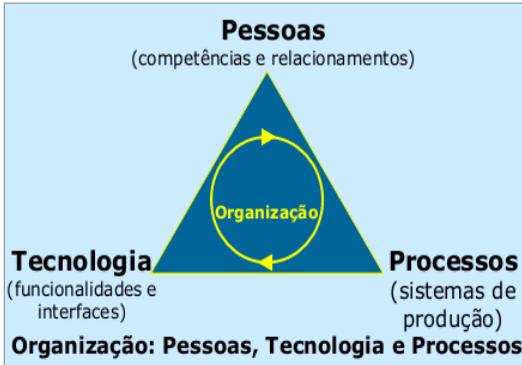
Tal entendimento é compartilhado por Servin (2005), para quem o foco das organizações, no que tange à GC, deveria ser desenvolver uma cultura e comportamentos favoráveis à gestão conhecimento, tendo o apoio de processos apropriados, por sua vez habilitados através da tecnologia certa. O autor destaca que, nesse tripé, o mais importante são as pessoas, por serem elas as criadoras do conhecimento (SERVIN, 2005). Reconhece a dificuldade de mudar culturas organizacionais tradicionais e solidificadas, mas aponta uma alternativa, que é a mudança dos comportamentos individuais, através de incentivos específicos e demonstração aos empregados dos benefícios da GC, e do comprometimento dos gestores e líderes dos níveis executivos.

No que concerne à tecnologia, Servin (2005) menciona que agrega valor enquanto reduz o custo, tempo e esforço necessários para as pessoas compartilharem conhecimento e informação. Contudo, se não está intimamente alinhada às necessidades organizacionais e aos modos de trabalhar das pessoas, ou se gerar sobrecarga de informação, então mesmo com a melhor tecnologia do mundo, a organização acabará tendo problemas e insucesso na GC.

Mertins et al. (2003) apresentam resultado de pesquisa junto a 104 organizações sobre os fatores críticos de sucesso para a GC, destacado que os respondentes indicaram cinco fatores principais: cultura corporativa (47,1%), motivação e capacidade (41,3%), promoção da alta liderança (37,3%), estruturas e processos (29,8%) e, por fim, tecnologias da informação (27,9%). Os três primeiros fatores claramente dizem respeito a pessoas; o quarto refere-se a processos; já o quinto tem foco em tecnologia. Tais resultados corroboram a ênfase na abordagem ponderada, com menor carga na tecnologia, proposta pelos outros autores citados.

A Figura 7 representa a ideia da necessária integração e alinhamento entre pessoas, processos e tecnologia para o sucesso da GC.

Figura 7 - Organização: pessoas, processos e tecnologia



Fonte: Adaptado a partir dos conceitos de Bhatt (2001) por Santos, Neri (2009)

Um ponto destacado por Servin (2005) quanto aos processos é que a gestão do conhecimento não pode continuar como uma área distinta, mas sim deve ser incorporada aos processos de negócio e ao funcionamento das organizações. Compara a situação da GC com a da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management*), que estava em moda nos anos 80, mas que hoje não tem mais a mesma evidência, porém com muitos de seus princípios e práticas totalmente integrados aos processos e operações da maioria das organizações.

Tais considerações encontram eco nas boas práticas preconizadas pela *American Productivity & Quality Center* (APQC) para eliminar a divisão artificial entre gestão do conhecimento e trabalho. Dessa forma os trabalhadores enxergarão o compartilhamento e utilização/reutilização do conhecimento como algo fundamental em suas tarefas (AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER, 2012).

Em função dessa abordagem de incorporação da GC aos processos de negócios, fez-se necessário complementar a busca por referências a respeito. Conforme Gonçalves (2000, p. 7), a concepção mais frequente na literatura apresenta processo como “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”. Para o autor, não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial, mediante a utilização de recursos da organização, que podem ser materiais - equipamentos e outros bens tangíveis, ou intangíveis - informações e conhecimento.

Segundo Gonçalves (2000), os processos não são estáticos, mas há uma dinâmica na definição pela empresa, já que novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados com as mudanças que ocorrem no ambiente, na própria empresa e na medida do desenvolvimento do conhecimento especializado.

O autor sustenta que gerenciar as empresas pelo ponto de vista dos processos envolve grandes desafios na gestão das pessoas, já que há uma intensificação da importância dos papéis ligados a processos, como:

A liderança do grupo, a ligação entre as pessoas, a facilitação dos mecanismos grupais, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes (GONÇALVES, 2000, p. 16).

Para Gonçalves (2000, p. 18), “a importância do emprego do conceito de processo aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis”.

Na mesma direção, Mertins et al. (2003, p. 17, tradução nossa) apresentam resultados de pesquisas promovidas pelo Instituto Fraunhofer, da Alemanha, indicando claramente que “a integração da GC aos processos de negócios é a recomendação dominante e um dos principais tópicos de pesquisa”.

Verifica-se, assim, a importância do conhecimento para os processos de negócios. No tópico a seguir é abordada a situação da GC no setor público, em especial a administração pública brasileira.

2.3 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão pública possui peculiaridades que tornam a motivação para implantação da gestão do conhecimento diferente das empresas da iniciativa privada. Enquanto nesta última o mote é tornar a empresa competitiva por meio da criatividade e da inovação, procurando lançar produtos e serviços que encantem os clientes, o setor público se move para se tornar mais ágil, menos burocrático, oferecendo um melhor atendimento à população.

Schlesinger et al. (2008) apontam para uma preocupação de cunho econômico para a empresa privada, que visa aumentar a

rentabilidade e melhorar o desempenho em relação à concorrência, enquanto a administração pública busca um enfoque social gerindo recursos escassos. Para Schlesinger et al. (2008, p. 39), a gestão do conhecimento no setor público deve estar voltada para:

1. Responder a desafios;
2. Cidadãos e organizações atuando como parceiros do estado;
3. Inserção de parcelas excluídas da sociedade no contexto dos demais cidadãos proporcionando melhor qualidade de vida;
4. Oferecer um sistema de educação que contribua para que os cidadãos se tornem trabalhadores que compartilhem o conhecimento.

Wiig (1999), da mesma forma, vê a GC contribuindo para aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade por meio de práticas que melhoram a capacidade de realização da administração pública.

Dentre os ainda poucos estudos abrangentes relativos à GC no setor público brasileiro, destaca-se pesquisa realizada por Batista et al. (2005) para o IPEA, órgão vinculado à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, com o intuito de avaliar o estágio de implementação da GC no âmbito da administração pública federal. A pesquisa envolveu 26 ministérios e seis empresas estatais. Se, por um lado, ficou claro que a GC nos órgãos da administração pública não avançou substancialmente, por outro, algumas empresas estatais já percorreram um bom caminho, mesmo com retrocessos em determinadas organizações (BATISTA, 2012b).

Conforme afirmam Batista et al. (2005), a departamentalização na administração pública é tão forte que dentro de um mesmo ministério é difícil o compartilhamento de informações e conhecimentos. As restrições existentes (excessiva burocracia) para o adequado fluxo da comunicação interna, geram ambientes de trabalho pouco ou nada colaborativos. O conhecimento desenvolvido em um determinado setor não chega aos demais, que ou continuam realizando práticas administrativas e gerenciais de modo inadequado, ou têm de desenvolver de modo isolado o mesmo conhecimento já desenvolvido por outros. Para agravar esse quadro, a alta administração pública não vem desenvolvendo estratégias consistentes e abrangentes para mudar esse quadro.

A situação é coerente com o que dizem a respeito Ponchirolli e Fialho (2005, p. 132), para quem:

Muito da ineficiência do compartilhamento do conhecimento, na maior parte das organizações, deve-se às informações limitadas sobre onde procurar os conhecimentos já existentes. Em muitos casos, a própria organização nem tem ideia dos conhecimentos que ‘possui’. Enfim, um quadro de verdadeiros ‘silos’ organizacionais.

Os resultados da pesquisa efetuada pelo IPEA mostraram que poucos órgãos da administração pública direta definiram estratégias de gestão do conhecimento. Em vinte e cinco respostas obtidas sobre o tema na administração direta, oito (32%) contam com alguma estratégia voltada para GC. Outras dez (40%), não incorporam a GC na sua estratégia, mas pretendem fazê-lo nos próximos três anos, enquanto que em sete delas (28%), esta prática não está atrelada a estratégia ou política da organização. Considerando as que têm a GC em suas estratégias, há diferenças de enfoque ou formas de fazê-la chegar a todos os servidores, mas, no entanto, todos têm uma visão abrangente da complexidade de como colocá-la em prática (BATISTA et al., 2005).

Situação semelhante é encontrada no âmbito da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), cujo resultado de pesquisa realizada em 2003 junto a 20 países e 132 instituições governamentais demonstrou que, em sua maioria, as organizações públicas estão em estágio de significativo atraso na implementação da GC quando comparadas a empresas privadas (OCDE, 2003).

Para a melhoria da gestão do setor público, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) desenvolve o Programa Gspública, que preconiza a utilização do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, derivado do MEG/FNQ e adaptado à realidade do setor público. O Critério 5 - Informações e Conhecimento desse modelo propõe a implementação de processos gerenciais com objetivo de identificar, desenvolver, proteger e compartilhar o conhecimento. Em seu Item 5.3, enfoca especificamente a GC, incitando as organizações a desenvolver práticas de GC. As seguintes questões são propostas (GSPUBLICA, 2010, p. 57):

A - Como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado na organização?

1. Descrever as práticas existentes para identificação, tratamento e compartilhamento do

conhecimento considerado relevante para a organização.

2. Descrever os métodos para identificar, desenvolver e incorporar novas tecnologias.

B - Como o conhecimento é mantido e protegido?

1. Descrever, inclusive, os métodos empregados para atrair e reter especialistas.

C - Como a organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços?

D - Como são identificados, desenvolvidos e mensurados os ativos intangíveis da organização?

O modelo não prescreve práticas de gestão às organizações, cabendo a elas decidirem pela utilização das práticas mais adequadas ao seu contexto específico. Verifica-se, pelo site Gespública (2010) que o programa encontra-se desarticulado quanto à disseminação do modelo de gestão, posto que as últimas informações são de 2010, apesar da constituição pelo Governo Federal, em maio de 2011, da Câmara de Políticas de Gestão e Desempenho com a finalidade de “aprimorar a gestão pública, não só na formulação de mecanismos de controle da qualidade de gasto público, como também no estabelecimento de diretrizes” (CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2012).

Da mesma forma, até o momento não se tem notícia da análise e encaminhamento da proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal publicada em 2007 pela Câmara dos Deputados (FRESNEDA; GOULART, 2007).

Porém, os esforços continuam, e em abril último Batista (2012a) propôs um Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, com vistas a implementar a GC nos organismos públicos para produzir resultados em benefício do cidadão. Para o autor, a contribuição da GC para a administração pública consiste essencialmente em aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de todos os organismos que a compõem, de maneira coletiva, sistemática e integrada, para criar, compartilhar e aplicar conhecimento com vistas a aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuir para perpetuação dos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade e, por fim, contribuir efetivamente para o desenvolvimento brasileiro.

Batista (2012a) propõe como ponto de partida do modelo o alinhamento da GC à visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas das organizações, entendendo a GC como meio para o alcance dos objetivos das mesmas. Como viabilizadores da GC acrescenta ao trinômio pessoas, processos e tecnologia a dimensão Liderança, especialmente destacada pela relativamente comum descontinuidade administrativa, que pode proporcionar:

[...] impacto negativo sobre as iniciativas de GC porque a nova liderança muitas vezes não dá continuidade aos projetos bem-sucedidos de GC implementados pela liderança anterior. Isso é particularmente grave na administração pública em virtude da alta rotatividade de gestores na direção de órgãos e entidades da administração direta e indireta (BATISTA, 2012a, p. 56).

Em relação à gestão de processos, o autor destaca ações de GC que considera importantes para tanto (BATISTA, 2012a, p. 60):

i) definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, à missão e aos objetivos da organização; ii) modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos principais para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; iii) adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações, prevenção e correção; iv) gerenciar processos de apoio e finalísticos principais para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização; e v) avaliar e melhorar continuamente os processos de apoio e finalísticos para melhorar o desempenho dos serviços públicos.

Outro componente do modelo são as atividades do processo de GC, executadas no denominado Ciclo KDCA (BATISTA, 2012a). Trata-se de uma importante contribuição teórica, além do modelo em si. Para o autor, o Ciclo KDCA deve ser utilizado na gestão de processos e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas

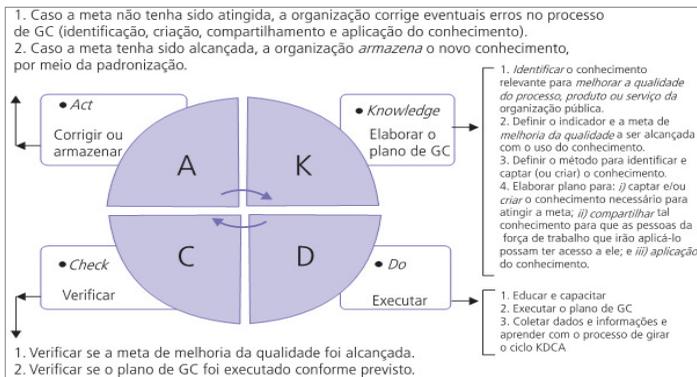
contribuir com a consecução dos objetivos da GC na administração pública.

O Ciclo KDCA tem por base o conhecido Ciclo PDCA de controle de processos: *Plan* (planejar); *Do* (executar); *Check* (verificar) e *Action* (atuar corretivamente). Para Batista (2012a, p. 65):

A substituição do P (Plan=planejar) pelo K (Knowledge=conhecimento) visa destacar o foco no conhecimento existente no Ciclo KDCA. Não se trata de eliminar o planejamento. Ele continua a ocorrer mas agora com foco no conhecimento.

O principal objetivo do Ciclo KDCA é o foco nos processos de GC e sua relação dos processos de GC com o desempenho organizacional. A Figura 8 apresenta o Ciclo KDCA.

Figura 8 - O Ciclo KDCA



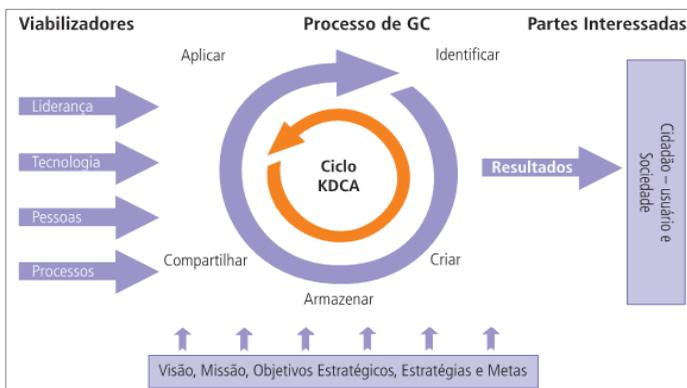
Fonte: Batista (2012a, p. 65)

O modelo completo de GC para a administração pública, proposto por Batista (2012a, p. 70), contém seis componentes, abaixo descritos, e é expresso visualmente na Figura 9:

- 1) Visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas.
- 2) Viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos.
- 3) Processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar).
- 4) Ciclo KDCA.

- 5) Resultados de GC: i) imediatos: aprendizagem e inovação; e aumento da capacidade de realização individual, das equipes, da organização e da sociedade; e ii) finais: aumento da eficiência; melhoria da qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro.
- 6) Partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

Figura 9 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012a, p. 52)

Feita a contextualização da GC, de seus processos e do contexto para que ocorra, bem como sua situação junto à administração pública, em especial no Brasil, nos tópicos seguintes será abordada a temática da avaliação de aspectos relacionados ao conhecimento organizacional e, mais especificamente, os métodos de diagnóstico da GC.

2.4 DIAGNÓSTICO DE ASPECTOS RELACIONADOS AO CONHECIMENTO E SUA GESTÃO

Diagnóstico, segundo Holanda (1995) é “conhecimento ou determinação duma doença pelos sintomas. O conjunto dos dados dos dados em que se baseia essa determinação”. Verifica-se a evolução do conceito, que deixou de ser exclusivo da área médica e passou a ser

utilizado por outras áreas do conhecimento, sendo largamente empregado no Brasil nas áreas de Administração e Gestão. Inclusive os termos diagnóstico e avaliação são comumente utilizados com o mesmo significado:

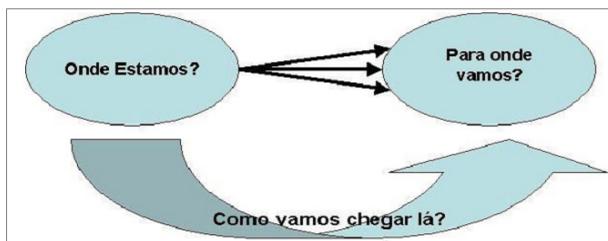
Examinar a situação de uma empresa, determinar seus pontos fortes e fracos em relação a diversos aspectos; dar seu parecer a respeito, consubstanciando-o em conclusões específicas em relação a cada um desses aspectos e sugerindo medidas (LACOMBE, 2009, p. 59).

A expressão-chave “diagnóstico organizacional” gerou 72.000 resultados pelo Google Acadêmico, e a expressão “avaliação organizacional” gerou pouco mais de 100.000 resultados. O termo *assessment* é traduzido da língua inglesa como avaliação (COELHO, 2000), e predomina nessas áreas de conhecimento. Já os termos *diagnostic* ou *diagnosis* são utilizados essencialmente na área de Ciências da Saúde. Há ainda um terceiro termo utilizado por alguns autores, *audit*, ou auditoria, também referido para designar de modo semelhante processos de diagnóstico ou avaliação.

Tal observação é importante pois autores brasileiros utilizam os três termos, e em obras traduzidas do inglês para o português também aparecem, via de regra com significado semelhante. Assim, neste tópico serão utilizados os termos originalmente utilizados pelos autores.

Estudos relativos à estratégia organizacional indicam a necessidade de diagnosticar a situação atual e definir a situação futura desejada para que se possa estabelecer os caminhos e meios (ou estratégias) para “chegar lá”. No que concerne à estratégia de GC, Goulart (2008) adota uma ideia simples e objetiva para defini-la: é basicamente um plano que descreve como uma organização irá gerir melhor o seu conhecimento para o seu benefício e de suas partes interessadas. Para a autora, uma boa estratégia em gestão do conhecimento deve estar intimamente alinhada com as metas e objetivos globais da organização. A Figura 10 expressa graficamente esta ideia.

Figura 10 - Estratégia em gestão do conhecimento



Fonte: Goulart (2008, p. 28)

A formulação estratégica no contexto da gestão do conhecimento envolve a realização de um diagnóstico da situação da GC na organização e deve ser considerada como um dos primeiros passos do ciclo de planejamento, para que seja possível identificar com clareza e objetividade os aspectos, as áreas e os processos em que a GC possa ser implementada e, portanto, representam um desafio para a organização (PROBST; RAUB; ROMHARD, 2002; TERRA, 2000).

Para Batista (2008), percebe-se avanços no Brasil quanto às iniciativas de GC, e os esforços de formalização e externalização de políticas e estratégias de GC, bem como a preocupação com a gestão do capital intelectual, já são realidade junto a empresas públicas e privadas. No entanto, para aquelas que pretendem iniciar programas de institucionalização da GC e gerenciar seus ativos intangíveis surgem uma série de questões importantes, tais como (BATISTA, 2008, p. 57):

Quais são as principais etapas do processo de implantação da GC? Como identificar o estágio em que nos encontramos? Como saber se as nossas iniciativas estão gerando resultados relevantes e que, portanto, justificam os investimentos realizados? Qual é o valor dos nossos ativos intangíveis? Qual o impacto das práticas de GC sobre o desempenho organizacional? Quais os métodos disponíveis para se avaliar a GC? Quais são os mais adequados para atender as nossas necessidades?

Obter as respostas a tais questões é questão estratégica para as organizações, pois por meio dessas respostas será possível elaborar planos de ação para implementar a GC e medir seus resultados. A busca a essas respostas deve, por certo, iniciar com um diagnóstico adequado

da situação atual em que se encontra a organização em relação a seu ambiente organizacional, seus diversos processos internos, a infraestrutura tecnológica, dentre outros aspectos.

Efetuar o diagnóstico de GC em uma organização é, para Fonseca e Fresneda (2010, p. 4), obter informações e coletar dados importantes sobre a capacidade e o nível de preparação da organização no uso adequado de seus ativos de conhecimento.

Uma avaliação do conhecimento (ou a GC) em uma organização deve fundamentalmente buscar quantificar a capacidade da organização em alavancar informação, conhecimento, experiência e intuição entre suas pessoas, processos e sistemas a fim de atingir seus objetivos e gerar valor. As dimensões utilizadas para avaliar a GC nas empresas necessitam cobrir todos os aspectos chaves através dos quais seus executivos podem interferir nas pessoas, processos e sistemas a fim de efetivamente conduzir os ativos intelectuais para a geração de valor real para a organização.

Também para Stollenwerk (2001), a medição e avaliação do desempenho da GC são elementos que facilitam e ajudam nas implantações de GC e a existência dessas práticas garante receptividade, apoio e compromisso com a organização do conhecimento, bem como, permite melhorar o foco nas ações, facilita o alcance das metas e permite uma melhor definição de padrões.

A avaliação continuada do conhecimento organizacional e de sua gestão, e o diagnóstico de cenários emergentes relacionados a novas demandas de conhecimentos possibilitarão, por certo, a sustentação, a longo prazo, dos programas de GC.

Diferentes abordagens acerca do diagnóstico de aspectos relacionados ao conhecimento e sua gestão aparecem na literatura e, como já mencionado, não há consenso quanto aos seus objetivos e métodos. Verificou-se, na revisão de literatura, citações a mais de 50 métodos distintos, e uma tendência dos autores a classificar os mesmos em categorias. Porém, essa classificação também não é consensada, e cada autor propõe categorias distintas, conforme seus objetivos de pesquisa.

No tópico seguinte são apresentados os métodos de diagnóstico e avaliação do conhecimento organizacional e de sua gestão identificados nas revisões de literatura empreendidas por Sveiby (2010),

Raub e Sthapit (2001), Bukowitz e Williams (2002) e Batista (2008, 2012a), bem como as classificações propostas por esses autores. Como já mencionado, também foram referidos os trabalhos de Grossman (2006) e Serafimescu (2008), cujo foco específico foi avaliar os métodos de avaliação da GC.

2.5 MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO DA GC

Sveiby (2010) foca sua atenção nos métodos de avaliação de ativos intangíveis, e os distingue inicialmente quanto a parâmetros financeiros ou não financeiros. Medem-se os ativos intangíveis com o objetivo de encontrar um valor financeiro (contábil), ou se avalia com a intenção de analisar eficiência e eficácia dos mesmos por meio de indicadores. Sua pesquisa, publicada inicialmente em 2001 e atualizada em 2010, localizou 42 abordagens entre 1950 e 2009, e distinguiu quatro categorias de métodos de avaliação, descritas no Quadro 4:

Quadro 4 - Parâmetros e Categorias de Métodos de Avaliação de Ativos Intangíveis

Parâmetros	Categorias
Financeiros	<i>Market Capitalization Methods</i> (MCM). Calculam a diferença entre o valor de mercado de uma companhia e seu patrimônio líquido (<i>stockholder's equity</i>) como o valor de seu capital intelectual ou ativos intangíveis.
	<i>Return on Assets Methods</i> (ROA). A média dos lucros antes dos impostos de uma empresa, em um determinado período, é dividida pela média de valor dos seus ativos tangíveis. O resultado é o ROA (retorno sobre ativos), que é então comparado com a média do seu segmento. A diferença é multiplicada pela média dos seus ativos tangíveis para calcular a média anual de receitas dos intangíveis. Dividindo os lucros acima da média pelo custo médio de capital ou uma taxa de juros, pode-se obter uma estimativa do valor dos ativos intangíveis ou do capital intelectual.
Não Financeiros	<i>Direct Intellectual Capital Methods</i> (DIC). Estimam o valor monetário dos ativos intangíveis pela identificação dos seus vários componentes. Quando estimados, podem ser diretamente avaliados, tanto individualmente quanto como um coeficiente agregado.
	<i>Scorecard Methods</i> (SC). Os vários componentes de ativos intangíveis ou do capital intelectual são identificados para criação de indicadores e respectivos índices (que podem ser simples ou complexos), os quais são inseridos nos <i>scorecards</i> ou apresentados na forma de gráficos. Os métodos SC são similares aos DIC, pois em ambos não é feita nenhuma estimativa do valor monetário dos ativos intangíveis.

Fonte: Adaptado de Sveiby (2010, tradução nossa)

Segundo Sveiby (2010) os métodos têm vantagens e desvantagens. O ROA e o MCM, com base em avaliações financeiras, são úteis em fusões e aquisições e para avaliações no mercado de ações. Podem também ser utilizados para comparações entre empresas do mesmo segmento, demonstrando o valor financeiro dos ativos intangíveis, o que é um atrativo para muitos dirigentes de empresas. Finalmente, por terem base contábil, podem ser facilmente comunicados aos mais afeitos à contabilidade tradicional. Como desvantagens tem-se que, ao traduzirem aspectos intangíveis em termos financeiros, seus resultados podem ser muito superficiais. Além disso, os métodos ROA são muito sensíveis às projeções das taxas de juros, e seu uso é restrito ao nível da diretoria, não tendo utilidade à gerência intermediária e a departamentos ou unidades de uma mesma organização. Muitos deles não são aplicáveis a organizações sem fins lucrativos e a organizações do setor público.

Quanto aos métodos DIC e SC, Sveiby (2010) considera que suas vantagens estão relacionadas à capacidade de gerar um quadro mais abrangente da saúde de uma organização, indo além das métricas puramente financeiras. Também podem ser facilmente aplicados a departamentos ou unidades internas de uma organização, e medir com maior rapidez e precisão impactos de uma ação ou evento específico. Como não mensuram ativos em termos financeiros, são muito úteis para organizações sem fins lucrativos, organizações do setor público e, ainda, para fins ambientais e sociais. Como desvantagens o autor cita que os indicadores utilizados por esses métodos são contextuais e precisam ser adaptados a cada organização e a cada finalidade, o que torna difícil realizar comparações. Menciona, também que, pelo fato de serem novos, ainda não são facilmente aceitos por empresas e dirigentes que estão acostumados à gestão pela perspectiva puramente financeira. Acrescenta que sua abrangência pode gerar enormes volumes de dados, difíceis de analisar e comunicar.

Os 42 métodos identificados por Sveiby (2010) no período de 1950 a 2009 são resumidamente apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - 42 métodos para mensurar intangíveis (em ordem cronológica)
(continua)

Ano	Nome	Autores	Categ.	Descrição resumida
2009	<i>ICU Report</i>	Sanchez 2009	SC	ICU é resultado de um projeto financiado pela UE para criar um relatório de CI especificamente para as universidades. Contém três partes: (1) visão da instituição, (2) Resumo dos recursos intangíveis e atividades, (3) Sistema de indicadores.
2008	EVVICAETM	McCutcheon (2008)	DIC	Desenvolvido pelo Centro de Ativos Intelectuais da Escócia como um kit de ferramentas <i>web</i> baseado na obra de Patrick H. Sullivan (1995/2000).
2008	<i>Regional Intellectual Capital Index (RICI)</i>	Schiuma, Lerro, Carlucci (2008)	SC	Usa o conceito da Árvore do Conhecimento com quatro perspectivas: (<i>hardware, netware, wetware, software</i>) para criar um conjunto de indicadores para as regiões.
2007	<i>Dynamic monetary model</i>	Milost (2007)	DIC	A avaliação dos funcionários é feita de modo análogo à avaliação dos ativos fixos tangíveis. O valor de um empregado é a soma do seu valor “de compra” e dos investimentos nele, menos o valor ajustado de um empregado.
2004	IAbM	Ministério da Economia, Comércio e Indústria do Japão	SC	IabM é uma diretriz para CI de apresentação de relatórios pelo Ministério japonês da Economia, Comércio e Indústria. Um relatório IabM deve conter: (1) filosofia de gestão. (2) Relatório de evolução (do passado para o presente). (3) Projeção de futuro. (4) Indicadores de ativos intelectuais. A criação de indicadores em grande parte segue as diretrizes Meritum descrito em Johanson <i>et al.</i> (2009)
2004	SICAP	Ramirez Y. (2010)	SC	Um projeto financiado pela União Europeia para desenvolver um modelo de CI genérico especialmente concebido para as administrações públicas e uma plataforma tecnológica para facilitar a gestão eficiente dos serviços públicos. A estrutura do modelo identifica três principais componentes do capital intelectual: o capital humano público, o capital estrutural e capital relacional público.
2004	<i>National Intellectual Capital Index</i>	Bontis (2004)	SC	Uma versão modificada do navegador Skandia para as nações: Riqueza Nacional é composta por riqueza financeira e Capital Intelectual (Capital Humano + Capital Estrutural)
2004	<i>Topplinjen/ Business IQ</i>	Sandvik (2004)	SC	Uma combinação de quatro índices: Índice de Identidade, Índice de Capital Humano, Índice de Capital do Conhecimento e Índice de Reputação. Desenvolvido na Noruega pela empresa de consultoria Humankapitalgruppen (www.humankapitalgruppen.no)

Quadro 5 - 42 métodos para mensurar intangíveis (em ordem cronológica)
(continuação)

Ano	Nome	Autores	Categ.	Descrição resumida
2003	<i>Public Sector IC</i>	Bossi (2003)	SC	Um modelo de CI para o setor público, que se baseia em Garcia (2001) e acrescenta duas perspectivas às três tradicionais de particular importância para a administração pública: transparência e qualidade. Também identifica elementos negativos, que geram responsabilidade intelectual. O conceito de responsabilidade intelectual representa o espaço ideal entre a administração e gestão real, considerado um dos deveres que uma entidade pública deve cumprir para a sociedade. Descrito em Ramirez Y. (2010)
2003	<i>Danish guidelines</i>	Mouritzen, Bukh <i>et al.</i> (2003)	SC	Um projeto de pesquisa patrocinado pelo governo para estabelecimento de padrões sobre como as empresas dinamarquesas devem relatar seus intangíveis publicamente. Relatórios do capital intelectual consistem em 1) um conhecimento narrativo, 2) um conjunto de desafios de gestão, 3) uma série de iniciativas e 4) indicadores relevantes. http://en.vtu.dk/publications/2003/intellectual-capital-statements-the-new-guideline
2003	IC-dVAL™	Bonfour (2003)	SC	Avaliação Dinâmica do Capital Intelectual. Indicadores de quatro dimensões da competitividade são computados: Recursos e Competências, processos, produtos e Ativos Intangíveis (Capital Estrutural e os índices de capital humano) <i>Jornal do IC</i> vol 4 Iss 3 2003
2002	<i>Intellectus model</i>	Sanchez-Canizares (2007)	SC	Fórum Intellectus do Conhecimento, da <i>Central Investigation on the Society of Knowledge</i> . O modelo está estruturado em 7 componentes, cada um com elementos e variáveis. O capital estrutural é dividido em capital organizacional e capital tecnológico. Capital relacional é dividido em capital de negócios e capital social.
2002	FIMIAM	Rodov e Leliaert (2002)	DIC/MCM	Avalia valores monetários dos componentes do CI numa combinação de ativos tangíveis e intangíveis. O método serve para vincular o valor do CI para avaliação de mercado com base no valor contábil e no valor de mercado. <i>IC Journal</i> vol 3 Iss 3 2002
2002	IC Rating™	Edvinsson (2002)	SC	Uma extensão do <i>Skandia Navigator</i> incorporando idéias do Monitor de Ativos Intangíveis: eficiência, avaliação, renovação e risco. Aplicada em consultoria (www.icrating.com/)
2002	Value Chain Scoreboard™	Lev B. (2002)	SC	Uma matriz de indicadores não-financeiros organizados em três categorias de acordo com o ciclo de desenvolvimento: Início/Aprendizagem, Implementação, Comercialização.

Quadro 5 - 42 métodos para mensurar intangíveis (em ordem cronológica)
(continuação)

Ano	Nome	Autores	Categ.	Descrição resumida
2002	<i>Meritum Guidelines</i>	<i>Meritum Guidelines</i> (2002)	SC	Um projeto de pesquisa patrocinado pela UE, que resultou num <i>framework</i> para a gestão e divulgação de Ativos Intangíveis em 3 etapas: 1) definir objetivos estratégicos, 2) identificar os recursos intangíveis, 3) as ações para o desenvolvimento de recursos intangíveis. Três classes de ativos intangíveis são consideradas: capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento. Meritum também é desenvolvido por membros da E * SABE-NET.
2001		Caba e Sierra (2001)	SC	Um modelo de medição de CI para o setor público com base no <i>European Foundation Quality Management Model</i> (EFQM). Integra os elementos do modelo em três blocos que compõem o capital intelectual: capital humano, capital estrutural e capital relacional. Descrito em Ramirez Y. (2010)
2001	<i>Intangible Assets Statement</i>	Garcia (2001)	SC	Um modelo de medição de CI para o setor público com base no IAM, com indicadores de: crescimento renovação, eficiência e estabilidade.
2001	<i>Knowledge Audit Cycle</i>	Schiuma e Marr (2001)	SC	Um método para avaliar seis dimensões de conhecimento de uma organização em quatro etapas: 1) Definir ativos de conhecimento chave. 2) Identificar os processos-chave do conhecimento. 3) Planejar ações sobre processos de conhecimento. 4) Implementar e monitorar a melhoria, em seguida, retornar a 1).
2000	<i>Value Creation Index (VCI)</i>	Baum, Ittner, Larcker, Low, Siesfeld e Malone (2000)	SC	Desenvolvido pela Wharton Business School, juntamente com a Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation e Forbes. Estimam a importância de diferentes métricas não financeiras para explicar o valor de mercado das empresas. Diferentes fatores para diferentes indústrias. Os desenvolvedores afirmam que o VCI se concentra nos fatores considerados importantes para os mercados em vez de o que os gerentes dizem que é importante. http://www.forbes.com/asap/2000/0403/140.html
2000	<i>The Value Explorer™</i>	Andriessen e Tiessen (2000)	DIC	Metodologia contábil proposta pela KPMG para cálculo e atribuição de valor para cinco tipos de ativos intangíveis: (1) Ativos e doações, (2) habilidades e conhecimento tácito, (3) valores coletivos e normas, (4) Tecnologia e conhecimento explícito, (5) processos primários e de gestão. <i>IC Journal</i> 2000.
2000	<i>Intellectual Asset Valuation</i>	Sullivan (2000)	DIC	Metodologia para valoração do valor da Propriedade Intelectual.

Quadro 5 - 42 métodos para mensurar intangíveis (em ordem cronológica)
(continuação)

Ano	Nome	Autores	Categ.	Descrição resumida
2000	<i>Total Value Creation, TVC™</i>	Anderson e McLean (2000)	DIC	Um projeto iniciado pelo <i>Canadian Institute of Chartered Accountants</i> . TVC usa fluxos de caixa projetados, recalculados para valor presente, para reexaminar como os eventos afetam atividades planejadas www.cica.ca/about-the-profession/cica/annual-reports/item21582.pdf
1999	<i>Knowledge Capital Earnings</i>	Lev (1999)	ROA	Lucros do capital de conhecimento são calculados como a parcela de lucros normalizados (3 anos médios da indústria e estimativas de futuro consensadas por analistas), acima dos ganhos atribuíveis aos ativos contábeis. O lucro é então usado para capitalizar o Capital do Conhecimento.
1998	<i>Inclusive Valuation Methodology (IVM)</i>	McPherson (1998)	DIC	Usa hierarquias de indicadores ponderados que são combinados, e centra-se na relação, em vez de valores absolutos. Valor combinado Adicionado = Valor Monetário Adicionado combinado com Valor Adicionado Intangível.
1998	<i>Accounting for the Future (AFTF)</i>	Nash H. (1998)	DIC	Um sistema de projeção de fluxos de caixa, ajustados a valor presente. A diferença entre o valor final e inicial do AFTF no período é o valor adicionado. (http://home.sprintmail.com/~ humphreynash / future_of_accounting.htm)
1998	<i>Investor Assigned Market Value (IAMV™)</i>	Standfield (1998)	MCM	Toma o valor real da empresa como seu valor de mercado e divide-o em (capital tangível + (CI realizado + CI erodido + SCA ((Vantagem Competitiva Sustentável))).
1997	<i>Calculated Intangible Value</i>	Stewart (1997)	MCM	O valor do capital intelectual é considerado como a diferença entre o valor de mercado da empresa e o valor contábil. O método baseia-se na suposição de que os rendimentos acima da média de mercado/indústria de uma empresa resultam do seu CI. É um precursor do modelo de Lev.
1997	<i>Economic Value Added (EVA™)</i>	Stern & Stewart 1997	ROA	Calculado pelo ajustamento do resultado divulgado pela empresa, e suas despesas relacionadas a bens intangíveis. Mudanças no EVA fornecem uma indicação de quão produtivo é o capital intelectual da empresa . EVA é a propriedade da empresa de consultora Sternstewart e um dos métodos mais comuns (www.sternstewart.com/)
1997	<i>Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™)</i>	Pulic (1997)	ROA	Uma equação que mede o quanto e quão eficientemente o capital intelectual e capital financeiro empregados criam valor com base na relação de três componentes principais: (1) o capital investido, (2) o capital humano; e (3) o capital.VAIC estrutural™ (www.vaic-on.net/start.htm)

Quadro 5 - 42 métodos para mensurar intangíveis (em ordem cronológica)
(continuação)

Ano	Nome	Autores	Categ.	Descrição resumida
1997	IC-Index™	Roos, Roos, Dragonetti & Edvinsson (1997)	SC	Consolida todos os indicadores individuais que representam propriedades intelectuais e componentes em um único índice. Alterações no índice são então relacionadas às mudanças na avaliação da empresa no mercado.
1996	<i>Technology Broker</i>	Brooking (1996)	DIC	O valor do capital intelectual de uma empresa é avaliado com base na análise das respostas de questionário de diagnóstico de uma empresa, com vinte questões abrangendo quatro grandes componentes do capital intelectual: humano, propriedade intelectual, ativos de mercado e ativos de infraestrutura.
1996	<i>Citation-Weighted Patents</i>	Dow Chemical (1996)	DIC	O fator tecnologia é calculado com base nas patentes desenvolvidas por uma empresa. O capital intelectual e seu desempenho é medido com base no impacto dos esforços de investigação de desenvolvimento por uma série de índices, tais como número de patentes e de custos de patentes em relação ao volume de vendas de produtos patenteados pela empresa. A abordagem foi desenvolvida pela Dow Chemical e é descrita por Bontis (2001).
1995	<i>Holistic Accounts</i>	Rambøll Group	SC	Rambøll é um grupo de consultoria dinamarquês, que desde 1995 relata seus resultados de acordo com o seu próprio "Relatório Holístico de Contabilidade". Ele é baseado no modelo da EFQM (www.efqm.org) para excelência empresarial. Descreve nove áreas-chave com indicadores: valores e gestão, processos estratégicos, recursos humanos, recursos estruturais, consultoria, resultados do cliente, resultados da sociedade, resultados dos empregados e resultados financeiros (www.ramboll.com)
1994	<i>Skandia Navigator™</i>	Edvinsson e Malone (1997)	SC	O capital intelectual é medido através da análise de até 164 medidas (91 de base intelectual e 73 tradicionais) que abrangem cinco componentes: (1) financeiros, (2) cliente (3); processo; (4) renovação e desenvolvimento; (5) humano. A companhia de seguros Skandia tornou o método famoso, mas já não o utiliza mais.
1994	<i>Intangible Asset Monitor</i>	Sveiby (1997)	SC	A gestão de uma empresa deve selecionar indicadores, com base nos seus objetivos estratégicos, para medir quatro aspectos da criação de valor a partir de 3 classes de ativos intangíveis identificados: competência dos funcionários, estrutura interna, estrutura externa. Modos de criação de valor são: (1) crescimento, (2) renovação, (3) utilização/eficiência, e (4) redução do risco/estabilidade. (www.sveiby.com/articles/companymonitor.html)

Quadro 5 - 42 métodos para mensurar intangíveis (em ordem cronológica)
(conclusão)

Ano	Nome	Autores	Categ.	Descrição resumida
1992	<i>Balanced Scorecard</i>	Kaplan e Norton (1992)	SC	O desempenho de uma empresa é medido através de indicadores que cobrem quatro perspectivas principais: (1) perspectiva financeira, (2) perspectiva do cliente, (3) perspectiva dos processos internos, e (4) perspectiva de aprendizagem. Os indicadores são baseados nos objetivos estratégicos da empresa. (www.balancedscorecard.org/)
1990	<i>HR statement</i>	Ahonen (1998)	DIC	Um instrumento de gerenciamento de RH difundido na Finlândia. Os resultados de RH são relacionados aos custos dos recursos humanos, em em três categorias: os custos de renovação, os custos de desenvolvimento e custos de exaustão. Utilizado pelas 150 maiores empresas listadas finlandesas em 1999.
1989	<i>The Invisible Balance Sheet</i>	Sveiby (ed. 1989) <i>The "Konrad" group</i>	MCM	A diferença entre o valor de mercado das ações de uma empresa e seu valor contábil líquido é explicada por três "famílias" inter-relacionados de capital: capital humano, capital organizacional e capital do cliente. As três categorias, publicadas pela primeira vez neste livro em sueco, se tornaram um padrão de fato.
1988	<i>Human Resource Costing & Accounting (HRCA 2)</i>	Johansson (1996)	DIC	Calcula o impacto oculto dos custos relacionados com RH, que reduzem os lucros de uma empresa. O capital intelectual é medido pelo cálculo da contribuição dos ativos humanos da empresa dividido por despesas salariais corrigidas. Tornou-se um campo de pesquisa próprio direito. <i>HRCA Journal</i> .
1970's	<i>Human Resource Costing & Accounting (HRCA 1)</i>	Flamholtz (1985)	DIC	O pioneiro na contabilidade de custos de RH , Eric Flamholtz, desenvolveu uma série de métodos para o cálculo do valor dos recursos humanos. (www.harrt.ucla.edu/faculty/bios/flamholtz.html)
1950's	Tobin's q	Tobin James	MCM	O "q" é a relação entre o valor de mercado da empresa e o custo de reposição de seus ativos. Mudanças no "q" fornecem uma aproximação para medir a eficácia do capital intelectual de uma empresa. Desenvolvido pelo economista James Tobin, premiado com o Nobel em 1950. (http://en.wikipedia.org/wiki/Tobin's-q)

Fonte: Sveiby (2010, tradução nossa)

Mesmo indicando métodos que considera os melhores para cada categoria, Sveiby (2010) reconhece que nenhum deles consegue preencher todos os requisitos e atender a todas as finalidades. Finaliza

lembrando que cada organização deve selecionar o método conforme a finalidade, a situação e o público ao qual o resultado será dirigido.

Raub e Sthapit (2001) realizaram extensa revisão na literatura e, como resultado da análise comparativa das diferentes abordagens e filosofias de medição do conhecimento, classificaram-nas conforme seu foco em quatro categorias: Foco em Avaliação Comparativa; Foco na Medição da Performance; Foco na Medição do Capital Intelectual (CI) e Foco em Valor.

Quanto aos modelos de avaliação comparativa, os autores consideram que não são direcionados à avaliação do conhecimento em si, mas sim no diagnóstico e avaliação das atividades de gestão do conhecimento, assim como na medição do nível ou do grau de mudança organizacional decorrente da GC. Essa categoria foi incluída no levantamento realizado pelos autores por terem-na considerado uma das primeiras tentativas sistemáticas de representar a GC como um conceito menos intangível.

No que tange aos modelos de medição da performance, Raub e Sthapit (2001) consideram estarem um passo adiante por apresentarem uma tentativa de medir, ao menos indiretamente, o desenvolvimento do conhecimento organizacional ao longo do tempo. Esses modelos proporcionam um conjunto mais equilibrado de indicadores que, em paralelo aos indicadores exclusivamente financeiros utilizados no passado, passam a refletir de um modo mais amplo a situação atual da organização, e incluem medições relativas a ganhos de longo prazo decorrentes de investimentos em inovação, a ativos intelectuais e outros intangíveis.

Para os autores, os métodos de medição do CI chegam mais próximo de uma mensuração verdadeira do conhecimento organizacional, referido por uma miríade de expressões tais como capital de conhecimento, ativos de conhecimento, ativos intangíveis, ativos invisíveis (RAUB; STHAPIT, 2001). Utilizam para expressão capital intelectual a definição de que CI é um material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado para produzir ativos de alto valor. Categorizam o CI de acordo com Sveiby (1998) em três elementos principais: capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento.

Por fim, Raub e Sthapit (2001) citam que os métodos de mensuração com foco no valor têm por objetivo determinar o valor agregado por cada processo relacionado à produção de um determinado bem ou serviço, ou ainda um projeto. Ao contrário de medir os custos ou gastos, esses métodos procuram medir o valor que está sendo gerado

para a organização. São propostos como métodos complementares à tradicional contabilidade de custos, como uma forma de ampliar a visão de negócios, e evitar as armadilhas dos enfoques de corte de custos.

No Quadro 6 são apresentadas resumidamente essas categorias, bem como seus pontos fortes e fracos, e citados exemplos de modelos de avaliação.

Batista (2008) encontrou, em sua revisão da literatura, três tipos de métodos de avaliação, assim por ele classificados: métodos para avaliar a implantação de práticas de Gestão do Conhecimento e o grau de institucionalização da GC; modelos para avaliar os ativos intangíveis e, mais especificamente, o CI; e, o método adotado pelo MEG/FNQ, que direciona a avaliação, pelas organizações que o adotam, ao enfoque, à disseminação e aos resultados das práticas de gestão de ativos intangíveis adotadas.

Quadro 6 - Visão geral das abordagens de mensuração do conhecimento organizacional

Foco	Avaliação Comparativa	Medição da Performance	Medição do Capital Intelectual (CI)	Valor
Ideia central	<ul style="list-style-type: none"> ● Avalia processos de conhecimento e seus facilitadores ● Compara atividades de GC internamente e externamente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Combina indicadores financeiros e não financeiros ● Traduz a estratégia para medidas de fácil entendimento 	<ul style="list-style-type: none"> ● CI é entendido como pessoas, estrutura e capital de relacionamento ● A medição do crescimento do CI é realizada por meio de um conjunto de indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Direciona e mensura o Esforço de evolução dos processos de negócios ● O valor de um processo é definido pelo conhecimento agregado
Ponto Forte	<ul style="list-style-type: none"> ● Possibilita uma rápida avaliação das práticas existentes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporciona uma perspectiva equilibrada sobre o desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> ● O foco é claramente no conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Metodologias sistematizadas
Ponto Fraco	<ul style="list-style-type: none"> ● Não proporciona uma mensuração real do conhecimento da organização 	<ul style="list-style-type: none"> ● Não mede o conhecimento diretamente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Necessita de indicadores refinados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Os resultados da avaliação são limitados ao passado da organização
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Intangible Asset Monitor</i> ● <i>Skandia's Business Navigator</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Knowledge Value Added (KVA)</i>

Fonte: Raub e Sthapit (2001, tradução nossa)

Os métodos do primeiro tipo, que visam avaliar a implantação de práticas e o grau de institucionalização da GC, possibilitam, dentre outras ações: i) avaliar o estágio e alcance obtidos pela organização na implantação da GC; ii) diagnosticar a capacidade da organização de promover o uso da informação e do conhecimento; iii) identificar áreas e processos da organização em que há oportunidade de avanços; iv) se aplicadas de modo repetido ao longo do tempo, mensurar o avanço da GC na organização, e; v) avaliar-se de modo comparativo com outras organizações que utilizam métodos semelhantes (BATISTA, 2008).

A realização dos diagnósticos e avaliações por esses métodos é rápida e bastante facilitada por utilizarem questionários a serem respondidos por integrantes das organizações pesquisadas, o que possibilita a obtenção de uma “foto instantânea” da situação em determinado momento, a partir da qual é viabilizada a rápida elaboração de planos de ação. A rapidez na ação é uma maneira de criar uma imagem favorável a programas de GC. A participação dos membros das organizações na realização do diagnóstico é, também, uma forma de disseminar o tema e de incentivá-los a envolverem-se nas ações relacionadas à GC.

No entanto, os métodos oferecem apenas dados quantitativos a respeito da GC. Além disso, não permitem analisar a correlação entre práticas de GC e o desempenho organizacional no que tange à eficiência, eficácia e inovação. Os métodos enquadrados por Batista (2008) nesse tipo, bem como seus principais atributos, são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Métodos do primeiro tipo e seus principais atributos

(continua)

Autor	Ano	Método	Atributos
KPMG/ <i>American Productivity & Quality Center</i> (APQC)	2000	KMAT	Permite à organização se situar em relação ao conjunto de empresas analisadas e a avaliar seus esforços na implementação da GC. O instrumento é dividido em cinco sessões: processo de GC, liderança, cultura, tecnologia e mensuração. Trata-se de um questionário para avaliação quantitativa que, se utilizado repetidamente, pode revelar progressos a longo prazo realizados pelas organizações desde sua primeira utilização.

Quadro 7 - Métodos do primeiro tipo e seus principais atributos

(continuação)

Autor	Ano	Método	Atributos
José Cláudio C. Terra	2001	As Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento	Destaca que a GC deve ser vista como multidimensional e aponta práticas gerenciais importantes para a gestão pró-ativa do conhecimento. Trata-se de um modelo teórico com essas dimensões: 1- Papel da alta administração; 2- Cultura organizacional; 3- Estruturas organizacionais; 4- Políticas de administração de recursos humanos; 5- Sistemas de informação; 6- Mensuração dos resultados; 7- Aprendizagem com o ambiente externo. O autor propõe questões para avaliação, sem formalizar instrumento de pesquisa.
Wendi R. Bukowitz e Ruth L. Williams	2002	<i>Knowledge Management Diagnostic (KMD)</i>	Avalia aspectos da cultura e do modelo de gestão que demonstram como está o processo de implementação da Gestão do Conhecimento na organização. Oferece um questionário estruturado e resultados quantitativos em oito seções: Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua, Avalie, Construa, Mantenha e Descarte.
Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)	2003	A implementação da GC nos governos de países membros da OCDE	Desenhado para avaliar como o tema GC é tratado em ministérios, agências governamentais e outras organizações públicas de alto nível dos países membros da OCDE. Por isso, as questões dizem respeito à realidade da administração pública no que tange às políticas públicas que favoreçam a GC.
APQC	2004	O <i>Road Map</i> , ou roteiro da APQC para alcançar resultados com a GC: estágios de implantação	Permite um diagnóstico da situação da organização em relação a institucionalização da GC e contribui para a elaboração de um plano de ação com orientações práticas sobre o que fazer para alcançar sucesso na institucionalização da GC.
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)	2005 (1)	Grau de explicitação e formalização da GC	Avalia ao mesmo tempo o grau de explicitação e formalização da política e estratégia de GC e indica o que a organização deve fazer no sentido de consolidar a institucionalização da GC.
IPEA	2005 (2)	Estágio e Alcance das Práticas de GC na Organização	A relação de práticas de GC é bastante abrangente e o respondente conta com as definições de todas as práticas (facilita a compreensão e o preenchimento). O método relaciona as práticas aos processos de GC e mostra como as práticas podem contribuir para, entre outras coisas, gerar, reter, organizar, disseminar, transferir e compartilhar informações e conhecimento.

Quadro 7 - Métodos do primeiro tipo e seus principais atributos

(conclusão)

Autor	Ano	Método	Atributos
Ana Flávia Fonseca, para o Banco Mundial	2006	<i>Organizational Knowledge Assessment (OKA)</i>	Avalia o nível de preparação para GC e se a organização utiliza seus ativos intelectuais (informação, experiência, conhecimento e habilidades) para agregar valor a produtos e serviços. É composto por três elementos: pessoas, processos e tecnologias, subdivididos em 14 dimensões. Conta com questionário estruturado e <i>software</i> livre para registro e geração de resultados.

Fonte: Adaptado de Batista (2008, p. 59)

Já os métodos do segundo tipo, para Batista (2008), têm o propósito de realizar a avaliação e medição dos ativos intangíveis, subcategorizados em três tipos de métodos utilizados para tanto: i) medição de valor - *Balanced Scorecard (BSC)*, *Skandia Navigator*; ii) medição financeira - *Intellectual Capital Audit e Intangible Assets Monitor*, e; iii) avaliação financeira - *Economic Value Added (EVA)*. Esses métodos, considerados os mais representativos pelo autor, são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Métodos do segundo tipo e seus principais atributos

(continua)

Autor	Ano	Método	Atributos
<i>Kaplan e Norton</i>	1997	<i>The Balanced Scorecard (BSC)</i>	Sistema que permite às organizações acompanhar o desempenho organizacional por meio de perspectivas financeiras e não-financeiras. Além disso, o BSC é mais do que um sistema de medição. Trata-se também de um sistema de gestão.
Edvinson e Malone	1998	<i>The Skandia Navigator</i>	Ao propor uma taxonomia para medir os ativos intangíveis, contribuiu para motivar organizações a rever os pressupostos tradicionais de como o valor é gerado. Uma das inovações do modelo é levar em conta o papel dos clientes na criação de valor para uma empresa e como a relação com os clientes mudou.
Brooking	1998	<i>Intellectual Capital Audit</i>	O método é composto de duas etapas: Diagnóstico e cálculo do valor em dólar do capital intelectual. O ponto fraco do método é o grande salto que é preciso dar para transformar os resultados quantitativos da auditoria em valor em dólar do capital intelectual.

Quadro 8 - Métodos do segundo tipo e seus principais atributos
(conclusão)

Autor	Ano	Método	Atributos
Sveiby	1998	<i>Intangible Assets Monitor</i>	O método avalia três tipos de ativos intangíveis: Estrutura externa, estrutura interna e competência do funcionário. O objetivo é melhorar a gestão interna, e enriquecer os relatórios gerenciais destinados ao público externo. As variáveis para medir os três tipos de ativos intangíveis são: i) crescimento e renovação (mudança); ii) eficiência; e iii) estabilidade.
Stewart	1999	<i>Economic Value Added (EVA)</i>	O método EVA ou valor econômico agregado. é “o ganho (ou perda) que resta depois de descontado o imposto sobre o lucro operacional e considerado o custo de oportunidade de todo capital usado para produzir tais lucros” (EHRBAR, 1999, p. 21, <i>apud</i> BATISTA, 2008).

Fonte: Batista (2008, p. 74)

No terceiro tipo de métodos, Batista (2008) apresenta o MEG/FNQ, cujo objetivo é de avaliar as práticas de gestão de ativos intangíveis. O modelo é composto por 11 fundamentos e oito critérios, os denominados Critérios de Excelência, ou o detalhamento dos fundamentos e sua formulação como um guia para aplicação prática nas organizações. Dentre eles está o Critério 5 Informações e Conhecimento, assim definido (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012, p. 57):

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.

O item 5.2 desse Critério é denominado “Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional”, e aborda:

a implementação de processos gerenciais que contribuem para o aumento do diferencial competitivo da organização por meio do desenvolvimento e da proteção dos ativos intangíveis e, particularmente, dos conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e

operações (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012, p. 59).

O Item 5.2 do MEG direciona as atenções da organização que o adota às seguintes questões (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012, p. 57):

- a) Como são identificados os ativos intangíveis que mais agregam valor ao negócio, gerando um diferencial competitivo para a organização?
- b) Apresentar os critérios utilizados para a identificação e os principais ativos intangíveis identificados;
- c) Citar os métodos utilizados para avaliação dos ativos intangíveis identificados.
- d) Como os principais ativos intangíveis são desenvolvidos e protegidos?
- e) Como são identificados e desenvolvidos os conhecimentos que sustentam a implementação das estratégias e as operações?
- f) Destacar as formas para a criação de um aumento favorável à geração de conhecimento.
- g) Como são compartilhados e retidos os conhecimentos da organização?
- h) Destacar as formas utilizadas para armazenar e acessar os conhecimentos retidos e para atrair e reter pessoas e parceiros considerados chave para os negócios atuais e potenciais da organização.

Segundo a FNQ, as práticas de gestão de ativos intangíveis devem ser avaliadas de acordo com os seguintes fatores de avaliação qualitativa: enfoque, aplicação, aprendizado e integração, por sua vez divididos em subfatores. A quantificação da avaliação é obtida por uma escala de pontuação percentual cujos resultados indicam o estágio em que a organização avaliada se encontra em cada quesito, de acordo com cada fator qualitativo.

Já na revisão de literatura empreendida para a publicação de 2012, Batista voltou-se à localização de instrumentos de avaliação de GC utilizados por organizações públicas ou a elas aplicáveis. Citou cinco métodos, a saber: i) *Road Map for Knowledge Management*

Results, da APQC; ii) OKA, do Banco Mundial; iii) Prêmio *Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE); iv) Modelo de Avaliação do Fórum Europeu de GC; iv) um instrumento para a avaliação da gestão pública do Gespública; v) um modelo de GC construído para pequenas e médias empresas pela *Asian Productivity Organization* (APO); e, vi) um questionário de pesquisa utilizado pela OCDE.

Para Batista (2012a), o método da APQC propõe um roteiro de implementação da GC com início por um diagnóstico simplificado. Quanto ao método da APO, assim como o da APQC, também oferece um guia para implementação da GC cuja primeira etapa é descobrir, ou diagnosticar a situação atual da organização, também de modo simplificado, já que foi elaborado para pequenas e médias empresas. O questionário de pesquisa da OCDE é direcionado aos fatores críticos para o sucesso da implementação da GC em Ministérios, Departamentos e Agências dos Governos dos países membros da instituição, por isso tem seu foco direcionado a questões mais amplas, de Governo, tais como os desafios da economia do conhecimento, o grau de prioridade dado à GC pelas autoridades públicas e o nível de promoção do compartilhamento do conhecimento entre organizações públicas. O instrumento para a avaliação da gestão pública do Gespública é praticamente idêntico e deriva do já mencionado MEG/FNQ, cujo foco é a avaliação de práticas de gestão de ativos intangíveis.

Os três métodos considerados por Batista (2012a) como voltados a avaliar o grau de maturidade em GC das organizações, são: i) OKA, do Banco Mundial, detalhado em tópico específico mais adiante; ii) Prêmio MAKE, cujo propósito específico é uma avaliação para premiação de empresas candidatas, essencialmente do setor privado; e: iii) Modelo de Avaliação do Fórum Europeu de GC, elaborado para diagnosticar o grau de maturidade em GC das organizações europeias, sem versão em português.

Ao final, Batista (2012a, p. 87) propõe um novo método, por ele criado, pelo qual:

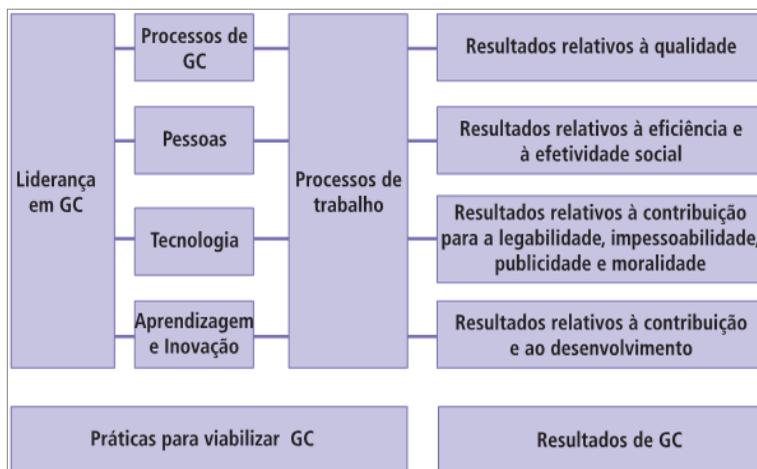
[...] a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC utilizando o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública [...] e, com base nessa avaliação, elabora o business case justificando a importância da GC.

O autor propõe a realização do diagnóstico por uma equipe de pessoas que mais diretamente estejam ligadas ao assunto que será

analisado, e que a análise seja conduzida com base em evidências. Já a pontuação deverá ser atribuída pela utilização de duas escalas de 1 a 5, sendo a primeira para a avaliação do nível de realização das práticas de GC (de não realizadas a muito bem realizadas), e a segunda para a avaliação dos resultados da GC (desde ausência de indicadores até melhoria de resultados dos indicadores utilizados) (BATISTA, 2012a).

Há um conjunto de 38 assertivas que cobrem sete critérios, ilustrados na Figura 11. Após a realização de etapas de pontuação individual e em equipe, deve ser gerada uma matriz de pontos fortes e oportunidades de melhoria identificadas, sendo que estas devem ser priorizadas. Ao final, um gráfico resumindo a pontuação deve ser gerado para ilustrar visualmente o resultado, assim como realizado o enquadramento da organização num dos cinco níveis de maturidade indicados pelo autor a partir de modelo da APO, a saber: i) reação; ii) iniciação; iii) introdução (expansão); iv) refinamento, e; v) maturidade.

Figura 11 - Critérios de Avaliação da GC



Fonte: Batista (2012a, p. 93)

Grossman (2006) identificou, em sua revisão geral dos métodos de avaliação de GC, diferentes tipos, a seguir mencionados. São todos citados, sendo descritos apenas os não mencionados por autores já referidos anteriormente.

- a) métodos de avaliação de ativos intangíveis: cita a classificação de Sveiby, de métodos financeiros - MCM e

ROA, e não-financeiros - DIC e SC, e enfatiza que tais métodos são adequados para organizações nas quais já há um sistema de GC funcionando em alinhamento com o planejamento estratégico;

- b) outras técnicas de avaliação: refere que as técnicas a seguir são adequadas a organizações que encontram-se em fase inicial de implementação da GC, e proporcionam um ponto de partida e informações importantes para seguir adiante. São elas:
- c) auditoria do conhecimento: conceitualmente semelhante a um inventário de bens físicos, tem por objetivo avaliar os “depósitos” potenciais de conhecimento dentro da empresa, e é um bom primeiro passo do plano global de GC. Apenas por descobrir o conhecimento existente na organização em um determinado momento já ajuda a compreender e definir a melhor abordagem para armazenamento e disseminação de conhecimento, e que mudanças precisam ser introduzidas na organização. Cita as seguintes etapas de conhecimento (LEIBOWITZ et al., 2000), a serem cumpridas para a resolução de um problema de negócio específicas: (1) identificar o conhecimento atualmente existente na área alvo - “ralos” de conhecimento existentes e potenciais, fontes, fluxos e limitações de conhecimento, identificação e localização de conhecimento explícito e tácito, e elaborar um mapa de conhecimento com a taxonomia e o fluxo de conhecimento, relacionando temas, pessoas, documentos, ideias e *links* para recursos externos; (2) identificar o conhecimento que falta na área-alvo, por meio de análise comparativa para caracterizar os *gaps* entre o conhecimento existente e o necessário para o alcance dos objetivos de negócio, e; (3) apresentar recomendações da auditoria à gestão sugerindo possíveis melhorias;
- d) *benchmarking*: a avaliação comparativa refere-se à busca das melhores práticas da indústria para implementação na organização visando alcançar um desempenho superior. Cita o método KMAT, solução proprietária da APQC, já referida anteriormente;
- e) modelos de avaliação da maturidade: o autor define como uma abordagem que descreve o desenvolvimento de uma organização ao longo do tempo de acordo com níveis, cada um com seu próprio conjunto de critérios, sendo o último

deles o idealizado estado "maduro". Menciona o modelo *Knowledge Management Maturity Model* (KMMM), derivado do *Capability Maturity Model* (CMM), desenvolvido originalmente para a área de TIC, e seis organizações que o adotam, com adaptações. *Knowledge Management Maturity Model* (2012) é uma metodologia proprietária registrada pela empresa Siemens, construída para desenvolver a GC orientada a metas, sistematicamente e de forma holística. Consiste em dois modelos, um modelo de desenvolvimento e um modelo de análise. O modelo de desenvolvimento define cinco níveis de maturidade e fornece informações sobre como dar o primeiro passo em GC. O modelo de análise ajuda a contabilizar os aspectos importantes da GC e indica quais tópicos devem ser desenvolvidos no futuro. Um terceiro componente é o processo de auditoria, pelo qual são definidas as estruturas de planejamento, coleta de dados por entrevistas e *workshops* e sessões de *feedback*;

- f) análise de Redes Sociais: técnica originária da sociologia e antropologia, tem por objetivo entender o funcionamento das redes sociais dentro da organização, buscando identificar o estado atual da rede e as lacunas que precisam de melhorias. Essa técnica pode ser aplicada no contexto organizacional para mapear o trabalho em equipe, identificar indivíduos isolados, equilibrar cargas de trabalho, elaborar esquemas de liderança, e planejar intervenções para promover o conhecimento. O autor não menciona nenhuma procedimento específico.

Grossman (2006) apresenta ainda tópico dedicado a um conjunto por ele designado como novas formas de medir GC, voltadas a uma desejada abordagem mais equilibrada, que incorpore diferentes métricas. Cita cinco tipos diferentes propostos por Rao (2005): (1) métricas de tecnologia, como o número de *e-mails*, o uso de fóruns *online*, o tráfego do *site*, número de consultas de pesquisa; (2) métricas de processo, tais como tempo de resposta às consultas, respostas que respeitem as normas internacionais de certificação, respostas em tempo real nas interações com os clientes; (3) métricas de conhecimento, tais como o número de ideias de funcionários apresentadas, as melhores práticas criadas, comunidades de prática ativas; (4) métrica de empregados, tais como grau de ligação com os colegas, a validação

pelos pares, a sensação de *empowerment*, e; (5) métricas de negócios, como redução de custos, maior participação de mercado e melhoria da produtividade.

Marr e Spender (2003) são citados por Grossman (2006) por sugerirem a existência de três tipos de enfoques para os ativos de conhecimento - positivista, interpretativista, e orgânico, que induzem à necessidade de abordagens específicas para medi-los. A abordagem positivista do conhecimento é basicamente centrada em dados, predominante na época em que a ênfase era nas TIC, quando o foco estava na criação, captura e armazenamento de dados. A visão interpretativista destaca a busca por relações causais entre informações e objetivos maiores da organização. Os dados não são considerados isoladamente, mas em conjunto e transformados em informações com o significado para possibilitar sua utilização como fatores de produção. Finalmente, o enfoque orgânico vê o conhecimento como dinâmico, combinando dados, informações e prática. É a visão do conhecimento em ação, levando em conta as habilidades intrínsecas, as rotinas organizacionais etc., que podem não estar relacionadas ao planejamento organizacional ou fora do conjunto de aspectos controlados pelos gestores.

Para Marr e Spender (2003 apud GOSSMAN, 2006), tais abordagens induzem a adoção de métodos de medição da GC adequados à sua natureza: a positivista tende a utilizar métodos quantitativos; a interpretativista, por sua vez, prioriza métodos quali-quantitativos, e; a orgânica tende a fazer a uso de métodos qualitativos. Segundo os autores, a visão orgânica da empresa apresenta maior sintonia com a atual realidade organizacional, por reconhecer a natureza mais dinâmica e complexa do conhecimento organizacional.

Grossman (2006) prossegue referindo diversos autores (MALHOTRA, 2003; LIEBOWITZ; SUEN, 2000; AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER, 2004; MARTIN, 2004), os quais enfatizam a necessidade de incorporação de novas métricas nas auditorias e avaliações de CI, em especial os métodos não quantitativos como histórias e estudos de casos para evidenciar o impacto das iniciativas de utilização de recursos intangíveis, dado que os métodos tradicionais de mensuração da GC são pesadamente influenciados por perspectivas contábeis e financeiras, consideradas inadequadas, se utilizadas isoladamente, à medição de aspectos relacionados ao conhecimento.

Grossman (2006) encerra o tópico sobre as novas formas de medir GC enfatizando que uma combinação e medidas qualitativas e

quantitativas de GC é necessária para obter um quadro completo da situação. Cita Beccerra-Fernandez, Gonzalez e Sabherwal (2004, p. 245, tradução nossa, grifo nosso), para quem “**estratégias de avaliação qualitativa de GC são mais adequadas para estágios iniciais da iniciativa de GC**”, quando o nível de experiência das organizações é geralmente baixo. Nessas situações podem ser consideradas:

(1) conversas informais com os funcionários sobre como as coisas estão indo, (2) entrevistas semi-estruturadas e estruturadas, e (3) acúmulo de evidências anedóticas, indicando o sucesso ou o fracasso de vários esforços (BECCERRA-FERNANDEZ; GONZALEZ; SABHERWAL, 2004, p. 245, tradução nossa).

Para os autores, na medida do avanço da organização com a GC, pode haver uma maior demanda por técnicas de avaliação quantitativa (BECCERRA-FERNANDEZ; GONZALEZ; SABHERWAL, 2004). No entanto, as técnicas qualitativas são sempre importantes para avaliar uma iniciativa de GC, particularmente em ambientes em que há predomínio da incerteza.

Serafimescu (2008), ao abordar os métodos de auditoria e avaliação de conhecimento organizacional, inicia sua abordagem enfatizando que essas ações revelam pontos fortes, fraquezas, oportunidades, ameaças e riscos da gestão do conhecimento, e implicam que o processo de auditoria do conhecimento não tende a ser um processo simples nem uma solução fácil. O autor menciona os seguintes métodos:

- a) Auditoria do conhecimento: proposta por Leibowitz et al. (2000), já descrita anteriormente;
- b) KMD: desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002), outro método já citado;
- c) KMMM: elaborado pela empresa Siemens, da mesma forma já indicado (KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY MODEL, 2012);
- d) KMAT: da APQC, também já referido (AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER, 2011), e;
- e) Fraunhofer *Knowledge Management Audit* (FKM-Audit): é resultado de um levantamento de melhores práticas levado a efeito pelo Instituto Fraunhofer, da Alemanha, que, por meio de pesquisa interna documental e entrevistas, visa identificar

pontos fortes e fracos da gestão do conhecimento corporativo, analisar as condições estruturais, as barreiras e os facilitadores da GC, conduzindo a um aumento da atenção para com a GC na empresa. Possibilita projetar um roteiro para futuras medidas de GC, e a coleta de dados mensuráveis para controlar o processo.

Serafimescu (2008) cita Allweyer (1997), o qual afirma que frequentemente pesquisadores se deparam com referências a empresas de consultoria de renome detentoras de metodologias proprietárias de auditoria de gestão do conhecimento. Essas metodologias não são públicas, e têm de ser adquiridas pela organização que deseja implementar GC. Esta nem sempre é uma opção economicamente viável para a organização, além de não permitir à mesma comparar as diferentes opções quanto à adequação técnica de cada uma.

Serafimescu (2008) aborda também que, apesar da falta de relatos publicados que detalhem a metodologia de execução de uma auditoria de GC, é possível a uma organização extrair informação suficiente a partir da literatura para desenvolver uma metodologia personalizada de auditoria de GC. Pelo que, o autor não vê razão pela qual uma organização não seja capaz ela mesma de realizar uma auditoria de GC. Para tanto, recomenda a formação de uma equipe multifuncional de GC compreendendo pessoas representativas da organização, oriundas das seguintes áreas funcionais: estratégia corporativa, gerência sênior, recursos humanos, vendas, TIC e GC.

2.6 O MÉTODO OKA

O OKA é um instrumento de avaliação desenvolvido por Fonseca (2006) para o Banco Mundial, que possibilita às organizações direcionar seus esforços na área de GC para se diferenciar no mercado. Seus objetivos são (FONSECA, 2006):

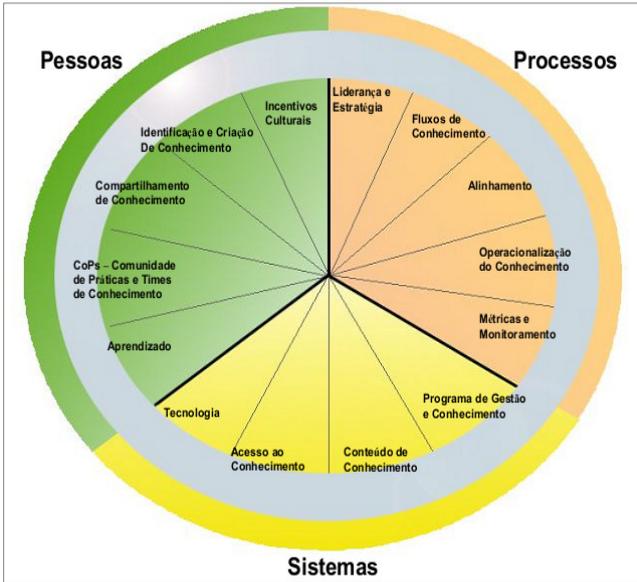
- a) avaliação do nível de preparação para GC: o OKA oferece um mecanismo para que as organizações avaliem seu nível de preparação para GC, bem como, potencialmente, identifiquem seus pontos fortes e fracos nas principais áreas relacionadas à GC e agir proativamente para, por exemplo, diferenciam-se no mercado por meio de produtos mais relevantes e mais intensivos em conhecimento;
- b) comunicação da GC: ao oferecer um *framework*, o método pode ser útil para o estabelecimento de uma "definição

operacional" para GC em toda a organização (FONSECA, 2006, p. 2). Conceitos são muitas vezes vistos como passíveis de diferentes interpretações, que podem levar a conflitos desnecessários e a desalinhamento interno. Assim, esse "conceito operacional" é visto pela autora como fundamental para que haja uma compreensão comum acerca do alcance e das possibilidades do programa de GC, possibilitando a realização de atividades mais produtivas;

- c) capacitação para GC: para as organizações ou pessoas iniciantes em GC, o OKA pode servir como um valioso quadro de referência para facilitar a aprendizagem e compreensão da natureza e complexidade da GC e seu impacto na organização. O método tem por base extensa pesquisa teórica e melhores práticas de organizações, e fornece uma visão sólida e de fácil entendimento sobre o que vem a ser a GC.

O Método OKA conta com três elementos essenciais: i) pessoas; ii) processos; e iii) sistemas. Para Fonseca (2006), tais elementos possibilitam a operacionalização de ações de GC nas organizações. Para ter êxito em GC, a gestão deve criar condições em cada um dos elementos para viabilizar a geração de valor a partir dos ativos intelectuais. Além dos elementos essenciais, o OKA é constituído por dimensões, no total de 14, que por sua vez são caracterizadas por métricas bem definidas, que foram escolhidas como resultados de pesquisas realizadas por Fonseca (2006) durante seus estudos de doutoramento em Ciência da Informação pela Universidade de Maryland, Estados Unidos. A Figura 12 expressa visualmente os elementos e respectivas dimensões, cuja descrição acrescentada das métricas consta no Quadro 9.

Figura 12 - Arquitetura do método Organizational Knowledge Assessment (OKA)



Fonte: Fonseca e Fresneda (2010, p. 5)

Quadro 9 - Descrição dos elementos, dimensões e métricas do método OKA (continua)

Elem	Dimensões	Descrição das dimensões	Métricas
Pessoas	Incentivos Culturais	As atitudes culturais implícitas e explícitas, as crenças e incentivos que existem dentro da organização para formar, criar e apoiar o uso dos ativos intelectuais (incluindo conhecimento) para alcançar as suas metas	<ol style="list-style-type: none"> 1. O grau com que as políticas da organização recompensam as atividades ligadas ao conhecimento. 2. Tolerância da organização com os riscos e comportamentos relacionados a ações de inovação. 3. O grau com que a organização apoia e oferece atividades ligadas ao aprendizado dos colaboradores. 4. Receptividade da organização a mudanças no trajeto profissional dos colaboradores (plano de carreira, ascensão profissional, mudança de área, etc.) 5. Participação dos colaboradores na melhoria do desempenho da organização 6. Receptividade da empresa a idéias externas

Quadro 9 - Descrição dos elementos, dimensões e métricas do método OKA
(continuação)

Elem	Dimensões	Descrição das dimensões	Métricas
Pessoas	Identificação e Criação do Conhecimento	A capacidade da organização e seus <i>stakeholders</i> para identificar e criar conhecimento (e outros ativos intelectuais), especialmente, aqueles que contribuem para a organização atingir suas metas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptividade da organização a novas informações que sirvam de base para estruturação de novo conhecimento 2. Habilidade da organização e de seus colaboradores em criar novo conhecimento 3. O grau com que a organização investe e otimiza seu capital humano, atraindo e/ou retendo colaboradores que detenham conhecimento atualizado. 4. Os esforços e o comprometimento da organização em identificar e capturar informações relevantes aos seu negócio e aos seus objetivos organizacionais. 5. Os meios de identificação e esclarecimento das oportunidades de GC (relacionados com a forma de condução do processo).
	Compartilhamento do Conhecimento	A capacidade da organização e seus <i>stakeholders</i> para compartilhar ativos intelectuais que permitam à organização alcançar suas metas	<ol style="list-style-type: none"> 1. O grau com que a empresa possui e utiliza estruturas organizacionais que favoreçam o compartilhamento de conhecimento 2. O grau com que o compartilhamento de conhecimento é difundido dentro da organização. 3. O suporte dado pela organização às atividades ligadas ao compartilhamento de conhecimento 4. O grau com que a organização compartilha conhecimento tácito 5. O grau com que a organização compartilha conhecimento explícito 6. O grau com que a org converte conhecimento tácito em explícito 7. O grau com que a org. converte conhecimento explícito em tácito 8. O grau e a qualidade com que a organização compartilha conhecimento com clientes, parceiros e vendedores.

Quadro 9 - Descrição dos elementos, dimensões e métricas do método OKA
(continuação)

Elem	Dimensões	Descrição das dimensões	Métricas
Pessoas	Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	A existência, natureza e uso de grupos de pessoas que possam ser efetivamente mobilizados para resolver problemas e permitir que a organização atinja suas metas	<ol style="list-style-type: none"> 1. A habilidade da organização em dar suporte a criação de vários nichos de conhecimento e grupos de compartilhamento de conhecimento dentro de sua área de atuação. 2. A natureza das comunidades de prática existentes na organização 3. A efetividade das comunidades de prática 4. A capacidade da organização em catalisar a formação de times que utilizem o conhecimento para resolver problemas ou para dar suporte aos objetivos da organização
	Conhecimento e Aprendizado	A capacidade da organização no desenvolvimento de seu capital humano através de treinamentos e outras estruturas ou atividades formalmente dirigidas ao desenvolvimento do conhecimento	<ol style="list-style-type: none"> 1. As atitudes e abordagens da org para construir capital humano 2. O grau com que a organização oferece treinamentos ou desenvolvimentos dirigidos a mudanças comportamentais 3. O grau com que a organização insere processos de conhecimento nos seus processos de trabalho. 4. O grau com que a org. utiliza e reutiliza conhec. e “know-how” 5. O grau com que a organização incorpora informação externa a suas atividades de aprendizado.
Processos	Liderança e Estratégias	A utilização das técnicas de GC como modelo de gestão dos líderes e gerentes da organização	<ol style="list-style-type: none"> 1. O grau com que a org. considera GC como um valor corporativo. 2. O grau com que as lideranças atuam na gerencia e supervisão da arquitetura organizacional, dos processos ou das políticas da empresa. 3. O grau de patrocínio da alta administração ao programa de GC 4. O grau com que a alta administração apresenta-se como flexível e apto a mudanças em sua própria dinâmica e estrutura 5. A qualidade e a natureza do relacionamento entre a alta administração e o corpo gerencial da organização

Quadro 9 - Descrição dos elementos, dimensões e métricas do método OKA
(continuação)

Elem	Dimensões	Descrição das dimensões	Métricas
Processos	Fluxo de Conhecimento	A natureza e a capacidade do fluxo de conhecimento e outros ativos intelectuais na organização. Inclui captura, armazenamento, disseminação e outros aspectos de distribuição do conhecimento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. A natureza e efetividade da captura do conhecimento 2. A natureza e efetividade do armazenamento do conhecimento 3. A natureza e efetividade da transformação do conhecimento 4. A natureza e efetividade da disseminação do conhecimento 5. A natureza e efetividade do fluxo do conhecimento
	Operacionalização do Conhecimento	A capacidade da organização em integrar e aplicar conhecimento dentro de seu negócio e processos operacionais (incluindo desenvolvimento de novos produtos, marketing, e outros). Representa o ciclo interativo de conhecimento dentro dos processos críticos da organização, e consequentemente de seus resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. A estrutura existente para viabilizar a absorção e integração do conhecimento aos processos operacionais da organização 2. O grau com que as políticas, procedimentos e práticas da organização permitem e favorecem mudanças contínuas. 3. O grau com que os processos da organização estão documentados e acessíveis aos empregados 4. O grau com que os empregados tiram proveito da integração e aplicação do conhecimento
	Alinhamento	O grau no qual o objetivo do Programa de GC e seu resultado tenta satisfazer ou realizar os objetivos e metas da organização.	<ol style="list-style-type: none"> 1. O grau de aptidão da empresa para articular e concretizar objetivos. 2. O grau com que a empresa contém conhecimento que suporta suas estratégias e está alinhado com seus objetivos 3. O grau com que o Programa de GC ou as iniciativas de GC refletem os objetivos da organização. 4. O papel da GC para o atendimento dos objetivos da organização 5. O alinhamento entre o tipo de conhecimento existente e as necessidades da organização. 6. O grau de alinhamento da GC com os objetivos organizacionais impactando positivamente em suas respostas e resultados.

Quadro 9 - Descrição dos elementos, dimensões e métricas do método OKA
(continuação)

Elem	Dimensões	Descrição das dimensões	Métricas
Processos	Métricas e Monitoração	A capacidade da organização para medir a si mesma quanto à gestão dos ativos intelectuais e a monitorar e identificar melhores práticas, informação externa e aprendizado que pode desenvolver os diversos segmentos da empresa e gerar valor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. o grau com que a organização está apta a identificar, avaliar e aperfeiçoar suas operações de maneira sustentável 2. O grau com que a organização emprega medidas para avaliar benefícios relacionados as iniciativas e a programas voltados a GC. 3. A efetividade da TI e outros investimentos de infraestrutura 4. O grau com que a organização é capaz de monitorar e interagir com seus parceiros, vendedores e competidores 5. O grau com que a organização está apta a identificar e assimilar informação sobre si mesma no ambiente externo. 6. O grau com que a empresa está organizada para medir o desempenho de suas pessoas
Sistemas	Infraestrutura Tecnológica de GC	A capacidade e existência de infraestrutura tecnológica que permita a gestão do conhecimento e o compartilhamento de melhores praticas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os softwares, aplicações ou ambientes de comunicação existentes para dar suporte as atividades de GC 2. A natureza e a capacidade da infraestrutura tecnológica para dar suporte ao fluxo e aos processos de conhecimento. 3. A Infraestrutura tecnológica existente para dar suporte aos processos da empresa relacionados a GC 4. Medição dos resultados e uso da infraestrutura tecnológica.
	Acesso a infraestrutura	A capacidade e a infraestrutura existente permitindo o acesso e interação dos <i>stakeholders</i> com os “ativos intelectuais da empresa (sistemas ou pessoas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A natureza do processo para acessar o conhecimento da org. 2. A facilidade com que pode ser compreendido o significado do conhecimento contido na organização. 3. A facilidade de acesso ao conhecimento implícito da org. 4. A natureza e efetividade dos mecanismos que a organização possui para encontrar conhecimento. 5. Medição de resultados e uso de conteúdos
	Gerência de Conteúdo	O tipo de conteúdo e as ferramentas de gerência da informação que a organização produz e gerencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. O grau com que a organização tem informação sobre suas necessidades 2. A abrangência e tipo de conteúdo que a organização possui. 3. A qualidade do conteúdo que a organização possui

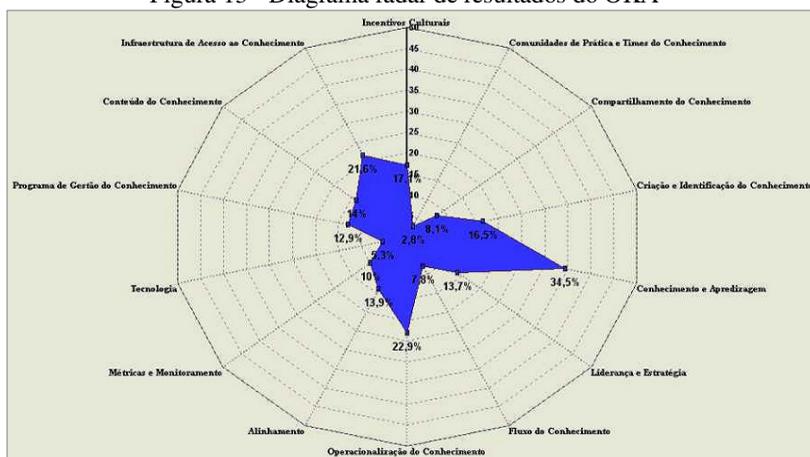
Quadro 9 - Descrição dos elementos, dimensões e métricas do método OKA
(conclusão)

Elem	Dimensões	Descrição das dimensões	Métricas
Sistemas	Suporte e gerencia do Programa de GC	A natureza, desenho e capacidade do Programa de GC, como construído dentro da organização, em envolver pessoas, unidades, grupos, etc.	<ol style="list-style-type: none"> 1. A infraestrutura do ambiente/programa de GC 2. A natureza dos papeis associados com a infraestrutura do ambiente de GC 3. O balanceamento entre aspectos formais e não formais da infra-estrutura do ambiente de GC 4. A existência de laços de realimentação (<i>feedback</i>) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de GC

Fonte: Adaptado de Fonseca e Fresneda (2010, p. 6-14)

As métricas são traduzidas em 205 questões, com um total aproximado de 1.200 alternativas de respostas, que formam o instrumento de levantamento de dados, podem ser identificadas no questionário completo, apresentado no Anexo C. As respostas de cada uma das questões são submetidas a um método de ponderação que gera um valor para cada uma das quatorze dimensões do conhecimento. As pontuações de cada dimensão são utilizadas para gerar um diagrama tipo radar, conforme apresentado na Figura 13. Essas pontuações demonstram o nível de preparação do conhecimento da organização por dimensão do conhecimento (FONSECA; FRESNEDA, 2010).

Figura 13 - Diagrama radar de resultados do OKA



Fonte: Fresneda et al. (2008, p. 14)

A interpretação dos resultados de cada dimensão se dá pelo critério definido por Fonseca (2006, p. 125), pelo qual os resultados podem ser transformados em indicadores: “Baixo (0 a 10), Médio (11 a 20), Alto (21 a 30) e Muito Alto (acima de 31)”.

É importante observar que as dimensões não necessariamente restringem-se a apenas um elemento. Ao contrário, podem impactar em dois deles ou até os três - pessoas, processos e tecnologia. Como exemplo, Fonseca e Fresneda (2010) citam o compartilhamento de conhecimento, que aparece no elemento pessoas mas contém certamente contribuições de tecnologia (sistemas) e políticas (processos). A tecnologia e as políticas do compartilhamento de conhecimento, neste caso, podem estar incluídas métricas específicas tais como Infraestrutura de TI e Políticas de Qualidade em GC, respectivamente.

Quanto ao método de realização do diagnóstico, Fonseca (2006) propõe duas alternativas: i) a resposta individual do questionário por pessoas-chave responsáveis pelas diferentes áreas relevantes para a gestão do conhecimento na organização, e a geração de escores pela média, caracterizando uma abordagem quantitativa e; ii) a resposta em conjunto por pessoas de diferentes áreas da organização, discutindo e consensando as respostas. A autora lembra que, nessas sessões de debates até o consenso, costumam ser manifestadas percepções que podem servir de subsídio à elaboração de planos de ação de GC, associando assim um resultado também qualitativo às respostas.

O principal dilema entre essas alternativas é a rapidez versus a complexidade de realização da pesquisa. A autora sugere que a segunda alternativa parece oferecer uma experiência de aprendizagem mais rica para os respondentes e proporcionar respostas mais aproximadas da realidade da organização quanto à situação momentânea da GC. No entanto, demanda um ambiente adequado, tipo *workshop* com mediação externa como o próprio Banco Mundial ou outra entidade. Além disso, verifica-se não haver uma proposta metodológica clara para a extração e registro das informações e conhecimentos gerados no *workshop*.

Do ponto de vista prático, a primeira alternativa pode ser mais viável, especialmente em organizações onde os respondentes selecionados encontram-se distribuídos geograficamente.

Quanto à aplicabilidade, para Fonseca (2006) o OKA é mais adequado ao diagnóstico de grandes organizações. O tamanho da organização é um provável fator significativo, que influencia nas respostas às perguntas. Organizações de menor porte tendem a não ter os recursos necessários para realizar muitas das atividades de GC ou não possuem grande parte da infraestrutura abordada em perguntas do OKA.

Fato é que, segundo Fonseca (2006), pequenas empresas tiveram resultados baixos nos testes preliminares realizados para validar o método.

No que tange à utilização do método OKA por organizações públicas, vale destacar que, conforme Fresneda et al. (2008), o Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), que integra o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), pesquisou e analisou ferramentas que pudessem auxiliar as organizações públicas a realizar seus diagnósticos de GC e fundamentar a elaboração de planos de ação.

Dentre os métodos encontrados que atendiam os requisitos estabelecidos, o método OKA demonstrou responder as essas necessidades, e com as vantagens de ser um método grátis e desenvolvido por uma organização multilateral, como o Banco Mundial, com os mesmos propósitos buscados pelo CT-GCIE/CEGE. A escolha do método OKA foi reforçada pelo fato que ambas as entidades, Banco Mundial e CT-GCIE/CEGE, têm interesse na sua ampla utilização por quaisquer organizações, bem como no seu desenvolvimento e melhoria (FRESNEDA et al., 2008, p. 19).

O método OKA foi traduzido do inglês para o português e customizado para a administração pública com a participação ativa de sua criadora. Além disso, foi desenvolvido o SysOKA, um *software* livre para facilitar sua aplicação em base quantitativa. Em 2008, 207 organizações haviam utilizado o método OKA, das quais 68% eram da área governamental (FRESNEDA et al., 2008), possibilitando por isso a comparação de resultados com organizações de referência. Dentre as organizações públicas brasileiras que utilizam o OKA pode-se citar: Correios (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2008), Eletronorte (PAPA, 2008), Câmara dos Deputados (BOTELHO, 2009), Exército Brasileiro (CAMÕES, 2010), Prefeitura Municipal de Curitiba (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAL PÚBLICA, 2010), Embrapa e IPEA (BATISTA, 2012a) e Embratur (FRESNEDA, 2012).

Conforme argumenta Batista (2012a), trata-se de um instrumento com sólida base teórica, porém complexo. Em especial no que concerne à implementação de melhorias a partir de seus resultados,

a tarefa é dificultada pela falta de um método detalhado que assegure resultados válidos e abrangentes. Fresneda et al. (2008) sugerem que, partindo dos resultados expressos na imagem do diagrama de radar, pode-se iniciar um detalhamento das informações geradas pelo método OKA, a começar pelos resultados de cada uma das dimensões indicadas no diagrama. A seguir, avançando no detalhamento, deve-se analisar as respostas das questões relacionadas a cada dimensão. Assim é possível, na visão dos autores, obter um conjunto amplo de informações que possibilitam a elaboração de um Plano de GC alinhado à estratégia e aos objetivos da organização pública em questão. Ainda segundo Fresneda et al. (2008), no caso de resposta coletiva ao questionário, os facilitadores do processo devem tomar o cuidado de anotar as várias informações qualitativas que tendem a emergir das discussões provocadas pelo entendimento e resposta destas às questões. Para o autor, estas informações de natureza qualitativa são essenciais à elaboração do Plano de GC. Fica evidenciada, no entanto, a falta de clareza sobre o “passo-a-passo” para realização dessa avaliação qualitativa.

Encerrando este tópico, Fresneda et al. (2008) ressaltam que a utilização do método por um grupo crescente de organizações públicas possibilitará a comparação, a partir de uma base de dados comum, entre organizações similares, dos seus estágios de desenvolvimento em GC. Dessas comparações entre os dados gerados pelo método OKA poderão surgir iniciativas de cooperação entre as organizações, objetivando a troca de boas práticas e processos de GC implantados e que são pontos fortes indicados pelo diagrama e pelos dados aferidos, fazendo com que haja convergência e potencialização dos conhecimentos produzidos e aplicados no setor público brasileiro e de outros países.

Ao final desta revisão da literatura sobre métodos de GC, cabe salientar que, além das categorizações explicitadas pelos autores referidos, verificou-se uma série implícita de outros fatores utilizados para sub-categorizações, o que levou-nos a analisar o conjunto com vistas a identificar um quadro mais geral, amplo e abrangente de categorias. Em linhas gerais, observou-se classificações dos métodos de diagnóstico conforme:

- a) os objetivos - avaliação do grau de institucionalização e maturidade da GC, do conhecimento em si disponível ou necessário na organização, do seu capital intelectual e dos ativos intangíveis, das práticas de GC, do ambiente organizacional/redes sociais internas ou dos resultados

- gerados pela GC, participação em concurso com vistas a premiação, *benchmarking*;
- b) as métricas - medidas financeiras ou não financeiras;
 - c) o tipo de organização a ser avaliada - privadas ou públicas, indústria ou serviço, MPEs ou grandes empresas, universidades, clusters regionais, regiões, países;
 - d) o nível organizacional - a intenção de avaliar a organização como um todo ou também departamentos e unidades internas;
 - e) a adequação ao momento do programa de GC da organização: diagnóstico pré-implementação, ou avaliações para programas em fase inicial, implementados ou já consolidados;
 - f) a metodologia: quantitativa, qualitativa ou mista.

Menciona-se, também, a localização de inúmeras referências isoladas a outros métodos de diagnóstico e avaliação da GC, via de regra derivados e/ou adaptados dos métodos já citados, tais como: KMAuditbr (ALBINO; REINHARD; SANTANA, 2009), G-KMMM (PEE; YEAH; KANKANHALLI, 2006), Vision KMMM (WEERDEMESTER; POCATERRA; HEFKE, 2003), pelo que não foram incluídas nesta revisão de bibliografia.

Finalizando este tópico, e antes de detalhar o método OKA, vale destacar a observação de Grossman (2006, p. 242, tradução nossa), para quem:

Mensuração é talvez o aspecto menos desenvolvido da GC devido à inerente dificuldade de medir algo que não pode ser visto nem tocado. Entretanto, se a GC quer sobreviver a proporcionar uma contribuição duradoura, deverá alcançar níveis de padronização e melhores métricas para avaliar sua efetividade.

No Capítulo 3 são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração dos procedimentos metodológicos deste trabalho utilizou-se por referência principal as proposições de Roesch (2009).

Conforme os critérios dessa autora, o presente trabalho é tipificado como uma pesquisa-diagnóstico, com o propósito de explorar o ambiente organizacional, levantar problemas e propor soluções à instituição estudada. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, e o método escolhido foi o estudo de caso único, com enfoque descritivo e analítico.

O estudo de caso, conforme Roesch (2009), possibilita a escolha de um objeto a ser estudado, e caracteriza-se como uma estratégia de pesquisa, por permitir ao pesquisador o estudo do problema de pesquisa em profundidade e detalhamento dentro de seu contexto, sendo especialmente adequado ao estudo de processos por possibilitar sua exploração em vários ângulos.

Para Roesch (2009, p. 199), “A estratégia do caso tem sido amplamente utilizada na pesquisa acadêmica [...]”. A autora aponta a tendência ao uso de estudos de caso não só no ensino como também, de modo crescente, na pesquisa em Administração. Afirma ainda que, em especial no campo da Administração Pública, o caso é uma prática tradicional, prevalecendo como estratégia de pesquisa na literatura.

A escolha do caso único focado na ECT atende a uma necessidade da instituição. A partir das demandas apresentadas pelo projeto ora em curso, de implementação da GC na ECT, atrelado a ação estratégica relacionada ao MEG/FNQ adotado pela ECT com a edição do PE 2020, foram propostas diversas ações, dentre elas a realização de diagnóstico das condições, práticas e recursos existentes na instituição, como etapa inicial da implementação da gestão do conhecimento, considerando os eixos Pessoas, Processos e Tecnologias.

Este pesquisador conta com aproximadamente 15 anos de experiência em diagnóstico e avaliação da gestão de mais de 20 organizações públicas e privadas que utilizam o MEG ou modelos dele derivados. A ECT é o local de trabalho deste pesquisador há 29 anos, onde vem participando de projetos e ações relacionadas à GC desde 2008. Considerando estes aspectos, e o fato de ser aluno do PPEGC, nada mais natural que unir essas competências ao interesse da Instituição.

Quanto ao método de pesquisa adotado para este trabalho, optou-se pelo qualitativo por ser mais apropriado ao alcance dos objetivos propostos. Esta opção está de acordo com o preconizado por

Roesch (2009), para quem a escolha da metodologia deve ser orientada pelo propósito preponderante do trabalho, em especial no que diz respeito à coleta e análise dos dados. Beccerra-Fernandez, Gonzalez e Sabherwal (2004) recomendam métodos qualitativos de avaliação para organizações em estágios iniciais de implementação de programas de GC (vide item 2.5).

Esta pesquisa foi desenvolvida em cinco etapas metodológicas distintas:

- a) revisão da literatura sobre GC e pesquisa documental junto à instituição;
- b) estabelecimento de critérios a partir dos quais foi feita a seleção do método de diagnóstico da GC a ser adaptado para aplicação na instituição;
- c) adaptação do método e desenvolvimento de metodologia para sua aplicação e obtenção de dados qualitativos;
- d) pesquisa de campo para coleta de dados de diagnóstico pela aplicação em caráter experimental da metodologia junto à instituição;
- e) análise dos dados coletados e apresentação de recomendações à instituição.

Na primeira etapa objetivou-se realizar uma breve revisão da literatura clássica sobre GC, GC no setor público, processos de GC e o ambiente organizacional para sua implementação. Seguiu-se aprofundando a revisão da literatura na busca por referências a métodos de diagnóstico da GC. Foi ainda realizada pesquisa junto a fontes documentais da instituição, para identificação de referências sobre seu histórico em GC e seu modelo de GC.

As fontes de pesquisa para identificação dos métodos de diagnóstico existentes foram obtidas a partir das revisões da literatura sobre o tema realizadas recentemente por Papa (2008) e Camões (2010) para a elaboração de suas dissertações, e por Batista (2008, 2012a), todas relacionadas à avaliação da GC no setor público. Tal procedimento é, conforme Roesch (2009), adequado à revisão inicial de literatura. Adicionalmente, avaliou-se também artigos elaborados por Sveiby (2010), Grossman (2006) e Serafimescu (2008), os dois últimos publicados em periódicos internacionais, com o objetivo de proporcionar uma visão geral dos avanços nas pesquisas sobre diagnóstico e avaliação da GC.

Verificou-se, no conjunto, citações a mais de 50 métodos distintos, e uma tendência dos autores a classificar os mesmos em

categorias conforme seus objetivos. Essas classificações foram descritas e analisadas quanto às suas características principais.

O perfil e as características da instituição objeto do estudo de caso, descritos no Capítulo 4, foram identificados a partir da análise de informações acerca do setor público brasileiro, no qual a instituição está inserida, bem como de fontes primárias e da legislação que regimenta o setor postal e o funcionamento da ECT. Foram consideradas também as diretrizes e requisitos do modelo de gestão adotado pela instituição (o MEG/FNQ), e em especial referências às ações de GC realizadas no passado pela instituição, bem como o documento-base sobre o Modelo de GC da ECT. Foram levadas em conta ainda referências tácitas deste pesquisador, decorrentes de sua atuação profissional em 29 anos de trabalho nos Correios, em parte com respaldo na obra de Barros Neto (2004), *Administração Pública no Brasil: uma breve história dos Correios*.

A análise de tais referências proporcionou o suporte teórico para a seleção do método de diagnóstico da GC a ser adaptado, realizada na segunda etapa. Realizou-se a análise dos requisitos definidos da PRT 074/2009 VIGEP (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012c) e outros definidos porém não explicitados pela Direção da ECT, os requisitos do MEG/FNQ, as características do Modelo de GC da ECT e o histórico de GC da instituição. A partir desses requisitos foi proposto um conjunto de critérios de seleção, submetido à avaliação dos pares deste pesquisador, integrantes do Grupo de Trabalho designado pela PRT 074/2009 VIGEP (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012c), que o aprovaram.

Os critérios de seleção foram utilizados inicialmente para a análise do método OKA, dado este método já ter sido utilizado pela instituição. A seguir, foram analisados todos os demais métodos ou categorias de métodos relacionados na revisão de literatura. O resultado foi a seleção do OKA, conforme justificado no Capítulo 4, item 4.4.4.

Uma vez definida a utilização do método OKA, na terceira etapa o mesmo foi adaptado aos objetivos do trabalho. O questionário original do OKA, apresentado no Anexo C, foi analisado detalhadamente. Constatou-se que, no questionário, as questões não são agregadas de acordo com as 14 dimensões básicas do modelo, mas sim em categorias ligeiramente diversas, cada uma podendo conter questões relacionadas aos três eixos: pessoas, processos e tecnologias, como pode ser verificado pela análise comparativa entre o questionário e o quadro apresentado no Apêndice A, que dispõe os elementos, dimensões e

métricas do OKA, e as categorias e questões como apresentados no questionário.

Foram selecionadas para esta aplicação experimental da metodologia as questões de números 148 a 197, do grupo “Os Processos de GC na Organização”, assim categorizadas: Identificação e Criação de Conhecimentos - q.148 a q.155; Captura, Armazenagem e Disseminação do Conhecimento - q.156 a q.165; Compartilhamento de Conhecimento - q.166 a q.171; O nível de atividades relativas a GC na Organização - q.172 a q.183; As Medidas usadas pela Organização - q. 184 a q.197. Este grupo de questões foi selecionado por representar uma ampla gama de temas relacionados aos processos de GC, envolvendo, em 50 questões (25% do total), sete das 14 dimensões e todos os três elementos básicos do modelo.

As questões e respectivas alternativas de respostas foram analisadas uma a uma quanto à semântica e estrutura, e passaram por pequenos ajustes de redação sendo, no geral, consideradas adequadas para a formulação de um roteiro de entrevistas semi-estruturadas. Em seguida, foram registradas em planilhas Ms Excel® formatadas especialmente para a pesquisa, conforme descrito a seguir.

A metodologia para a realização da coleta de dados qualitativos foi desenvolvida tendo por referência a metodologia de avaliação de práticas e processos proposta pela FNQ, bastante conhecida e utilizada pela ECT. Essa avaliação é realizada de modo qualitativo, sendo requeridas da organização avaliada evidências assim descritas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012, p. 25):

[...] citação de métodos e solicitação de destaques quanto à forma de realização de processos específicos associados à questão proposta, bem como outras informações para efeito de avaliação. [...] devem ser incluídas breves explicações sobre as principais atividades realizadas de forma sistemática, citando, quando aplicável, principais mecanismos, ferramentas, métodos ou programas utilizados [...] com a apresentação de exemplos que demonstrem sua aplicação.

Cumprida a etapa de obtenção de evidências, cabe aos assim chamados Examinadores realizar a avaliação das evidências à luz do que é requerido em cada questão, considerando fatores de avaliação como a adequação das práticas, sua abrangência, continuidade, melhorias existentes e integração com outras práticas de gestão. Essa avaliação é

formalizada em relatório contendo os pontos fortes (práticas destacadas, que observam todos os fatores de avaliação), e as oportunidades de melhoria, ou pontos fracos (práticas que não atendem aos fatores avaliados).

Essa metodologia foi ajustada à realização do diagnóstico da GC da seguinte forma:

- a) foi criada uma planilha Ms Excel® para cada respondente, contendo colunas específicas para: i) as questões do OKA selecionadas; ii) as respectivas alternativas de respostas padrão do OKA para cada questão (num total próximo a 350 alternativas descritas na forma de métodos, técnicas e práticas de GC indicadas para cada aspecto a ser avaliado), e; iii) campos para registro das respostas dos entrevistados, na forma de uma coluna para evidências e duas colunas para a indicação de pontos fortes e pontos fracos, além de colunas para observações adicionais dos entrevistados, data da entrevista e um resumo de seus dados pessoais;
- b) as planilhas com as questões formaram o roteiro para as entrevistas semi-estruturadas, a serem conduzidas de forma dialogada. Foi definido que cada questão seria apresentada ao entrevistado e, em seguida, cada um dos os métodos, técnicas e práticas indicados pelo OKA na forma alternativas de respostas à questão, questionando-se sobre a existência de um ou mais deles na ECT, e que nome é dado, no jargão da ECT. Em seguida, solicitada uma breve explicação e exemplos a respeito, passando-se à etapa de identificação de pontos fortes e fracos, a ser conduzida pelo entrevistador na forma de perguntas sobre o atendimento aos fatores de avaliação. Foi estabelecido também que o registro das respostas deveria ser feito de modo simultâneo às mesmas, e apresentado ao entrevistado para conferência e aprovação.

A metodologia proposta foi submetida à avaliação e aprovação dos pares deste pesquisador, participantes do grupo de trabalho. Optou-se por não registrar no ato das entrevistas as descrições dos métodos, técnicas e práticas oferecidas pelos entrevistados dada a possibilidade de obtenção de informações a respeito após a realização das entrevistas, a partir de fontes documentais internas da instituição - *intranet*, manuais e outros documentos. Por serem inúmeras fontes, e seu acesso ser restrito, não são mencionadas nas referências

bibliográficas. Este procedimento justifica-se pela necessidade de otimizar a realização das entrevistas, e pelo total acesso do pesquisador às referidas fontes.

Na quarta etapa do trabalho realizou-se a pesquisa de campo para coleta de dados. Foi, para tanto, aplicado o método de diagnóstico selecionado e adaptado, por meio metodologia acima descrita. A seleção das pessoas para a amostra foi intencional, atendendo os seguintes critérios:

- i. o tempo mínimo de 10 anos de trabalho na ECT, de modo a garantir que os respondentes tivessem o necessário conhecimento sobre a instituição e seus métodos, técnicas e práticas de gestão em geral, condição básica à resposta ao questionário;
- ii. a atuação em posições de gestão em distintos níveis hierárquicos e áreas da estrutura funcional de maior interface com GC - operações, negócios, planejamento, RH, TIC, condição que assegura o melhor acesso às informações internas da instituição, possibilitando a resposta ao questionário;
- iii. formação em nível de pós-graduação e conhecimento teórico ou familiaridade com GC, de modo a que as respostas às questões propostas pudessem ser dadas com propriedade;
- iv. disponibilidade e interesse dos componentes da amostra para responder ao questionário, ou seja, que não estivessem afastados do trabalho por qualquer motivo no período da pesquisa, e desejassem livremente participar da mesma.

Tais critérios encontram-se respaldados nas observações de Serafimescu (2008) e Fonseca (2006).

Foram identificadas inicialmente 13 pessoas pelo atendimento aos quesitos i, ii e iii. Consultadas sobre disponibilidade e interesse em participar da pesquisa (quesito iv), oito foram efetivamente entrevistadas, cujos perfis estão descritos no Apêndice B. Devido a restrições de tempo e recursos para viagens, seis pessoas foram entrevistadas pessoalmente, em São José/SC, São Paulo/SC e Brasília/DF, e duas por *e-mail* e telefone.

As entrevistas foram realizadas em sequência - resposta positiva à consulta, agendamento e realização da entrevista, consulta a novo integrante da amostra, e assim sucessivamente. O período de realização se estendeu de maio a julho de 2012, e a duração de cada entrevista variou de uma hora a oito horas, conforme o grau de conhecimento e

criticidade dos entrevistados e a necessidade de demonstração das evidências por eles mencionadas. Essa demonstração se deu basicamente pela busca de documentos internos, consulta à intranet ou a colegas próximos.

A quinta etapa da pesquisa consistiu da análise dos dados, e foi assim conduzida:

- a) a análise preliminar dos dados coletados se deu concomitantemente à coleta, de modo a observar repetições de opiniões até a saturação e consolidação de categorias claras e distintas, momento em que deixou-se de consultar novos participantes da amostra.
- b) o agrupamento das respostas foi feito gradativamente em uma planilha adicional, elaborada para a consolidação dos dados coletados. Obteve-se uma significativa relação de métodos, técnicas e práticas existentes na ECT, evidenciadas por exemplos, bem como os pontos fortes e fracos das mesmas, quando foi o caso.

A análise dessa massa de dados foi realizada pela técnica de Análise de Conteúdo (ROESCH, 2009), utilizando os recursos de localização e de filtros do Ms Excel®. Os métodos, técnicas e práticas, bem como respectivos os pontos fortes e fracos, foram revisados e agrupados em subcategorias próprias, e em seguida nas categorias indicadas no questionário OKA. Considerando a metodologia de coleta dos dados (caracterização de evidências e seus pontos fortes e fracos), simultaneamente, pode-se identificar claramente áreas em que a instituição é forte, e outras nas quais há deficiências. Ao final, foi realizada uma análise ampliada do conteúdo das evidências, pontos fortes e fracos, de modo a possibilitar uma visão geral da situação encontrada. Com base nos pontos fracos identificados, foram elaboradas, com respaldo na literatura, recomendações à instituição.

Esses resultados foram submetidos à avaliação dos pares deste pesquisador, integrantes do grupo de trabalho de GC da ECT, e por eles considerados adequados à realidade da instituição.

No Quadro 10 consta um resumo dos métodos, as técnicas e as fontes que foram utilizados nas cinco etapas do estudo.

Quadro 10 - Etapas, técnicas e fontes

Etapas	Técnicas	Fontes
1. Revisão de literatura	<ul style="list-style-type: none"> •Pesquisa bibliográfica •Pesquisa documental •Resgate de referências tácitas do pesquisador 	<ul style="list-style-type: none"> •Livros, artigos, dissertações e teses •Leis, documentos públicos e restritos da ECT •Modelos de gestão e de GC •Conhecimento do pesquisador
2. Estabelecimento de critérios e seleção do método de diagnóstico da GC	<ul style="list-style-type: none"> •Análise de requisitos •Avaliação por pares 	<ul style="list-style-type: none"> •PRT 074/2009 VIGEP •Proposta Técnica do Modelo de GC da ECT •Modelos de gestão e de GC •Histórico de GC
3. Adaptação do método e desenvolvimento de metodologia para sua aplicação e obtenção de dados qualitativos	<ul style="list-style-type: none"> •Análise semântica •Análise comparativa •Avaliação por pares 	<ul style="list-style-type: none"> •Método de avaliação da FNQ •Conhecimento do pesquisador
4. Pesquisa de campo para coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevistas semi-estruturadas dialogadas •Consultas a fontes internas da instituição 	<ul style="list-style-type: none"> •Empregados selecionados intencionalmente •Site na internet, manuais, relatórios, documentos internos
5. Análise dos dados e recomendações	<ul style="list-style-type: none"> •Análise preliminar e categorização dos dados •Análise de conteúdo •Análise ampliada de conteúdo •Avaliação por pares 	<ul style="list-style-type: none"> •Dados coletados na etapa 4 •Livros, artigos, dissertações e teses

Fonte: Elaboração do autor

A seguir, no Capítulo 4 constam a apresentação da ECT, objeto do estudo de caso, apontamentos sobre as tendências do mercado postal, reflexões sobre o conhecimento na instituição, a descrição da evolução da GC até chegar ao modelo de GC atual, e os critérios que levaram à identificação do método OKA para uso no diagnóstico da GC.

4 ESTUDO DE CASO

O caso estudado tem por foco a ECT, cujo perfil, evolução histórica e principais características são apresentados numa contextualização relacionada às tendências do mercado postal e ao conhecimento. Também consta a descrição da evolução da instituição na gestão do conhecimento, desde seus primeiros passos até chegar ao modelo de GC atual, bem como os critérios que levaram à identificação do método OKA para uso no diagnóstico dos processos de gestão do conhecimento.

As fontes de pesquisa documental utilizadas para o desenvolvimento de grande parte dos itens 4.1 a 4.4 foram: i) fontes públicas como o site institucional da ECT na internet (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012a) e os Relatórios da Administração, exercícios 2010 e 2011 (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011b, 2012d), e; ii) fontes internas e de acesso restrito como o Relatório de Gestão do Conhecimento (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2008), o Relatório da Gestão (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2010), o Plano Estratégico ECT 2020 (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011a) e a Proposta Técnica do Modelo de Gestão do Conhecimento da ECT (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012b).

4.1 A INSTITUIÇÃO O OBJETIVO DO ESTUDO: PERFIL, PROCESSOS, SERVIÇOS E INFRAESTRUTURA

Conforme informações de seu site institucional na internet (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012a), os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663. A instituição atua em todo o território brasileiro, com a importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional.

A transformação da instituição em empresa corresponde a uma nova postura por parte do poder público com relação à importância das comunicações e, particularmente, dos serviços postais e telegráficos, para o desenvolvimento do País. Do surgimento dos serviços postais até os dias de hoje, os Correios assumiram a condição de elo que aproxima as pessoas e instituições.

Como infraestrutura secular, o setor postal integra regiões em todo o mundo, fornece serviços físicos e eletrônicos com base em plataformas multimídias, realiza a distribuição de mercadorias e documentos, processa cobranças, pagamentos, fornece logística, conecta indivíduos e empresas, fomenta as trocas comerciais, promove o desenvolvimento e a coesão social e ajuda as empresas a expandirem-se mundo afora (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012a).

Conforme o Art. 9º da Lei 6.538/78 (BRASIL, 1978):

São exploradas pela União, em regime de monopólio, as seguintes atividades postais: I - recebimento, transporte e entrega, no território nacional, e a expedição, para o exterior, de carta e cartão-postal; II - recebimento, transporte e entrega, no território nacional, e a expedição, para o exterior, de correspondência agrupada; III - fabricação, emissão de selos e de outras fórmulas de franqueamento postal.

De acordo com as informações disponibilizadas em seu site institucional na internet (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012a), a ECT é uma empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério das Comunicações. Criada em 20 de março de 1969 pelo Decreto-Lei nº 509 (BRASIL, 1969), regida pela legislação federal e por seu estatuto. Conforme disposto na Lei nº. 6.538, de 22 de junho de 1978 (BRASIL, 1978), cabe à empresa planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama; explorar atividades correlatas; promover a formação e o treinamento do pessoal necessário ao desempenho de suas atribuições e exercer outras atividades afins, autorizadas pelo Ministério das Comunicações.

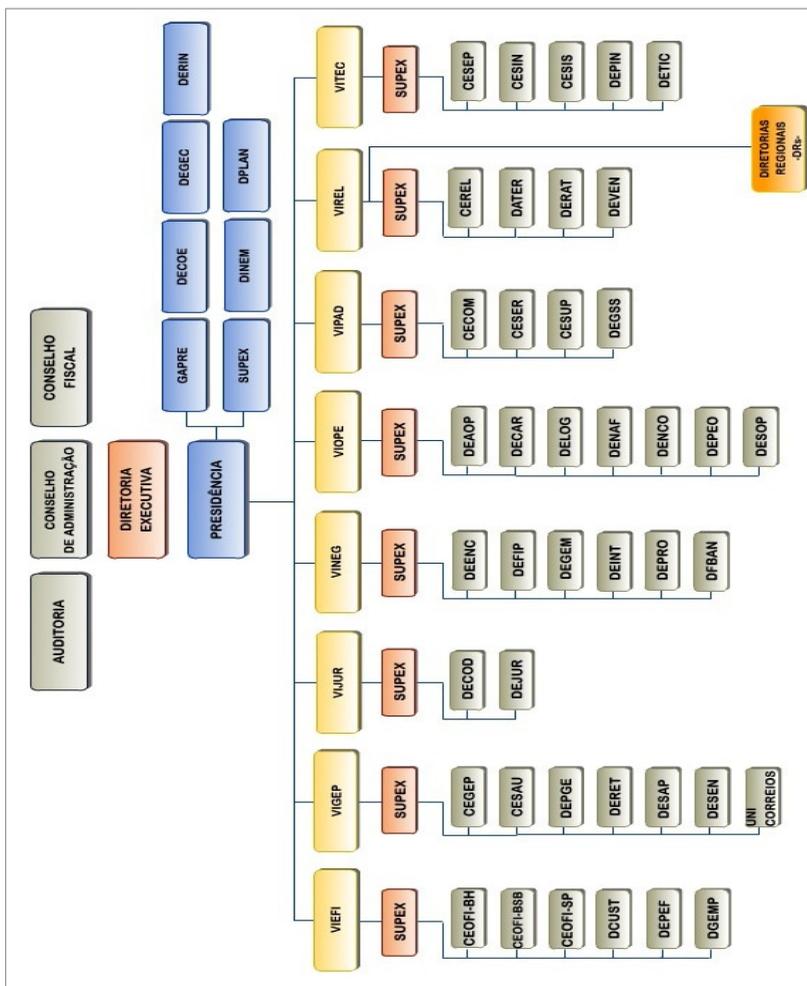
Sua sede é em Brasília/DF, onde está sua Administração Central (AC). A estrutura organizacional vigente a partir de 2011 compreende o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê Executivo, os Departamentos, Centros de Serviços e órgãos de mesmo nível, e pela Administração Regional, composta das Diretorias Regionais.

A Diretoria Executiva da empresa é constituída pela Presidência e por oito Vice-Presidências: Negócios, Econômico-Financeira, Gestão de Pessoas, Operações, Administração, Tecnologia e Infraestrutura, Rede e Relacionamento com os Clientes e Jurídica. A estrutura organizacional é demonstrada na Figura 14.

Há 28 Diretorias Regionais na Administração Regional, todas localizadas nas Capitais dos Estados, exceto no Estado de São Paulo, que é dividido em duas DRs: São Paulo Metropolitana, cuja sede é na Capital, e São Paulo Interior, sediada em Bauru/SP.

Por integrar a administração indireta do Poder Executivo, está submetida a todos os impositivos legais que caracterizam o setor público, já descritos anteriormente.

Figura 14 - Organograma da ECT



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2012a)

A identidade corporativa da ECT é expressa no negócio, na missão, na visão e nos valores da instituição, transcritos a seguir (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012a, grifos do autor).

Negócio: Soluções que aproximam.

Os Correios passam a oferecer à sociedade muito mais que produtos e serviços. A empresa quer entender a necessidade de seus clientes e com isso focar em soluções adequadas que permitam aproximá-los de pessoas e organizações onde quer que estejam, encurtando distâncias.

Missão: Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.

Os Correios querem mostrar ao mundo que são uma empresa dinâmica e preocupada em entender a necessidade e o anseio dos seus clientes. E, assim, se comprometem em oferecer produtos e serviços de qualidade, que atendam plenamente às necessidades dos clientes e da sociedade, cumprindo o compromisso de pontualidade e segurança e promovendo a integração sem fronteiras.

Visão: Ser uma empresa de classe mundial.

O desafio dos Correios é estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados. Empresas que promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Significa que a empresa busca ser exemplar, com resultados iguais ou superiores em comparação com os referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação.

Valores: Ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente, sustentabilidade.

Os Correios acreditam e praticam os seguintes princípios:

1. Ética, pautada na transparência em seus relacionamentos e em boas práticas de governança;
2. Meritocracia, pela valorização dos empregados por seu conhecimento e competência;
3. Respeito às pessoas, com tratamento justo e correto à força de trabalho;
4. Compromisso com o cliente, garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços; e
5. Sustentabilidade, buscando sempre o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, para garantir a lucratividade, respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

Os macroprocessos dos Correios, (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2010, 2011b, 2012d), estão assim definidos:

- a) atendimento: trata-se da captação ou postagem de objetos postais, e é a primeira das interfaces com os clientes. É representado pelos pontos de acesso ao sistema postal, cuja rede é composta de diferentes tipos de pontos de acesso, entre agências próprias e franqueadas, postos de correios, agências comunitárias, postos de venda de produtos e caixas de coleta de correspondências, em todos os municípios do país;
- b) triagem e encaminhamento: este processo é realizado pelo tratamento diário de milhões de objetos postais e mensagens telemáticas, separando e reagrupando-os de acordo com os destinos e encaminhando-os para transporte e posterior distribuição. Uma ampla rede de *hubs* integrada por Centros de Tratamento de Cartas (CTCs) e Centro de Tratamento de Encomendas (CTEs), unidades descentralizadas de entreposto e tratamento de cargas, localizadas nas capitais e principais localidades do país, além de Centros de Serviços Telemáticos (CSTs), é responsável pelo tratamento de cartas, encomendas e telegramas. O processo de triagem e encaminhamento envolve atividades manuais, mecanizadas e informatizadas;
- c) transporte: o sistema de transporte é multimodal formado por redes aérea (a Rede Postal Noturna - RPN) e outra de superfície (linhas de transporte nacionais, regionais e locais).

A frota de veículos, em parte própria e em parte terceirizada, compreende desde bicicletas a veículos de transporte rodoviário pesado, além aeronaves cargueiras, barcos, ônibus e veículos alternativos como carroças, ainda utilizadas em certos grotões. Essa frota realiza diariamente ligações entre praticamente todos os pontos das redes de atendimento, tratamento e encaminhamento e distribuição;

- d)** distribuição: é a etapa final e a mais conhecida e tradicional interface com a clientela, representada pela figura do Carteiro. Engloba essencialmente as atividades de entrega diária de objetos postais aos destinatários, realizada por um verdadeiro “exército” de 54.000 pessoas, que fazem seus percursos a pé, de bicicleta, de motocicleta ou em veículos leves. Uma rede de Centros de Distribuição Domiciliária (CDDs) e Centros de Entrega de Encomendas (CEEs) localizados nos 300 maiores municípios do país, além das chamadas Unidades de Distribuição (UDs - agências que realizam tanto atendimento quanto distribuição) dos demais municípios, são responsáveis concluir a prestação dos serviços postais.

Conforme descrito nos Relatórios da Administração 2010 e 2011 (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011b, 2012d), os serviços dos Correios estão divididos nos seguintes segmentos:

- a) serviços de mensagens: são serviços prestados em caráter de monopólio e compreendem mensagens físicas ou eletrônicas tais como Carta Social, Carta Comercial e Não Comercial e Franqueamento Autorizado de Cartas (FAC). Esses serviços contemplam todos os nichos de mercado, incluindo soluções para a postagem de grandes volumes com o uso de tecnologia. Em 2010, foram entregues 6,23 bilhões de objetos - um aumento de 5% em relação a 2009, e representando 70% do tráfego postal brasileiro;
- b) serviços de Marketing Direto: são serviços não monopolizados, compostos principalmente da Mala Direta Postal e do Impresso, voltados principalmente a ações de divulgação, vendas e fidelização. Em relação ao tráfego, o volume de objetos apresentou crescimento de 17% no período de 2009 a 2010;

- c) serviços de encomendas: também não compreendidos pelo monopólio legal, dividem-se em Encomenda Expressa (SEDEX) e Encomenda Econômica (PAC), além dos serviços complementares de Disque Coleta e Logística Reversa, para a movimentação de mercadorias e documentos para entrega em âmbito nacional, com rapidez e economia. Foram distribuídos 230 milhões de encomendas, o que representa um crescimento de 13% em relação a 2009;
- d) serviços de malotes: prestados em regime de monopólio pelos Correios para a coleta, transporte e entrega de correspondência agrupada. São destinados às pessoas jurídicas que mantenham comunicação regular de objetos e documentos, com frequência de remessas pré-definidas, entre suas filiais, agências, representantes e parceiros comerciais. Hoje este serviço está apoiado em modernos sistemas de TIC, que gerenciam todo o processo de captação, movimentação e entrega, disponibilizando informações *online* para acompanhamento dos clientes na internet;
- e) serviços de conveniência: destacam-se as embalagens e os serviços de filatelia (estes em regime de monopólio), que fomentam a atividade de colecionamento de selos postais, materiais e produtos relacionados;
- f) serviços internacionais: são constituídos de vários produtos e serviços, dentre os quais destacam-se o SEDEX Mundi, serviço expresso com prazo garantido para envio de documentos e mercadorias, e o Exporta Fácil, que permite exportar de forma simplificada produtos no valor de até US\$ 50 mil, em pacotes de até 30 quilos, conforme o tipo de serviço escolhido;
- g) serviços financeiros: compreendem a prestação de serviços bancários básicos, na modalidade de correspondente, em todo o território nacional, por meio do Banco Postal, com atenção especial à população de baixa renda. Desde a sua criação em 2002, tem participado efetivamente do compromisso do Governo Federal de promover a inclusão social. Em 2010, o Banco Postal superou a marca de 10 milhões de contas abertas e atende a 95% dos municípios do país. A quantidade de transações foi crescente, atingindo 200 milhões de transações/ano.

A receita bruta dos Correios é crescente, conforme visualiza-se na Figura 15, e em 2011 foi da ordem de R\$14,63 bilhões, gerando lucro de mais de R\$ 800 milhões. Trata-se de uma das maiores empresas do país, e a maior em diversos aspectos, considerando tanto o setor privado quanto o público. Os Correios brasileiros movimentam mais de 80% do volume de objetos postais da América Latina.

Figura 15 - Evolução das receitas totais e de vendas



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2012d, p. 1)

A infraestrutura alocada pela ECT na realização de suas atividades compreende quatro grandes redes, a seguir descritas (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011b, 2012d):

- a) de pontos de atendimento e vendas - diversas categorias de agências próprias e terceirizadas, além de postos de venda de produtos e caixas de coleta compõem uma rede de atendimento com 17.133 pontos que cobrem todos os municípios do país, sendo a única instituição com essa abrangência, ou capilaridade no jargão postal. Para tanto, são utilizados mais de 7.000 imóveis próprios ou alugados. O acesso aos Correios também se dá pelo portal www.correios.com.br, cujo foco é priorizar negócios e facilitar o acesso a serviços, produtos e informações. Em 2011 foram mais de 40 milhões de visitas por mês, fazendo do portal o segundo mais popular entre os sites de correios no mundo, e o 50º dentre os sites brasileiros mais visitados atualmente.
- b) de logística - 9.947 unidades de tratamento, encaminhamento e distribuição de objetos de correspondência e cargas, e quase 20.000 veículos - aviões, caminhões, furgões, motocicletas, bicicletas, barcos, ônibus,

e número equivalente de linhas de transporte intermodal constituem a maior rede logística do país. A capacidade de transporte nacional é de 3,4 milhões de kg/dia, percorrendo 257 mil km/dia, nos modais aéreo e superfície (aéreo/dia: 550 mil kg e 40,3 mil km; superfície/dia: 2,9 milhões de kg e 217 mil km). A distribuição comporta 6,23 bilhões de cartas e 230 milhões de encomendas de objetos postais por ano e atinge os domicílios urbanos em 100% dos municípios do país. O suprimento interno da ECT é realizado a partir de dois Centros de Distribuição (CDs) de produtos e materiais de consumo, que atendem cerca de 10 mil clientes internos. Mensalmente são atendidos em torno de 32 mil pedidos, movimentando 690 toneladas/mês.

- c) de tecnologia da informação e comunicação - composta por centros corporativos de softwares e processamento de dados, redes corporativas de dados e comunicações, a rede TIC apresenta mais de 7.000 conexões e o parque de recursos de microinformática conta com aproximadamente 123 mil equipamentos. Modernos *softwares* dão suporte às operações finalísticas e de apoio. Os mais importantes são o Sistema de Gestão Empresarial (ERP), que integra, em uma única solução, os processos de retaguarda das Áreas Financeira, Recursos Humanos, Administrativa, Comercial, Tecnologia e Operacional. O Sistema de Automação da Rede de Atendimento padroniza os procedimentos de postagem e atendimento aos clientes em todas as 5.500 agências da ECT no Brasil. O Sistema de Rastreamento de Objetos (SRO) abrange 2.600 unidades e 90% do tráfego postal, proporcionando ganhos significativos à operação postal. O Controle Eletrônico de Devolução de Objetos (CEDO) atinge 5.300 unidades postais, propiciando aos Correios a redução dos custos com transporte de 2,4 milhões de objetos por mês, que deixaram de ser devolvidos fisicamente a seus remetentes. O volume dos ativos de TIC utiliza uma capacidade instalada de mais de 95.000 GB;
- d) de pessoas - mais de 115.000 empregados diretos e outros 40.000 indiretos fazem da ECT uma das maiores empregadoras do país. São 25.000 Atendentes Comerciais, 58.000 carteiros e 14.000 Operadores de Triagem e Transbordo que, somados a ocupantes de outros cargos, representam 86% da força de trabalho da ECT em atividades

finalísticas de caráter operacional. Os demais 14% realizam atividades de suporte administrativo e operacional. Mais de 15.000 ocupam funções gerenciais nos diversos níveis da hierarquia da instituição. 77% são homens, e as demais 23%, mulheres. O nível de escolaridade predominante é o ensino médio (75%). Na distribuição dos demais empregados predominam com formação superior (25%), e apenas 1% declaram ter pós-graduação (este número provavelmente é maior, considerando-se possível desatualização cadastral).

Os seus principais ativos intangíveis são o conhecimento acumulado sobre localidades e endereços, o domínio da forma mais veloz e econômica de encaminhamento de objetos postais a cada canto do país, a força da marca CORREIOS e de suas marcas comerciais como o SEDEX e o PAC e, em especial, a credibilidade conquistada e mantida ao longo dos anos (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2010).

Concluída a apresentação da instituição, cabe um breve resumo dos principais fatos históricos da história recente da ECT, para a melhor compreensão de sua evolução como a empresa que atingiu os mais altos índices de confiabilidade junto à população brasileira.

4.2 HISTÓRICO DA ECT

Com o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil tornou-se necessária a reorganização do serviço postal em torno de um modelo mais moderno que o do antigo Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), que não apresentava infraestrutura compatível com as necessidades dos usuários. Foi, então, criada a ECT, em 1969.

Os principais fatos que marcaram esse período, mais diretamente relacionados à temática do conhecimento, e encontrados no site dos Correios na Internet (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012a), são resumidamente apresentados a seguir, em ordem cronológica:

1971 - padronização dos envelopes, conforme recomendações da União Postal Universal (UPU); edição do Guia Postal Brasileiro com o Código de Endereçamento Postal (CEP) representado por cinco algarismos; convênio com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ) para a formação de técnicos especializados de nível superior, os administradores postais, bem como para a realização de outros cursos para treinamento em níveis médio e de execução.

1972 - assinatura de contratos com a Sofrepost e a Somepost, vinculadas à Administração Postal francesa, com vistas a levantar os diversos problemas postais relacionados aos setores de exploração, meios a serem utilizados, organização e racionalização de serviços e avaliação das necessidades de investimento; início das operações internacionais de Correspondência Agrupada, na ECT, por meio de convênio com os Estados Unidos; inauguração, em 10 de maio, do Centro de Treinamento "Correio Paulo Bregaro", em Recife/PE; em 1º de outubro foi criado o do Rio de Janeiro, com a ampliação e reforma da antiga Escola de Aperfeiçoamento; inauguração do Centro de Treinamento de Bauru/SP, em 10 de outubro.

1973 - inauguração do Centro de Treinamento de Porto Alegre/RS, em maio. O treinamento atingiu, nesse ano, 9.755 funcionários inscritos nos cursos de formação superior e outros.

1974 - no mês de outubro foi inaugurada a Rede Postal Aérea Noturna (RPN), criada para viabilizar a garantia operacional dos novos padrões de prazos de entrega estabelecidos para as cartas e outros objetos de correspondências urgentes. Nesse mesmo ano a ECT foi agraciada com o Mérito de Marketing de 1974 concedido pela Associação Brasileira de Marketing.

1975 - foi iniciada a expansão da rede de atendimento, pela implantação de novas Agências Postais, Postos de Correios e Postos de Vendas de Selos. Foi também implantado o Serviço de Processamento de Dados.

1978 - foi promulgada a Lei nº 6.538, a chamada Lei Postal, que unificava a legislação relativa aos Correios e Telégrafos. No mesmo ano foi criada em Brasília a Escola Superior de Administração Postal (ESAP).

1980 - inaugurado o Museu Postal e Telegráfico da ECT em Brasília.

1982 - Foi implantado o Serviço de Encomenda Expressa Nacional - SEDEX , com prazo máximo de entrega em vinte e quatro horas entre as principais capitais do País.

1983 - criação dos serviços Postgrama, atual Faxpost, da Carta Eletrônica e do Aerograma Internacional.

1984 - a ECT foi apontada como a empresa de maior credibilidade junto à população brasileira, em pesquisa realizada pelo instituto Gallup. Naquele mesmo ano foi criado Serviço de Correio Acelerado Internacional (Express Post).

1986 - participação da ECT no Programa de Prioridades Sociais do Governo Federal pela distribuição de livros didáticos às escolas públicas.

1987 - pesquisa do Instituto Gallup junto à população brasileira apontou a percepção dos usuários sobre o alto índice de pontualidade e qualidade atingido pelos serviços da ECT, e no mesmo ano a ECT alcançou o primeiro lugar em produtividade, conforme Revista Exame, Edição Melhores e Maiores, classificação que se repetiu no ano seguinte pela mesma revista.

1989 - iniciou-se a implantação do sistema de franquias para as unidades de atendimento da ECT, medida que possibilitou grande expansão da rede de agências. Houve também a criação do Serviço de Atendimento ao Usuário (SAU).

1990 - criação da Rede Postal Fluvial da Amazônia.

1992 - os Correios obtiveram noventa e dois por cento de aprovação da população brasileira, segundo pesquisa de satisfação realizada pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística (IBOPE).

1994 - lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação Empresarial (PDEE) pelo qual, dentre outras medidas, a ECT passou a distribuir bolsas de estudos de graduação, pós-graduação e idiomas a seus funcionários.

1996 - realização da primeira pesquisa de opinião contratada pela ECT junto ao IBOPE para identificação junto aos clientes avulsos e por contrato da percepção sobre a qualidade dos serviços de atendimento e distribuição, e sobre os atributos considerados mais relevantes.

1997 - foi lançado na ECT o Programa Nacional de Qualidade dos Correios (PNQC), visando formular princípios e adotar nova política de gestão pela Qualidade, programa esse que iniciou uma fase de mudanças buscando lucratividade e desenvolvimento da Empresa, pautada na plena satisfação de seus clientes internos e externos.

1998 - a ECT foi agraciada com o prêmio de Melhor Empresa de Serviços Públicos concedido pela edição Melhores e Maiores da Revista Exame.

1999 - lançamento, no âmbito da Fensoft em São Paulo, entre os dias 19 e 24 de julho, da agência virtual dos “Correios *Online*”. No mesmo ano a ECT recebeu o Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade, organizado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional do Ministério da Cultura, em prol da Cultura Brasileira. Garantiu ainda duas Medalhas no Prêmio Qualidade do Serviço Público do Governo Federal.

2000 - foi inaugurada a primeira agência do Banco Postal no Brasil, na cidade de Sooretama/ES, marcando assim o início da prestação de serviços bancários na ECT. Inauguração, em 10 de julho, na Agência Adolfina de Pinheiros, bairro de Pinheiros, em São Paulo/SP, o primeiro quiosque de acesso público à Internet, constituindo mais um passo dos Correios com vistas à universalização dos serviços postais.

2001 - inauguração, em janeiro, da agência dos Correios de Rio do Fogo/RN, concretizando-se o ideal de cobertura de 100% dos 5.561 municípios brasileiros. Nenhuma outra instituição nacional registrou algo parecido em termos de capilaridade. Lançamento de três projetos do e-Post: os “Quiosques de Acesso Público à Internet”, o “Endereço Eletrônico Permanente” (EEP) e o “Shopping Virtual dos Correios”. Distribuição de 110,5 milhões de livros didáticos e 4,6 milhões de dicionários a 162 mil escolas públicas do País, em benefício de 31,9 milhões de estudantes, integrando o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD). É criada, em dezembro de 2001, a Universidade Corporativa dos Correios (Unicorreios), com intuito de unificar as ações educacionais dentro da Empresa e estendê-las para toda a cadeia de valor.

2002 - implantação das formas de licenciamento do Diretório Nacional de Endereços (DNE), que consistiam no fornecimento de um CD-ROM contendo banco de dados atualizado com aproximadamente 690 mil códigos CEP em cerca de 814 mil registros. Lançamento do PAC, modalidade de serviço de encomenda econômica não expressa dos Correios. O novo serviço foi criado para atender às empresas que não tinham urgência em suas remessas, mas exigiam economia, segurança, regularidade e confiabilidade.

2003 - reestruturação do Telegrama com diferenciais tecnológicos significativos. Lançamento do CD-ROM e da cartilha Exporta Fácil. O material, distribuído gratuitamente, apresentava tudo que o pequeno exportador precisava saber para fazer negócios no exterior. Lançamento do Cartório 24 Horas, uma parceria dos Correios com a Associação dos Notários e Registradores do Brasil (Anoreg-BR). O Projeto centraliza, na Internet, a solicitação e emissão de certidões, com entrega dos documentos em domicílio.

2004 - reformulação e ampliação do programa de bolsas de estudos para os funcionários, tanto no número de bolsas oferecidas quanto na abertura para pós-graduações *strictu sensu* em níveis de mestrado e doutorado (processo realizado em 2008, interrompido e retomado em 2012).

2005 - lançamento da mais nova versão do Sistema de Gerenciamento de Postagens (SIGEP), *software* gratuito oferecido pelos Correios aos clientes que, mediante contrato, efetuam postagens regulares e expressivas de Encomendas e de Correspondências Registradas. Lançamento do programa “Importa Fácil Ciência”, uma conquista dos cientistas e pesquisadores brasileiros, destinado a simplificar e baratear o processo das importações de máquinas, equipamentos e insumos para uso em pesquisas nas áreas de ciência e tecnologia. Criação do Correio Híbrido Postal (CHP) atendimento de última geração, voltado ao mercado corporativo que movimentaria grandes volumes de postagens (serviço não implementado devido a restrições judiciais, levantadas pela nova legislação postal de 2011). Lançamento de uma nova ferramenta de endereçamento *online*, o Endereçador que permite a qualquer pessoa gerar etiquetas e rótulos de endereçamento padronizados.

2006 - início da atuação da ECT como Autoridade de Registro (AR) de certificados digitais, facilitando sobremaneira o acesso da população ao serviço. Atualmente, a ECT responde por 10% do mercado de Certificação Digital.

2007 - Inauguração, no dia 8 de maio, do Centro Operacional e Administrativo dos Correios (COA), em São José, Santa Catarina. Os Correios são vencedores do Prêmio Intangíveis Brasil, na categoria “Setor Serviços”. Assinado entre os Correios e o Tribunal Regional Federal da 1ª Região, em Brasília, convênio de cooperação técnica para implantação do projeto Protocolo Postal, para ampliar o acesso de toda a população à Justiça Federal. Criação do Departamento de Inovação Empresarial (DINEM).

2008 - Assinado pelos Correios, no dia 27 de agosto, o “Protocolo Brasília”, juntamente com a Caixa, Serpro, Banco do Brasil, Ministério da Ciência e Tecnologia e outros órgãos, durante a abertura do Congresso Internacional Sociedade e Governo Eletrônico 2008 (Consegi), cujo tema central foi “Tecnologia Livre a Serviço da Sociedade”, objetivando a adoção de padrões abertos em documentos editáveis de escritório. Assinatura, em 11 de setembro, do acordo de cooperação técnica dos Correios com o Departamento de Polícia Federal, visando a uma atuação conjunta no combate às remessas ilegais de drogas e entorpecentes, via postal.

2009 - Criação do Departamento de Gestão Estratégica de Marketing (DEGEM).

2011 - importantes alterações nos marcos legais que regulamentam o funcionamento da ECT possibilitaram o reposicionamento estratégico da Instituição.

Esse histórico denota a constante evolução da ECT, que vem desenvolvendo esforços contínuos para manter-se *pari passu* com as demandas de seus clientes e do mercado, bem como de sua atuação social como agente governamental. No entanto, grandes desafios apresentam-se à frente, discutidos no tópico a seguir.

4.3 TENDÊNCIAS DO MERCADO POSTAL E DESAFIOS ESTRATÉGICOS DA ECT

Conforme consta no Relatório da Administração (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012d), algumas indicações de tendências do macroambiente foram detectadas pela ECT como impactantes para o mercado postal, tais como a transição demográfica e o envelhecimento da população mundial; a transição urbana, levando 50% da população mundial, e 80% da brasileira, a concentrar-se nas grandes cidades; a chamada “geração Y”, que vem alterando os valores, formas de comunicação e relacionamentos na sociedade e no mundo corporativo; a mudança do eixo de globalização devido ao crescimento da importância política e econômica dos chamados países emergentes; a convergência tecnológica, acelerada pela tecnologia da informação; a diversificação das fontes energéticas com o surgimento de novas alternativas menos agressivas ao meio ambiente; e as mudanças climáticas que estão afetando o comportamento de todos, reorientando hábitos de consumo e conscientizando as pessoas quanto às responsabilidades com as gerações futuras.

Ainda conforme o mesmo relatório (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012d), essas variáveis do macroambiente têm grandes repercussões no setor postal, que vem sendo revolucionado, sobretudo, pela desregulamentação de mercados importantes, em especial europeu e norte-americano, pelas novas tecnologias de informação e comunicação, pelos processos de automação e mecanização, pela internacionalização dos negócios, pela entrada de operadores privados em todas as etapas da cadeia do negócio postal e pelo desenvolvimento do setor de transporte e logística.

Diante dessas observações, os Correios brasileiros realizaram, a partir de 2009, estudos de prospecção, voltados para o PE 2020, que identificaram as tendências do setor postal: diversificação de produtos e serviços; queda do tráfego postal de correspondências e elevação do

tráfego de encomendas; movimento de internacionalização dos operadores; aquisições, fusões e compra de participação acionária; inovação tecnológica e uma nova agenda socioambiental; mudanças na legislação postal; compatibilização entre a prestação de serviços públicos e a viabilidade comercial (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011a).

Em especial no que tange às duas últimas tendências acima referidas, e como já mencionado, as atividades postais são caracterizadas como serviço de utilidade pública em regime de monopólio, prestado com exclusividade pela ECT. Conforme o Relatório Empresarial (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011b), 54% da receita auferida pelos Correios provém dos serviços monopolizados (carta, telegrama e correspondência agrupada), de modo que a ECT vê a reserva de mercado desses três serviços como fator essencial para sua sobrevivência como instituição e para a garantia da manutenção da natureza pública e da universalização dos serviços postais, sendo esse um grande desafio que a cada dia exige mais criatividade e recursos, uma vez que, de acordo com dados internos, cerca de 30 milhões de brasileiros ainda não têm serviços postais adequados às suas necessidades de comunicação.

O monopólio vem sendo objeto de ameaças relevantes, não só de operadores privados nacionais e estrangeiros que afrontam a legislação e prestam serviços exclusivos da ECT, como também de empresas que vislumbraram a magnitude do mercado postal e nele desejam ingressar. Em 2009 o Supremo Tribunal Federal (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2009) julgou improcedente pedido formulado em arguição de descumprimento de preceito fundamental (ADPF nº 46/DF) proposto pela Associação Brasileira das Empresas de Distribuição (ABRAED), pelo qual a instituição sustentava ser o monopólio postal e a atuação da ECT ofensivos aos princípios da livre iniciativa e da livre concorrência.

Como parte do escopo do PE 2020 (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011a), já em 2009 foi formulada a nova identidade corporativa, enfatizando uma postura mais proativa diante dos clientes, da sociedade, dos empregados e do governo. Além de oferecer e entregar produtos e serviços, os Correios passam a desenvolver e implementar instrumentos para entender melhor as demandas da sociedade, que gerem soluções para aproximar pessoas e organizações, onde quer que estejam.

Para enfrentar esses novos desafios, os marcos legais que regulamentam a atuação da ECT foram, também, objeto de iniciativas

de revisão por parte do Governo Federal junto ao Congresso Nacional. A Lei nº 12.490, de 16 de setembro de 2011 (BRASIL, 2011a), altera dispositivos do Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969 (BRASIL, 1969), pelo qual foi criada a ECT, ampliando sua atuação para o território nacional e o exterior, expandindo as atividades compreendidas em seu objeto, mediante a inclusão de serviços de logística integrada, financeiros e eletrônicos. Foi ainda permitido à ECT constituir subsidiárias, adquirir o controle ou participação acionária em sociedades empresariais já estabelecidas e firmar parcerias comerciais que agreguem valor à sua marca e proporcionem maior eficiência de sua infraestrutura, especialmente de sua rede de atendimento.

Já o Decreto nº 7.483, de 16 de maio de 2011 (BRASIL, 2011b), aprovou o novo Estatuto Social da ECT, pelo qual foram incorporadas as alterações definidas na Lei 12.490 (BRASIL, 2011a), e foi ainda alterada a constituição da ECT. Em decorrência dessas alterações legais, o Ministério das Comunicações dispôs novas condições para a entrega de objetos dos serviços postais básicos pela ECT no território nacional, novas metas para a universalização e de qualidade dos serviços postais básicos e novas diretrizes para a padronização da Rede de Unidades de Atendimento.

O novo modelo de gestão adotado pela ECT, também parte do escopo do PE 2020 (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011a), tem por base os Fundamentos e Critérios de Excelência da FNQ, e vem respaldando ambiciosos programas de reestruturação organizacional (a nova estrutura organizacional da ECT é um exemplo) e da gestão, e significativos investimentos em infraestrutura, capacitação e treinamento, modernização tecnológica, atendimento ao cliente, lançamento de produtos e serviços etc.

Nesse contexto de tendências e desafios, em dezembro de 2011 foi lançado oficialmente pela Diretoria Executiva da ECT o PE 2020, solenidade por este pesquisador presenciada. Dentre os diversos objetivos estratégicos estabelecidos no referido documento, consta o de “Alcançar o nível de maturidade de uma empresa de classe mundial” (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011a). Em razão de o objetivo estratégico estar relacionado ao nível de excelência da gestão, conforme os fundamentos e critérios definidos pela FNQ, a ECT organizou as estratégias relacionadas ao MEG de acordo com a estrutura do referido modelo, sendo que as a seguir transcritas (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011a, p. 59-60) têm a ver direta ou indiretamente com a GC.

- 2) Aprendizado Organizacional
 - b) Desenvolver e implantar modelo de gestão do conhecimento para os Correios.
- 3) Cultura de Inovação
 - c) Consolidar e disseminar modelo de gestão da inovação, incluindo equipes de pesquisa e desenvolvimento e centros de pesquisa.
- 5) Orientação por Processos e Informações
 - h) Desenvolver e implantar modelo organizacional baseado na gestão por processos
- 6) Geração de Valor
 - j) Assegurar que os prazos de disponibilização e os custos das soluções de TI sejam adequados à realidade de mercado.
 - l) Desenvolver e implantar modelo de gestão de marcas e de outros ativos intangíveis.
- 7) Valorização das Pessoas
 - o) Desenvolver e implantar modelo de gestão de pessoas por competências.
- 8) Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado
 - q) Consolidar modelo de monitoramento sistematizado das necessidades e expectativas do mercado.
- 9) Desenvolvimento de Parcerias
 - s) Idealizar, desenvolver e implantar alianças estratégicas com instituições de pesquisa, fornecedores e concorrentes para as áreas de educação, P&D, e exploração de negócios.
- 10) Responsabilidade Social
 - u) Desenvolver e implantar modelo de gestão histórico-cultural.

Como já mencionado, a temática do conhecimento na sociedade, nos mercados e organizações não é nova, e na ECT não é diferente. Também não é diferente o reconhecimento da importância estratégica dada ao conhecimento pela instituição, como se verifica pela análise das estratégias relacionadas ao tema.

No tópico a seguir essa temática é apresentada no contexto da ECT, assim como são descritos os fatos relacionados à GC nos Correios.

4.4 O CONHECIMENTO E A GC NA INSTITUIÇÃO

Como vislumbra-se nos fatos históricos referidos no item 4.2, a instituição já na década de 1970 firmou convênio com a PUC/RJ para a formação de administradores postais, buscou conhecimento externo junto ao Correio francês para o aprimoramento de seus processos e operações, estruturou fortemente sua área de treinamento e desenvolvimento, e foi uma das primeiras empresas do país a ter sua universidade corporativa, a ESAP.

Outros fatos também já mencionados corroboram a afirmação de que a temática do conhecimento não é nova na ECT. O que é novo, sim, é a busca de sua gestão. Para tanto, cabe uma reflexão inicial, apresentada no tópico a seguir, sobre as características dos processos realizados pela ECT e sua relação com os processos do conhecimento na instituição.

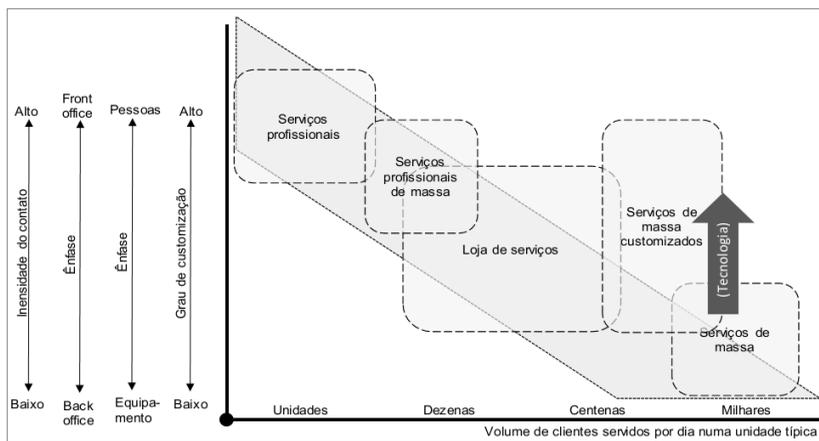
4.4.1 O conhecimento na ECT

Conforme já descrito anteriormente, os serviços postais são um monopólio da União, prestados pela ECT em regime de exclusividade. Por conseguinte, parte significativa do conhecimento necessário à sua realização é de domínio exclusivo da instituição, que necessita desenvolvê-lo internamente.

Além disso, os serviços postais podem ser considerados como predominantemente serviços de massa e serviços de massa customizados, conforme a tipologia de Corrêa e Caon (2008), apresentada na Figura 16, e caracterizam-se por processos altamente padronizados que se repetem nas várias unidades da instituição espalhadas pelo território nacional, baixo contato com o cliente, ênfase nos processos, equipamentos e tecnologias de informação e comunicação, e adição de valor na retaguarda. Os funcionários da linha de frente têm reduzida autonomia. Como resultante, o pacote de serviços é fortemente padronizado, com baixa flexibilidade para mudanças e alterações.

Considere-se, ainda, o fato de as operações postais serem intensivas em trabalho humano, como já descrito. Mesmo com a crescente mecanização e informatização das operações, essa característica se mantém.

Figura 16 - Tipologia de serviços



Fonte: Corrêa e Caon (2008, p. 67)

Por esse conjunto de características - monopólio, serviço de massa intensivo em trabalho humano altamente repetitivo e padronizado, a ECT não investiu em pesquisa e desenvolvimento ao longo de sua história recente. O conhecimento acerca dos procedimentos e operações postais foi inicialmente adquirido externamente dos franceses na década de 1970, e desenvolveu-se significativamente a partir da incorporação de melhorias requeridas pelos operadores e técnicos, através da observação dos processos, e da explicitação de conhecimentos tácitos dos funcionários com melhores padrões de desempenho.

Nessas condições, uma vez adquirido ou gerado o conhecimento necessário à prestação dos serviços, em especial na forma de definição de procedimentos operacionais, formatação de objetos postais e codificação de endereços altamente padronizados, a ênfase maior tradicionalmente esteve na explicitação desse conhecimento, na forma de manuais internos de normas e procedimentos disponibilizados a todos (antigamente na forma impressa, e atualmente em formato digital na *intranet*), e sua disseminação ao corpo de funcionários, por meio de cursos e treinamentos, de modo que fosse assegurada a padronização, ou repetição rígida de procedimentos por todos os agentes e operadores das unidades da instituição no país, garantindo assim a qualidade operacional e o cumprimento dos padrões de atendimento estabelecidos pela ECT a partir das demandas dos clientes e da sociedade.

A cultura advinda dos militares que dirigiram a ECT entre 1969 e 1985 foi definidora dessa ênfase em padronização (manuais e instruções para, literalmente, quase tudo) e treinamento e desenvolvimento (centros de treinamento básico e técnico, e a ESAP, para formação de quadros de nível superior) (BARROS NETO, 2004). Tais características foram determinantes para o fato de a ECT ter sido uma referência em documentação - manuais e formulários, no serviço público brasileiro na década de 1970, além de ser continuamente reconhecida uma das instituições de maior confiabilidade do país. Pode-se afirmar que ainda permanecem presentes na cultura organizacional.

No entanto, a dinâmica organizacional e os crescentes desafios institucionais e de mercado enfrentados pela empresa levaram à busca de formas de identificação e criação de novos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, e processos inovadores, tanto operacionais quanto de gestão.

A prática mais utilizada na ECT para essa identificação e criação de conhecimentos passou a ser a constituição de grupos de trabalho multidisciplinares formalizados por portaria, compostos por profissionais de diferentes formações e áreas da estrutura funcional, com objetivos e prazos definidos. Nesses grupos ocorre intenso compartilhamento do conhecimento entre seus integrantes. Em determinados casos, na conclusão dos trabalhos há também a explicitação do conhecimento criado, na forma de um novo processo, produto ou serviço, detalhado em um novo manual, o que possibilita a disseminação ampla e a preservação desses conhecimentos.

A criação do DINEM e do DEGEM também denota a clara mudança de direção na busca de instituir unidades de pesquisa e desenvolvimento na ECT. O DINEM foi criado para coordenar o processo de prospecção de inovações empresariais de médio e longo prazo nas áreas de tecnologia, processos produtivos, gestão empresarial, gestão de pessoas e novos negócios com vistas a orientar o futuro da organização. Já o DEGEM tem por função prover a organização de informações e análises estratégicas de negócios, suportadas por processos de gestão da informação e do conhecimento, utilizando pesquisas de mercado, sistemas de informações e técnicas de inteligência competitiva, que orientem a tomada de decisão da Empresa.

Atualmente a ECT compartilha o conhecimento desenvolvido internamente com outras Administrações Postais, em especial da América Latina. Peru, Uruguai e Colômbia, Argentina e Equador receberam o projeto Exportações por Envios Postais para Micro e Pequenas Empresas - Exporta Fácil. O Brasil lidera o processo de

disseminação da metodologia desse projeto para os demais países interessados. Outros exemplos são México e Paraguai, que receberam consultorias para reorganização de seus sistemas logísticos (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011b)

Em decorrência das tendências do mercado postal e dos consequentes desafios enfrentados, a ECT, assim como tantas outras instituições públicas e privadas, passou a reconhecer o conhecimento como estratégico para sua sustentação, e ver como necessária e imprescindível a sua gestão. A evolução da GC propriamente dita na instituição é descrita no tópico seguinte.

4.4.2 Evolução da GC na ECT

A descrição a seguir resgata fatos relacionados à evolução da gestão do conhecimento na instituição, relatados no Relatório de Gestão do Conhecimento (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2008) e na Proposta Técnica do Modelo de Gestão do Conhecimento para a ECT (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012b), e ainda advindos da vivência de parte desses fatos por este pesquisador.

Talvez a primeira iniciativa de GC da ECT, por volta do ano 2000, tenha sido a criação do Centro de Informação Técnica (CITEC), voltado à padronização de termos, semântica e criação de uma codificação própria para o trato do conhecimento e da informação nos Correios. Outra iniciativa na mesma época foi a criação de um grupo formal na Diretoria de Tecnologia e Infraestrutura para tratar a gestão do conhecimento tecnológico. Como resultado foi criada a primeira comunidade de prática da ECT, a Comunidade de Prática da Tecnologia dos Correios (COPTec), ambiente virtual para troca de conhecimento entre os empregados da área de tecnologia.

Em 2001, quando da criação da Unicolorreios, existia em sua estrutura funcional o Centro do Saber (CESA), cujas atribuições estavam focadas na gestão do conhecimento corporativo. Naquela ocasião foi desenvolvido pelo CESA o projeto de comunidades virtuais denominado Comunidades do Saber (COM.SABER), implementado no portal da Unicolorreios na internet. Essa plataforma tecnológica funcionou até 2008, quando foi substituída pela COPTec.

Outras iniciativas do CESA foram: a estruturação, por meio de arquitetura da informação, das informações da *intranet* da Unicolorreios; a criação da Sala do Educador, espaço virtual ainda em pleno funcionamento no qual são disponibilizados todos os conteúdos dos

curso e treinamentos desenvolvidos pela Unicorreios e suas unidades regionais; a elaboração de projeto de biblioteca virtual em conjunto com as bibliotecas das DRs RJ e RS, que infelizmente não saiu do papel, e; a participação no grupo de GC do governo, coordenado pelo Serpro. Em 2003, devido a mudanças na gestão da Unicorreios, o CESA foi extinto e, com ele, os projetos de GC para a Empresa.

Em 2006 foi iniciada a realização pela AC do mapeamento das competências organizacionais, que culminou com a elaboração de um modelo integrado de competências da ECT, pelo qual foram identificadas competências críticas para o negócio postal, competências necessárias às áreas e grandes unidades da empresa, e ainda as competências profissionais, estas segmentadas em competências gerais, técnicas e de gestão (subdivididas para os níveis estratégico, tático e operacional). O modelo, expresso na Figura 17, não chegou a ser implementado integralmente, e ora os trabalhos estão sendo retomados.

Iniciativas paralelas vinham sendo desenvolvidas a partir de meados da década de 2000 pelas Diretorias Regionais de São Paulo Metropolitana, Rio de Janeiro, Bahia, Paraná, Espírito Santo, Brasília e Santa Catarina, em decorrência da adoção antecipada pelas mesmas do MEG/FNQ, ora adotado corporativamente pela ECT.

Figura 17 - Modelo Integrado de Competências para os Correios



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2008, p. 14)

Considerando o ganho de importância da gestão do conhecimento no mundo e no Brasil, o tema motivou o interesse do corpo funcional dos Correios. Dadas as limitações de escopo e de abrangência das iniciativas anteriores, e da percepção do risco da não incorporação da GC à gestão da instituição, a AC vislumbrou a necessidade de uma iniciativa corporativa de GC. Assim, com novo ajuste organizacional implementado em 2007, foi criado o DINEM, e a

Unicorreios voltou a ter a atribuição de gerir o processo de GC na ECT, por meio da Gerência de Educação Corporativa (GEDU).

Conforme descrito no Relatório de Gestão do Conhecimento (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2008), a definição de ações corporativas direcionadas à gestão do conhecimento na ECT iniciou-se formalmente em novembro de 2007 com a elaboração da Declaração de Escopo. Naquela oportunidade foram propostas uma série de ações distribuídas em fases (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2008, p. 73, grifos do autor), com a finalidade de dar visibilidade imediata à GC.

Primeira Fase

Localização de Doutores, mestres, especialistas e detentores de conhecimentos tidos por estratégicos para os Correios.

Demanda pelo Portal do Conhecimento.

Levantamento de instituições provedoras de conhecimentos.

Definição de critérios de seleção de participantes em cursos estratégicos.

Realização de eventos e publicação de notas informativas.

Montagem do comitê de GC.

Criação da Comunidade de Prática GC - Implantação.

Busca de conhecimentos existentes e não difundidos pela ECT.

Benchmarking de mapeamento do conhecimento.

Escolha das melhores práticas de GC.

Implantação da Certificação do Conhecimento na ÚNICO.

Uso de *coaching*.

Segunda Fase

Definição do Portal do Conhecimento.

Criação da Comunidade de Prática GC - Correios.

Uso dos veículos existentes para incentivo ao desenvolvimento.

Elaboração da política de premiação para colaborações focadas no compartilhamento de conhecimento ou na geração de idéias.

Implantação do Portal do Conhecimento.

Terceira Fase

Estudo/elaboração de um método próprio de compartilhamento do conhecimento

Aplicação do método
Análise dos resultados
Acompanhamento da GC dos Correios
Pesquisa em GC
Elaboração de política de consulta ao portal antes
de lançar novo projeto ou produto

Como se verifica, os trabalhos até então realizados decorreram de ações pontuais e não articuladas, as quais demonstraram o interesse e o esforço inicial em se implantar a GC nos Correios. Já na época os técnicos envolvidos nesses trabalhos percebiam que a consolidação da GC na ECT requereria a constituição de uma cultura permanente e coordenada adequadamente por uma estrutura multidisciplinar, dedicada ao trabalho de gerir todo o processo do conhecimento nas suas diversas vertentes.

O trabalho para a construção de um modelo corporativo de GC teve seu início na Unicolorreios, e foi marcado pela realização do 1º Fórum de Gestão do Conhecimento da ECT, de 28 a 30/07/2008, com a participação de gestores de alto nível e técnicos das DRs já mencionadas, dentre eles este pesquisador, e de departamentos das áreas de Recursos Humanos, Operações e Atendimento, Inovação, Planejamento e Sistemas e Telemática.

A programação do evento constou de palestras e interações com especialistas externos - o Presidente da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), Dr. Heitor José Pereira e o Prof. Dr. Chu Shao Yong, da EAESP FGV, apresentações das práticas de GC desenvolvidas pelas Diretorias Regionais e *workshops* para elaboração de políticas e diretrizes de GC para a ECT, assim como a consolidação do desenho inicial de um modelo de GC para a instituição, que foi a base para o atual modelo, a ser apresentado no tópico seguinte.

A Diretoria Regional de Santa Catarina vinha, então, desenvolvendo suas iniciativas de caráter local na GC, apresentadas no referido fórum (MALLMANN, 2008) e descritas no Quadro 11.

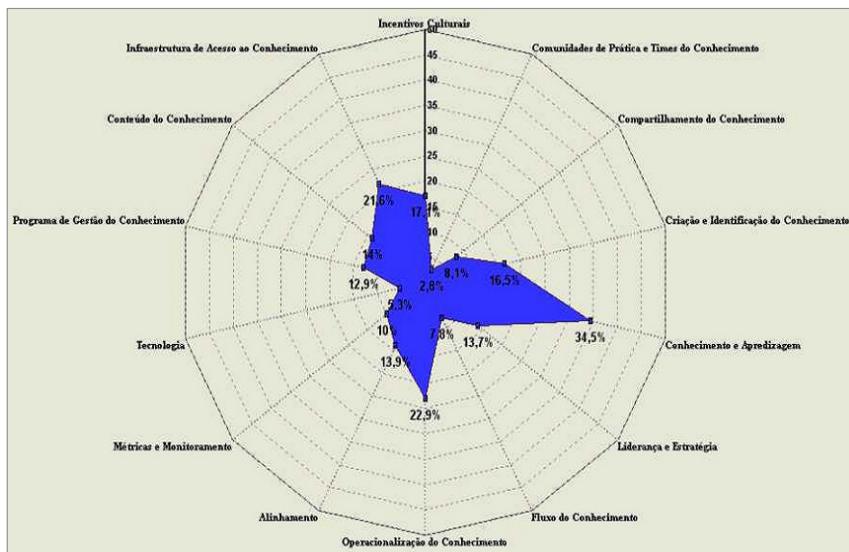
Quadro 11 - Gestão do Conhecimento na DR/SC

EDUCAÇÃO CORPORATIVA	LNT&D
	MAPEAMENTO DE TALENTOS
	PORTAL EAD
	CENTRO DE EAD DR/SC
MELHORIA DA GESTÃO	CICLO DE PALESTRAS SOBRE GESTÃO
	PROGR. QUALIDADE NA GESTÃO DE AGÊNCIAS
	CONSULTORIA INTERNA
IDÉIAS NOVAS SOBRE MERCADO, CLIENTES, PROCESSOS	PANORAMAS DE MERCADO
	CARTEIRO OLHO VIVO
	BANCO DE IDÉIAS
GC, PESQUISA E INOVAÇÃO	NECESSIDADES DE PESQUISA
	CURSO GC/INOVAÇÃO

Fonte: Mallmann (2008)

No mesmo evento foi realizado pelos participantes um primeiro diagnóstico da GC na ECT, com a utilização da ferramenta OKA, desenvolvida e disponibilizada pelo Banco Mundial. Os resultados constam no diagrama radar exposto na Figura 18.

Figura 18 - Resultado do diagnóstico OKA 2008



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2008, p. 15)

Conclui-se, pela análise desses resultados, que as dimensões Infraestrutura de acesso ao conhecimento (31,2%) e Conhecimento e Aprendizagem (35,7%) apresentaram os percentuais mais elevados, indicando tratar-se dos pontos mais fortes da instituição. Por outro lado,

os aspectos Tecnologia (13,5%) e Compartilhamento do conhecimento (15,3%) apresentaram baixos percentuais, representando os pontos fracos.

Também naquele evento foi produzida uma primeira versão do Modelo de GC da ECT. Ainda em 2008 foram unificadas as duas comunidades de prática que utilizavam softwares distintos e focadas em públicos específicos (COPTec e COM.SABER). Dados os atributos de maior funcionalidade, acessibilidade e número de usuários, a COPTec é, desde então, a comunidade de prática oficial da ECT, que utiliza *software* livre customizado para a empresa.

Considerando a relativamente reduzida experiência da instituição com a GC, e ainda as contingências políticas que levaram a transições administrativas, o desenvolvimento das ações corporativas relacionadas à gestão do conhecimento voltou-se predominantemente para a ampliação da capacitação do corpo técnico do projeto e de gestores das áreas mais diretamente a ele relacionadas.

Assim, foi incentivada a participação em eventos como o GeCiC, o KM Brasil, o CONGEP e o CiKi/UFSC, nos quais gradativamente a ECT passou a também apresentar *cases* de GC e inovação (p. ex.: MALLMANN et al., 2010; SENA, 2011). Foi incentivada a aproximação com outras instituições públicas e não governamentais para troca de experiências, como SBGC, Caixa Federal, MPOG, IPEA, envolvidos diretamente nas iniciativas de GC no âmbito do Governo Federal, além de instituições de ensino e pesquisa como a UnB, a Unicamp e a UFSC, esta através da Fundação CERTI, do Instituto de Gestão em Tecnologia da Informação (IGTI) e do Departamento de Engenharia do Conhecimento (DEGC).

Cabe destacar a participação da Diretoria Regional da ECT em Santa Catarina (DR/SC), onde atua este pesquisador, manteve papel relevante nesse período com a consolidação do Centro de Educação a Distância e com o curso de Gestão da Inovação e do Conhecimento (ABREU et al., 2009), realizado por demanda da Unicorreios em 2009, e viabilizado na Sede da DR/SC em parceria com o IGTI/UFSC, com carga de 88 horas/aula. O curso teve por objetivo:

Fornecer subsídios para a implantação de práticas de gestão da inovação e do conhecimento pela transferência de conteúdo teórico e práticas nas áreas apresentadas acima, de modo a levar os alunos a desenvolver senso crítico sobre o assunto e refletir sobre as ações nesse sentido realizadas

dentro da sua organização (ABREU et al., 2009, p. 1).

Direcionado a técnicos de todas as DRs e departamentos da AC envolvidos no projeto de GC da ECT, o curso capacitou 30 pessoas ao longo de quatro módulos teóricos e práticos, que resultaram em seis trabalhos de conclusão do curso com relatos e propostas de ações.

A DR/SC desenvolveu também, novamente por demanda do DINEM e em parceria com o IGTI/UFSC, a oficina Liderança para Inovação (ABREU et al., 2010), direcionada ao seu corpo de 25 gestores do nível estratégico, como projeto-piloto para sua posterior disseminação no âmbito corporativo da ECT. A oficina, realizada em 2010, teve o objetivo de contextualizar esses gestores sobre inovação e gestão do conhecimento, e prepará-los para a liderança da inovação, em especial no que tange à importância e o estímulo ao processo de gerência de ideias de inovação, e à cultura de inovação.

A respeito do novo modelo de gestão da ECT (MEG/FNQ), cabe destacar que sua adoção pela instituição foi um dos fatores de alavancagem da retomada da GC, dado que o modelo direciona as atenções das organizações que o adotam para diversos aspectos relacionados aos ativos intangíveis e ao conhecimento organizacional e sua gestão.

A partir de setembro de 2011, com o delineamento do PE 2020 e seus desdobramentos já pré-definidos pela área de planejamento da instituição, em especial a diretriz estratégica relativa à GC já mencionada, foi retomado o projeto de elaboração do Modelo de GC da ECT, reunindo novamente parte da equipe de técnicos e gestores de 2008, aos quais vincularam-se novas pessoas, utilizando como meio de interação a COPTEC em trabalho colaborativo virtual para revisar, ajustar, atualizar e ampliar as propostas geradas em 2008. Os trabalhos tiveram rápido desenvolvimento, e no final de 2011 o novo modelo de GC foi apresentado à Diretoria Executiva da ECT, que o aprovou com pequenos ajustes no princípio de 2012. O modelo é detalhadamente descrito no item 4.4.3 a seguir.

4.4.3 O Modelo de Gestão do Conhecimento na ECT

O Modelo de GC da ECT (MGC) encontra-se detalhado na Proposta Técnica (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012b). Todo o conteúdo deste tópico tem por referência este documento, sendo citadas apenas passagens literais.

O modelo foi elaborado com base nos referenciais da literatura de GC, já citados no Capítulo 2. A importância das três dimensões clássicas: pessoas, processos e tecnologias, foi traduzida em aspectos considerados como fatores críticos para o sucesso e consolidação do modelo:

- a) liderança: o papel da liderança na tomada de decisões e compromissos da alta administração, e no apoio dos gestores dos níveis tático e operacional;
- b) foco: o foco de atuação corporativo com orientação para processo e geração de valor para a ECT;
- c) contexto capacitante: a constituição e desenvolvimento de um contexto capacitante, adequado aos processos de GC (ambientes físicos apropriados; cultura organizacional que induza o interesse e comprometimento das pessoas para com a valorização do conhecimento; infraestrutura e suporte de TIC), com respaldo nas melhores práticas de GC e num bom sistema de indicadores e metas que possibilite mensurar adequadamente a GC nos seus vários níveis - insumos (*input*), processos (*throughput*), resultados (*output*) e impactos (*outcome*), além de avaliação periódica dos avanços da GC por meio de método adequado;
- d) comunicação: comunicação abrangente e sistematizada, com linguagem simples e padronizada, para estímulo permanente ao compartilhamento de conhecimento; e
- e) governança: uma estrutura de governança adequada, com estrutura e responsabilidades definidas, e apoio de um comitê estratégico.

Também foram considerados os projetos de GC de empresas estatais federais, particularmente o da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) (ALVARENGA NETO; VIEIRA, 2010), considerado o mais bem embasado dentre os pesquisados.

Para a estruturação do MGC, estes pressupostos foram estabelecidos:

- a) interação com a identidade e estratégia da empresa;
- b) visão Corporativa;
- c) facilidade de compreensão;
- d) foco em conhecimentos necessários aos processos críticos;
- e) percepção de conhecimento conectado em rede;
- f) socialização do Conhecimento.

Foi levado em consideração também o necessário alinhamento do MGC com os demais projetos em elaboração no âmbito da VIGEP/ECT e seus departamentos (Sistema de Liderança, Gestão por Competências, Planejamento da Força de Trabalho, Capacitação do Quadro de Pessoal e Meritocracia), para assegurar as respectivas interfaces, de forma a consolidar o processo de gestão de pessoas para os Correios 2020. A identidade visual do modelo é expressa na Figura 19.

Figura 19 - Identidade visual do Modelo de GC da ECT



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2012b, p. 48)

A interpretação institucional do modelo (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2012b, p. 48-49) remete às:

Pessoas num ambiente colaborativo como parte de um Contexto Capacitante criam conhecimentos, por meio de Tecnologias e práticas de gestão do conhecimento, buscando aprimorar a Cadeia de Valor da ECT, por meio de Processos eficientes, resultando em uma Cultura do Conhecimento que se traduz em Inovação e Sustentabilidade Empresarial, cumprindo assim com as Políticas e Diretrizes de GC e colaborando

significativamente para o alcance dos objetivos estabelecidos nas Estratégias da Empresa.

Conceitualmente, além dos elementos já citados, o MGC envolve um conjunto de políticas e diretrizes, uma estrutura de governança de GC formada pelo Comitê de Gestão do Conhecimento e um órgão central de gestão, além da ideia de fluxo da GC na ECT abrangendo toda a cadeia de valor. As políticas e diretrizes estabelecidas para o MGC são expressas no Quadro 12.

Quadro 12 - Políticas e diretrizes do MGC

(continua)

Políticas	Diretrizes
1. Gestão com foco na geração, compartilhamento e retenção do conhecimento em todos os níveis organizacionais.	a. Assegurar a proteção dos ativos intangíveis e da propriedade intelectual da ECT; b. Assegurar a absorção máxima do conhecimento no relacionamento com terceiros, quando da efetivação de terceirizações nos serviços; c. Incentivar e reconhecer a geração de conhecimentos que promovam o aperfeiçoamento de atividades, processos, projetos, serviços e negócios.
2. Aplicação da gestão do conhecimento como vantagem competitiva sustentável.	a. Melhorar continuamente a eficiência, a eficácia e a qualidade da formulação e implementação de diretrizes estratégicas e serviços de comunicação prestados aos nossos clientes e à sociedade brasileira em geral; b. Promover a criação e o compartilhamento do conhecimento como condição necessária para gerar vantagem competitiva na empresa.
3. Incentivo à cultura de gestão do conhecimento.	a. Incentivar a criação de cultura voltada para a importância e utilidade da informação e do conhecimento na gestão da empresa, entre a força de trabalho, fornecedores, clientes e a sociedade; b. Disseminar a cultura colaborativa e o compartilhamento de conhecimentos entre a força de trabalho, fornecedores, governo, clientes e sociedade; c. Promover ampla divulgação das ações, resultados e benefícios da Gestão do Conhecimento nos Correios.
4. Alinhamento com políticas governamentais e boas práticas em gestão do conhecimento.	a. Garantir o acesso dos empregados dos Correios e dos cidadãos às informações e aos conhecimentos disponíveis na empresa, zelando sempre pela vantagem competitiva que a proteção dessa informação pode garantir à ECT; b. Promover o uso intensivo das tecnologias da informação com aplicações relacionadas às práticas de gestão do conhecimento.
5. Gestão do conhecimento como contexto capacitante para a inovação.	a. Fomentar a incorporação de conhecimentos, de forma inovadora, aos processos, produtos e serviços da ECT; b. Facilitar o advento de modos inovadores de organização e gestão para os Correios que visem a melhores usos e circulação do conhecimento.

Quadro 12 - Políticas e diretrizes do MGC

(conclusão)

Políticas	Diretrizes
6. Promoção da gestão do conhecimento na ECT, visando ao aperfeiçoamento contínuo dos processos, melhoria da qualidade dos serviços e preservação da memória da organização.	a. Comprometer as lideranças no processo de GC da ECT; b. Incentivar e apoiar os Departamentos - AC e as Diretorias Regionais no planejamento e execução de iniciativas de Gestão do Conhecimento; c. Formular propostas de responsabilidades às áreas competentes para promover e coordenar ações de gestão do conhecimento em seus respectivos âmbitos; d. Prover recursos necessários ao planejamento, execução, monitoramento/acompanhamento e avaliação das ações de Gestão do Conhecimento.
7. Aplicação da GC como orientador da Aprendizagem individual e organizacional	a. Incentivar a aprendizagem individual e organizacional no âmbito da ECT; b. Incentivar o desenvolvimento de competências críticas, de áreas e profissionais dos empregados, orientadas para criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento; c. Assegurar a atualização do mapeamento das competências institucionais; d. Identificar os perfis profissionais adequados às atividades das áreas de negócio da ECT, bem como sistematizar o processo de captação destes perfis.

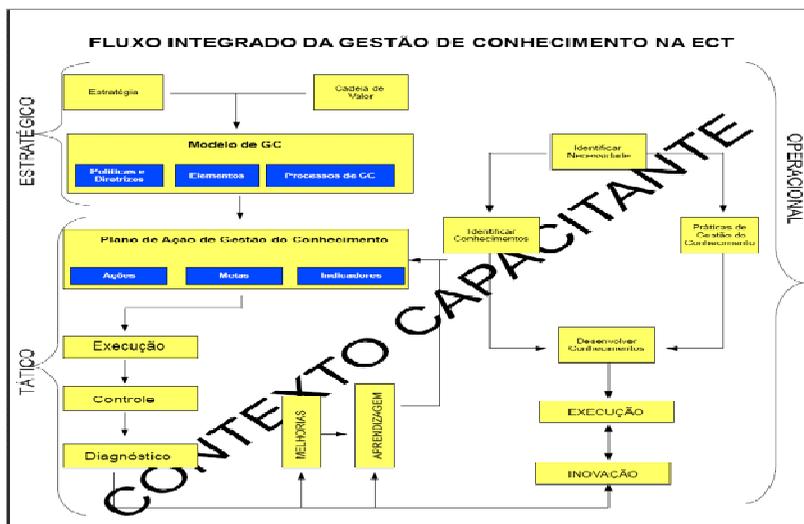
Fonte: Adaptado de Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2012, p. 56-58)

Especificamente quanto ao fluxo da GC, visualizado na Figura 20, foi concebido levando em conta os níveis estratégico, tático e operacional, como papéis bem definidos, a saber:

- a) nível estratégico: redefinir e atualizar as políticas e diretrizes, introduzir, disseminar e manter as estratégias da gestão do MGC, e rever o modelo e seus elementos, à luz dos macro direcionadores do planejamento estratégico da Empresa;
- b) nível tático: elaborar o Plano de Ação de Gestão do Conhecimento e gerir o ciclo PDCA: projetos e iniciativas para implementar o PGC na ECT, bem como atividades específicas que visem controlar e avaliar seus resultados e prover *feedback* para o nível estratégico. Complementarmente ao controle, o nível tático deverá diagnosticar periodicamente o nível de maturidade alcançado pela ECT, e;
- c) nível operacional: representa a introdução da GC de modo natural nos processos, atividades e rotinas realizados pelas

pessoas na ECT, não representando tarefa a mais, e sim um processo de aprendizado que tende a proporcionar ganhos relevantes para os indivíduos e a empresa.

Figura 20 - Fluxo Integrado de GC



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2012b, p. 64)

Em decorrência da implementação do MGC são esperados resultados tais como: redução do ciclo de inovação e aceleração do tempo de entrega de soluções ao mercado; maior facilidade de identificar expertise; diminuição do retrabalho; preservação da memória organizacional; aumento da potência de aprendizagem organizacional; maior colaboração entre as pessoas e equipes; incremento do conhecimento organizacional; desenvolvimento do intelecto das pessoas.

A partir da definição e aprovação do MGC foi realizado o planejamento da implementação efetiva da GC na ECT, contemplando duas macroetapas, desdobradas em inúmeras atividades com horizonte até 2014, a iniciar pelo diagnóstico qualitativo do grau atual de maturidade da ECT quanto à GC e realização de projeto piloto de GC, e seguindo com a institucionalização da GC, avaliação periódica e revisão do modelo para o período 2015-2020, quando encerra-se o ciclo do PE 2020.

Concluída a apresentação do PGC, no tópico a seguir será abordada a escolha do método OKA para a realização do diagnóstico qualitativo da GC na ECT.

4.4.4 A escolha do método OKA para diagnóstico qualitativo da GC

Cabe esclarecer inicialmente que o resultado do diagnóstico realizado pelo método OKA em 2008, já apresentado no item anterior, foi considerado aceitável e ainda válido pelo grupo de trabalho responsável pela implementação do programa de GC, pois desde então não houve ações estruturadas de GC que pudessem alterar a situação vigente àquela época. Como já exposto na descrição do fluxo de GC do MGC, está prevista a realização periódica de diagnósticos da maturidade da GC na instituição, para avaliar o grau de evolução obtido com a implementação das ações de GC.

Como já mencionado no Capítulo 3, pela análise de requisitos foram definidos os seguintes critérios para escolha do método de diagnóstico a ser utilizado como base para o projeto de implementação da GC, os quais foram aprovados pelos pares da instituição:

- a) a magnitude e complexidade da instituição quanto aos seus processos, tecnologias e quadro funcional;
- b) a necessidade de um diagnóstico qualitativo amplo e detalhado do estágio atual das condições, práticas e recursos existentes, considerado de fundamental importância para o sucesso da implementação da GC;
- c) a adequação ao Modelo de GC da ECT;
- d) as restrições de custos e de tempo para realização do diagnóstico;
- e) a necessidade de utilização de um método aplicável ao setor público brasileiro, preferencialmente já testado e aprovado por outros órgãos públicos;
- f) o histórico de realização de diagnóstico de GC na ECT pelo método OKA, e;
- g) a necessidade de alinhamento do modelo de diagnóstico de GC escolhido aos critérios do MEG/FNQ.

O método OKA atende a estes critérios, senão vejamos, pelo resumo apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 - Critérios atendidos pelo método OKA

Critério	Atendimento pelo método OKA
Magnitude e complexidade da instituição	O método OKA é adequado a grandes organizações.
Diagnóstico qualitativo amplo e detalhado	<ul style="list-style-type: none"> • O método OKA foi formatado para diagnosticar 03 elementos e 14 diferentes dimensões da GC, cobrindo por meio de seus 205 itens praticamente todo o espectro da GC. • Sua aplicação pode ser feita para obtenção de resultados qualitativos, porém há necessidade de um método detalhado para tanto.
Restrições de custos e de tempo para realização do diagnóstico	O método OKA é público e gratuito, e sua aplicação por meio de entrevistas semi-estruturadas aproveitando a disponibilidade dos respondentes representa custo reduzido, sendo possível sua realização em curto período.
Método aplicável ao setor público brasileiro	O método OKA foi utilizado e validado cientificamente por pesquisadores junto a diversos órgãos públicos do Brasil e de outros países. A utilização do OKA é incentivada pelo CEGE/MPOG.
Utilização anterior do OKA	O questionário utilizado em 2008 pela ECT permanece praticamente o mesmo (houve apenas pequenos ajustes semânticos), o que possibilita a utilização do resultado quantitativo obtido àquela época em complementação aos dados qualitativos ora coletados, como fonte de priorização de ações a serem realizadas.
Alinhamento aos critérios do MEG/FNQ (2011)	<p>O método OKA proporciona o atendimento a todos os requisitos do modelo de gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • adequação: é um método com sólida fundamentação teórica e prática, adequado ao modelo de GC da ECT por compartilharem as mesmas bases teóricas. • proatividade: sua aplicação se dá por iniciativa proativa da organização, como base para a implementação da GC. • abrangência: seu escopo é amplo, e seu resultado reflete a situação da organização como um todo. • continuidade: sua aplicação é uma continuação da aplicação anterior (2008), e sua repetida aplicação assegurará o atendimento a este requisito • refinamento decorrente de aprendizado: o método de realização do diagnóstico é inovador, fruto de análise das vantagens e desvantagens da sua última aplicação (2008). • coerência com as estratégias: o método atende aos quesitos definidos na PRT 074/2012 VIGEP, alinhada ao PE 2020. • interrelacionamento com outras práticas de gestão: o resultado do diagnóstico poderá ser utilizado por outros Grupos de Trabalho no desenvolvimento de seus projetos. • cooperação: a realização do diagnóstico decorreu da cooperação de diversas pessoas e áreas da organização, pela resposta ao questionário, oferta de fontes documentais etc. • relevância: o resultado do diagnóstico é de total relevância para a consecução da ação estratégica definida no PE Correios 2020 • comparabilidade interna: permite comparação de resultados evolutivos de uma sequência temporal e entre unidades da ECT, caso no futuro venha a ser realizado de modo localizado, por exemplo, em diferentes Diretorias Regionais. • comparabilidade externa: possibilita a comparação de resultados com outras organizações que adotam o método, além da busca de organizações de referência para compartilhamento de melhores práticas.

Fonte: Elaboração do autor

Caracterizada a validade de utilização do método OKA pela ECT, passa-se à análise dos demais métodos ou categorias de métodos, quanto à observância aos critérios acima expostos.

Os métodos enquadrados nas categorias ROA e MCM, DIC e SC, de avaliação do capital intelectual, indicados por Sveiby (2010), têm por pre-requisito a existência de um programa de GC consolidado e já com resultados de indicadores financeiros e não financeiros, posto que tais métodos avaliam resultados. Considerando que a ECT não implementou seu modelo de GC e, portanto, não conta com indicadores estruturados, sua aplicabilidade pela instituição fica impossibilitada neste momento.

Quanto às categorias de métodos propostas por Raub e Sthapit (2001), observa-se que:

- a) Avaliação Comparativa: como a ECT ainda não implementou seu modelo de GC, não há o que comparar com outras organizações. O método sugerido nessa categoria (KMAT) também possibilita avaliar a maturidade da GC por meio de um questionário simplificado sendo que, por isso, é pouco aderente à demanda da instituição. Além disso, é uma solução proprietária e, portanto, deve ser contratada por meio de aquisição internacional, o que representa custo significativo e procedimentos altamente complexos de contratação;
- b) Medição da Performance, Medição do Capital Intelectual (CI) e Valor: como já mencionado em relação aos métodos de Sveiby (2010), os métodos dessas categorias medem resultados da GC, não sendo portanto aplicáveis à realidade atual da ECT;

Os métodos categorizados por Batista (2008) são analisados a seguir.

Tipo 1 - métodos para avaliar a implantação de práticas de Gestão do Conhecimento e o grau de institucionalização da GC:

- a) KMAT: como já descrito, não é aplicável à ECT;
- b) Sete Dimensões: seu escopo é restrito quando comparado ao OKA. O autor disponibiliza no site de sua empresa de consultoria um guia simplificado, “Gestão do Conhecimento: 7 Dimensões e 100 Práticas Gerenciais” (TERRA, 2007), ainda assim significativamente menos abrangente que o OKA, pelo que sua utilização foi descartada;

- c) KMD: O modelo de diagnóstico em oito fases é realizado por meio de um questionário, porém proporciona resultados quantitativos num escopo bastante reduzido em relação ao OKA, o que não atende a necessidade presente da ECT;
- d) OCDE: o foco deste método é uma avaliação institucional da GC em países e órgãos de alto nível (ministérios, agências governamentais etc.), mais direcionada a políticas públicas de governo, não sendo, portanto, aplicável diretamente à ECT;
- e) *Road map* APQC: assim como o KMAT, o método *Road map* é uma solução proprietária da APQC, não sendo portanto aplicável à situação atual da ECT;
- f) IPEA 1/IPEA 2: o instituto realizou nessas pesquisas uma avaliação institucional da GC na administração pública brasileira, para obtenção de uma visão geral da situação, e não um diagnóstico detalhado. Dessa forma, não se considera esses métodos adequados à necessidade atual da ECT;
- g) OKA: como já mencionado, é totalmente aplicável à ECT.

Tipo 2 - modelos para avaliar os ativos intangíveis e, mais especificamente, o capital intelectual: os modelos citados por Batista (2008) são os mesmos já mencionados por Sveiby (2010), não sendo portanto aplicáveis à ECT neste momento;

Tipo 3 - o MEG/FNQ: a ECT já conta com um diagnóstico realizado por este método em 2010. Como seu enfoque é direcionado a uma avaliação geral das práticas de gestão relacionadas à GC, o resultado foi negativo dada a inexistência de um programa de GC na ECT. Foi, assim, útil para indicar à empresa a necessidade de implementar a GC, mas não atende à demanda específica do momento.

Quanto aos métodos acrescentados por Batista (2012a), considera-se que:

- a) o método da APO: a primeira etapa é descobrir, ou diagnosticar a situação atual da organização, e de modo simplificado, já que foi elaborado para pequenas e médias empresas. Considera-se, portanto, inadequado à ECT, uma das maiores empresas do país;
- b) o instrumento para a avaliação da gestão pública do Gspública: é praticamente idêntico e deriva do já mencionado MEG/FNQ, pelo qual a ECT já foi avaliada,

- não cabendo nova avaliação pelo mesmo método neste momento;
- c) o modelo do Prêmio MAKE: o propósito específico é uma avaliação para premiação de empresas candidatas, essencialmente do setor privado, pelo que não se considera adequado à utilização pela ECT neste momento;
 - d) o modelo de Avaliação do Fórum Europeu de GC: elaborado para diagnosticar o grau de maturidade em GC das organizações europeias, não foi localizada versão em português, fato que demandaria tradução, incorrendo em custos, tempo etc.;
 - e) o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública: nas palavras de Batista (2012a, p. 87), por este método “[...] a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC [...]”. De fato, o instrumento propõe uma avaliação simplificada, não sendo considerada adequada à presente demanda da ECT.

A seguir são referidos e analisados os métodos mencionados por Grossman (2006), a saber:

- a) avaliação do capital intelectual: são os mesmos métodos indicados por Sveiby (2010), já citados acima e considerados impróprios à ECT no momento;
- b) Auditoria do conhecimento: tal método, proposto por Liebowitz et al. (2000), tem por objetivo mapear o conhecimento organizacional, e não propriamente sua gestão. Não atende, assim, ao propósito definido pela ECT para o diagnóstico da GC;
- c) Modelos de avaliação da maturidade: o autor cita o modelo KMMM, solução proprietária da empresa Siemens. Conforme informações disponíveis no site oficial (KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY MODEL, 2012), o custo para sua utilização atinge a cifra de 50 mil euros, o que o torna inviável para a ECT, dadas as restrições existentes no momento;
- d) Análise de Redes Sociais: esta técnica, por seu foco no mapeamento de redes sociais e identificação de atores e papéis por eles desempenhados, não contempla a demanda da ECT para o presente momento, e;
- e) Novas formas de medir GC: métricas de tecnologia, de processo, de conhecimento, de empregados e de negócios,

sugeridas pelo autor, parecem-nos mais com indicadores do processo e de resultados de GC do que propriamente relacionadas a um modelo estruturado de diagnóstico da GC. Dessa forma, considera-se essas métricas inadequadas para o presente momento, devendo no entanto ser considerada sua adoção futura, na medida do avanço da implementação da GC na ECT.

Finalizando este tópico, em seguida é apresentada a análise dos métodos referidos por Serafimescu (2008):

- a) Auditoria do conhecimento, KMD, KMMM e KMAT: tais métodos foram considerados inadequados ou não aplicáveis à ECT, como já descrito anteriormente;
- b) Fraunhofer Knowledge Management *Audit* (FKM-*Audit*): pelas características do método descritas por Serafimescu (2008), parece à primeira vista ser bastante adequado, porém demandaria sua tradução e um estudo mais profundo acerca do assunto o que, dadas as restrições de tempo, não foi considerado viável no momento.

Como resultado da análise do conjunto de métodos acima, constata-se que, de fato, o método OKA atende aos critérios definidos pela ECT para realização do diagnóstico da GC.

No tópico a seguir é descrita a coleta dos dados do diagnóstico de GC.

4.5 OS DADOS COLETADOS PARA A REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DOS PROCESSOS DE GC

Como já descrito no Capítulo 3, na etapa de coleta de dados obteve-se uma significativa relação de métodos, técnicas e práticas existentes na ECT, evidenciados por exemplos, bem como os pontos fortes e fracos, quando foi o caso. Com a realização da análise preliminar, os dados foram verificados para evitar repetições decorrentes de questões semânticas e agrupados, e obteve-se uma categorização inicial por métodos, técnicas e práticas. Após, pela análise de conteúdo, essas categorias iniciais, ou subcategorias, foram agregadas a novas categorias mais abrangentes, de acordo com as dimensões e processos do ciclo de GC definidos no método OKA. Os pontos indicados como fortes e fracos pelos entrevistados foram a base para as recomendações apresentadas à instituição, no Capítulo 5.

Nos tópicos 4.5.1 a 4.5.6, a seguir, são apresentadas as categorias de processos de GC, e as subcategorias de métodos, técnicas e práticas, com os respectivos pontos fortes e fracos identificados. Parte das subcategorias são referidas em mais de um tópico, por terem aspectos referentes a mais de um processo de GC. Nestes casos, a descrição da prática não é repetida, e em cada tópico são referidos apenas pontos fortes e fracos do processo em questão.

Destaca-se que os métodos, técnicas e práticas são mencionados de acordo com a nomenclatura e as siglas do jargão da ECT. A descrição dos mesmos é apresentada de modo sintético quanto a seu funcionamento no que tange ao processo de GC a que se refere. Por serem inúmeras as fontes documentais internas, todas de acesso restrito, por conveniência deixou-se de referenciá-las.

4.5.1 Categoria 1: processo “identificação de conhecimentos”

Foram identificadas diversas fontes utilizadas pela ECT para identificar os conhecimentos de que necessita, a seguir descritas, tendo sido constatados graus variados de sistematização das práticas de identificação.

a) subcategoria Elaboração de cenários para o planejamento estratégico: por meio dessa técnica a empresa vislumbra cenários para diversas áreas relacionadas à atuação da ECT, identificando oportunidades e ameaças externas, a partir das quais são potencialmente desdobrados conhecimentos a serem incorporados para aproveitar as oportunidades e debelar as ameaças.

Ponto forte: método proativo e bem estruturado na ECT.

Ponto fraco: ainda não há um processo estruturado de desdobramento dos conhecimentos identificados como necessários em ações para sua criação ou aquisição.

b) subcategoria Estudos setoriais de mercado: realizados pelo DEGEM, proporcionam análises aprofundadas a respeito dos setores de mercado de interesse da ECT, identificando oportunidades de participação da empresa.

Ponto forte: os estudos são realizados com metodologia científica e possibilitam a identificação dos conhecimentos necessários para tanto.

c) subcategoria Visitas a clientes: realizadas pelos vendedores da ECT (Força de Vendas, no jargão interno), a partir das necessidades dos clientes os representantes da ECT identificam não só serviços e produtos atuais que possam atender a essas necessidades,

como também a criação ou customização de um novo produto ou serviço, que naturalmente conduz ao processo de identificação de novos conhecimentos necessários para tanto.

Ponto forte: as visitas são sistematizadas, com definição clara do vendedor responsável por cada cliente, cronograma, método de registro das demandas em sistema próprio na intranet, a partir do qual, em associação com a interação pessoal com os Analistas da área de vendas, são identificados novos conhecimentos necessários.

d) subcategoria *Focus Group*: técnica utilizada junto a clientes internos e externos para extração de conhecimentos, mais aprofundada e focada do que as visitas a clientes.

Ponto fraco: a técnica encontra-se em início de uso na ECT, e ainda não há disseminação de sua aplicação

e) subcategoria *Informações de concorrentes*: no Sistema de Informações Competitivas (SINC), os membros da Força de Vendas registram informações e conhecimento sobre a atuação dos concorrentes da ECT que atuam junto aos clientes atuais, indicando quais os serviços por eles prestados que concorrem com os da ECT e quais os não prestados e que poderiam ser atendidos pela empresa. Identificam-se, dessa forma, conhecimentos a serem criados para desenvolvimento de novos produtos e serviços pela ECT.

Ponto forte: sistema consolidado e amplamente disseminado na ECT.

Ponto fraco: foram relatadas dificuldades no registro e consulta das informações lançadas pela Força de Vendas, o que prejudica sua utilização plena.

f) subcategoria *Fale Conosco/Central de Atendimento ao Cliente (CAC)* : as manifestações de clientes e da sociedade sobre os serviços prestados são um importante insumo de informação que, analisada, possibilita a identificação de conhecimentos acerca de problemas operacionais não identificados por outras formas, novas necessidades etc.

Ponto forte: sistema consolidado e amplamente disseminado na ECT.

Ponto fraco: sua utilização ainda é predominantemente operacional, direcionada à resolução das demandas pontuais dos clientes. Deixa a empresa, assim, de utilizar um impressionante volume de informações facilmente transformáveis em conhecimentos.

g) subcategoria *Pesquisas de imagem e satisfação*: realizadas periodicamente por empresas contratadas, de forma estruturada, com metodologia estatística, colhem a opinião dos clientes

sobre a imagem que têm da ECT e sobre a satisfação com os serviços recebidos. Por identificarem não só o grau de satisfação como também as expectativas dos clientes, assim como obter informações acerca de novas necessidades, essas pesquisas são uma importante fonte de identificação de conhecimentos necessários à melhoria de processos de atendimento e distribuição.

Ponto forte: essas pesquisas são realizadas de modo sistemático há muitos anos, com melhorias incrementais continuadas, pelas quais já foram identificadas novas necessidades de clientes, a partir das quais identificou-se novos conhecimentos e buscou-se sua criação ou aquisição.

h) subcategoria Inteligência competitiva: prática realizada por algumas DRs no sentido de prospectar informações do ambiente externo, tais como tendências de mercado (sociais, econômicas, políticas e tecnológicas), atuação da concorrência, surgimento de novos concorrentes e de produtos substitutos que podem afetar a ECT. A partir dessas informações são identificados os conhecimentos necessários ao enfrentamento das ameaças percebidas.

Ponto forte: trata-se de prática proativa e inovadora para a ECT.

Ponto fraco: prática ainda não sistematizada e pouco disseminada. Só algumas DRs a realizam, cada uma à sua maneira.

i) subcategoria Planos de contingência e gestão de crises: a ECT estruturou comitês de contingência operacional e de gestão de crises, acionados em momentos como greves de funcionários, catástrofes naturais etc. O enfrentamento estruturado a essas situações gera a identificação de vários novos conhecimentos necessários para tanto, relacionados à segurança empresarial, à comunicação com clientes, a soluções operacionais alternativas etc.

Ponto forte: a prática vem sendo gradualmente melhorada.

Ponto fraco: prática ainda considerada reativa e não bem sistematizada. Os comitês de contingência e crise não utilizam metodologia de registro das lições aprendidas para desdobrá-las de modo sistematizado em novos conhecimentos identificados como necessários e ações de criação ou aquisição desses conhecimentos.

j) subcategoria Chamamento público de fornecedores: prática de consulta sistematizada junto a fornecedores potenciais de soluções para a ECT, pela qual são identificados características e requisitos de produtos e serviços a serem adquiridos pela empresa. Tais características e requisitos, uma vez identificados e considerados válidos

e úteis para a ECT, são desenvolvidos e utilizados como insumo para a especificação técnica de aquisição nos editais de licitação.

Ponto forte: trata-se de prática inovadora no serviço público, que proporciona transparência na relação com os fornecedores, possibilitando a clara identificação de conhecimentos necessários aos processos de licitação de maior complexidade.

Ponto fraco: prática ainda pouco disseminada na ECT.

k) subcategoria Participação em diversas entidades de classes: pela participação em entidades como ABEMD, ASLOG, ABRALOG, UPU e associações comerciais e industriais em geral, dentre outras, são identificados conhecimentos relativos a tendências de mercado, necessidades emergentes e atuação dos concorrentes dos segmentos representados pelas entidades de classe, assim como questões regulatórias, parcerias internacionais e soluções de outros Correios.

Pontos fracos: há restrições administrativas para a ampliação das participações em entidades de classe, e os conhecimentos identificados não ingressam na empresa de modo sistematizado.

l) subcategoria Participação em eventos especializados: a participação em eventos técnicos especializados (os chamados eventos de oportunidade - EVOPs, como cursos, seminários, congressos etc.) externos e internos proporciona inúmeras oportunidades de identificação de novos conhecimentos acadêmicos e organizacionais em desenvolvimento, novas tendências em gestão empresarial, novas técnicas de vendas etc. aplicáveis à ECT para a melhoria e inovação em processos, produtos e serviços.

Ponto forte: há orçamento específico para custeio das despesas com participações externas e contratação de especialistas para eventos internos, e regras definidas para tanto.

Pontos fracos: o processo de obtenção de autorizações é muito trabalhoso e complexo, e nem sempre bem entendido pelos interessados e pelas áreas, o que dificulta a viabilização das participações em eventos externos.

m) subcategoria Parcerias com universidades: a parceria com universidades proporciona a estruturação da pesquisa em projetos específicos, permitindo a identificação, aquisição e criação de novos conhecimentos e o desenvolvimento de aplicação prática desses conhecimentos na forma de processos otimizados ou inovadores, soluções comerciais, tecnológicas etc.

Ponto forte: trata-se de um modelo de parcerias com alto potencial de produção de resultados de nível destacado. Os exemplos da

ECT e de outras empresas demonstram a excelência deste método de pesquisa e desenvolvimento.

Ponto fraco: prática não sistematizada, e ainda não operacionalizada adequadamente, em especial devido à não consolidação de uma interpretação jurídica que viabilize as parcerias. No novo modelo recentemente definido pela área jurídica há apenas uma parceria formalizada, em avaliação.

n) subcategoria Bolsas de Estudos: prática pela qual são selecionados empregados que se candidatam a bolsas de estudos graduação e pós-graduação *latu e strictu sensu*. Os candidatos às bolsas de pós-graduação são selecionados para áreas de conhecimento e temas de pesquisa alinhados às estratégias da ECT, mediante avaliação de anteprojetos dos trabalhos de conclusão dos cursos, e contam com ressarcimento quase total das mensalidades junto às instituições de ensino, além de liberação de parte da jornada de trabalho para realização de atividades acadêmicas.

Ponto forte: a prática, sistematizada e realizada há muitos anos, com diversas melhorias ao longo do tempo, viabiliza a identificação e aquisição simultânea de novos conhecimentos necessários à empresa.

o) subcategoria Pesquisas na internet e junto a bases de informações: o acesso à *internet* é autorizado para gestores, analistas e técnicos. Em particular os pesquisadores do DINEM utilizam intensamente as pesquisas na rede mundial para identificar informações e conhecimentos referentes a novas tecnologias, inovações em gestão e tendências que possam impactar os negócios da ECT. A área de negócios tem assinaturas de bases de informações acessáveis pela *internet*, como a base de licitações *Bigmaster*, a base do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) - empresas do Brasil; a IPCTARGET - potencial de consumo, a base Zênite de consultas jurídicas, dentre outras.

Ponto forte: os processos de pesquisa são sistemáticos, e as informações e conhecimentos obtidos são utilizados para o desenvolvimento das linhas de pesquisa do DINEM e para decisões das áreas de negócios, jurídica, de contratações.

Ponto fraco: a pesquisa sistemática à *internet* é pouco disseminada, estando restrita aos processos mencionados.

p) subcategoria Feedback de empregados: por meio do Canal Aberto com a Diretoria (CAD), das relações com sindicato e das pesquisas de clima organizacional a ECT identifica novas necessidades da força de trabalho e, a partir daí, os conhecimentos necessários para atendê-las.

Ponto forte: práticas sistematizadas e amplamente disseminadas na ECT.

Ponto fraco: as práticas não são integradas, dificultando a consolidação das informações e sua transformação em conhecimento.

4.5.2 Categoria 2: processo “criação do conhecimento”

Na ECT foi identificada a criação de conhecimentos sobre estratégias, processos e procedimentos operacionais e de suporte, sobre os clientes e usuários e conhecimentos práticos (ou do *know how*) da empresa, estes decorrentes de avaliações pontuais de melhores práticas e lições aprendidas. Nas subcategorias a seguir são descritos os métodos, técnicas e práticas identificados.

a) subcategoria Planejamento estratégico: o processo de elaboração do plano estratégico na ECT é participativo, com envolvimento mais de uma centena de analistas e gestores de alto nível da AC e de DRs. Nas reuniões desse grupo, a partir dos cenários e das informações de cunho estratégico disponibilizadas, há oportunidade de criação e compartilhamento de uma série de conhecimentos estratégicos para a ECT, que são desdobrados em objetivos e ações.

Ponto forte: prática sistematizada e continuada, com melhorias ao longo do tempo.

Ponto fraco: a metodologia adotada não conta com abordagem adequada às questões relativas ao conhecimento organizacional.

b) subcategoria Pesquisa & Desenvolvimento (P&D): a ECT conta com o DINEM, departamento cujos objetivos são voltados ao desenvolvimento de inovações em áreas e processos estratégicos para a ECT, e com o DEGEM, foca nas pesquisas de mercado e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Pontos fortes: o DINEM tem linhas de pesquisa definidas, com equipes de pesquisadores responsáveis pela P&D em cada uma delas. Há uma proposta de articulação dessas linhas de pesquisa com o programa de bolsas de estudos de pós-graduação *strictu sensu*, sendo que os bolsistas Mestrandos e Doutorandos devem desenvolver seus projetos alinhados às linhas de pesquisa. Já há resultados concretos na forma de projetos de inovação implementados. Os trabalhos do DEGEM também apontam resultados nas pesquisas comerciais.

Ponto fraco: foi constatado que os investimentos em P&D ainda são tímidos.

c) subcategoria Parcerias com universidades: já descrita em tópico anterior. **Ponto forte:** trata-se de um modelo de parcerias

com alto potencial de produção de resultados de nível destacado. Os exemplos da ECT e de outras empresas demonstram a excelência deste método para a criação de novos conhecimentos organizacionais.

d) subcategoria Modelo de *benchmarking*: é um processo contínuo de comparação e aprendizagem das melhores práticas de gestão e de processos entre as organizações reconhecidas como referenciais de excelência, visando a implantação de ações para melhoria da performance organizacional. Pela observação de práticas e processos e troca de conhecimento com organizações externas de excelência, os profissionais da ECT conseguem vislumbrar oportunidades de criar novos conhecimentos para posterior aplicação no âmbito interno da empresa.

Ponto fraco: a prática não é sistematizada e é pouco disseminada. Há modelos elaborados por pelo menos três áreas diferentes da ECT (DEPGE/VIGEP, DEGEM/VINEG e DR/SPM) para realização de *benchmarking*.

e) subcategoria Grupos de trabalho: os grupos de trabalho multidisciplinares são criados com o objetivo de resolver um problema, criar um novo produto/serviço, introduzir novos processos operacionais e de gestão ou realizar atividades que exigem o trabalho multidisciplinar. Na ECT a prática é normatizada no Manual de Organização (MANORG). Esses grupos são designados por portaria e desenvolvem seus trabalhos em diversos níveis - AC e DRs, e com graus diversos de complexidade, desde grupos para tarefas simples e de curto prazo como a seleção de empregados em recrutamentos internos, até projetos altamente complexos como a mecanização da triagem.

Ponto forte: trata-se talvez da principal prática para criação de novos conhecimentos na ECT, e ainda para o compartilhamento do conhecimento entre os membros desses grupos. Em muitos casos, na conclusão dos trabalhos ocorre inclusive a explicitação do conhecimento criado, na forma de um novo manual, o que possibilita a disseminação ampla e a retenção desses conhecimentos.

f) subcategoria Reuniões, seminários e *workshops* internos: há na ECT uma série de atividades de compartilhamento de informações e conhecimentos, na forma de reuniões, seminários, workshops dentre outros, nos quais ocorre a criação e o compartilhamento de conhecimento tácito.

Ponto forte: esses eventos são realizados de modo sistematizado, com objetivos, cronogramas e públicos definidos, como por exemplo a avaliação de práticas e resultados dos processos operacionais.

Pontos fracos: não foram observados registros adequados dos conhecimentos criados numa base de conhecimento, assim esses conhecimentos restringem-se ao campo tácito; a ênfase ainda é transmissão de informações, e não na criação coletiva do conhecimento a partir das experiências dos gestores.

g) subcategoria Metodologia de Mapeamento de Processos: pela metodologia os processos internos da ECT são mapeados, modelados e diagramados. Durante as sessões de mapeamento e modelagem ocorrem a criação, a explicitação e o compartilhamento de conhecimentos entre as pessoas envolvidas.

Ponto forte: é utilizada metodologia reconhecida internacionalmente (BPM/BPMN).

Ponto fraco: extrai-se pouco da metodologia, considerando todo seu potencial de criação, explicitação, compartilhamento, disseminação, retenção e aplicação de conhecimentos. Seu uso é predominantemente focado na descrição dos processos existentes, sendo identificadas poucas iniciativas de utilização completa da metodologia.

h) subcategoria Fábricas de *software*: foi observada a adoção pela ECT do conceito de “fábricas de *softwares*”, nas quais é feito o desenvolvimento dos sistemas proprietários da empresa, aplicados a seus processos finalísticos operacionais e de atendimento.

Ponto forte: há uma série de parâmetros e normas para a criação dos *softwares*, e a utilização do método BPM e de técnicas de extração de conhecimentos para o desenvolvimento dos sistemas; o catálogo oficial de *softwares* da ECT é o principal instrumento para evitar “a reinvenção da roda”, ou a duplicação de sistemas com aplicações idênticas.

i) subcategoria Banco de Ideias - Inova Correios: prática desenvolvida para que o empregado possa contribuir com seu conhecimento e propor soluções criativas para problemas relacionados ao negócio da empresa, muitas vezes sendo reconhecido e premiado por suas contribuições. Na ECT tem o nome de Inova Correios, coordenado pelo DINEM. São realizadas campanhas temáticas para captação de sugestões focadas na solução de problemas e desafios enfrentados pela Empresa.

Ponto forte: Sua operacionalização está bem definida, com regras publicadas em manual e sistema informatizado para captação das ideias.

Ponto fraco: verificou-se que sua utilização tem sido pontual e esporádica, deixando a ECT de aproveitar o potencial criativo de seu

corpo funcional na geração de novas ideias para a melhoria e inovação em processos e serviços.

j) subcategoria Melhores práticas: na ECT foi identificado o uso sistemático das melhores práticas nos métodos denominados SAPPP (Sistema de Avaliação e Padronização do Processo Produtivo) e PMA (Programa de Melhoria das Agências). Desenvolvidos a partir dos conceitos da Norma ISO 9001 e apoiados por sistemas informatizados, estabelecem padrões de processos para a distribuição e o atendimento. Há auditorias sistemáticas de verificação do cumprimento dos padrões, e ranking interno das melhores unidades. Também identificou-se o uso das melhores práticas para a atualização dos manuais de distribuição (MANDIS) e de tratamento e encaminhamento (MANENC). A atualização é anual, a partir das contribuições de representantes de todas as DRs.

Pontos fortes: os métodos SAPPP e PMA são amplamente disseminados nas redes de CDDs e agências, com um processo de melhoria contínua dos padrões estabelecidos, pelo compartilhamento das melhores práticas desenvolvidas pelas unidades, por meio de reuniões periódicas de avaliação e apresentação de *cases* de sucesso.

Ponto fraco: pela dimensão da ECT e a quantidade de processos que realiza, o uso das melhores práticas é considerado extremamente tímido.

k) subsistema Lições aprendidas: foi identificada a aplicação da técnica das lições aprendidas nas avaliações anuais da operação de entrega dos livros didáticos a todas as escolas públicas do país, entre novembro e fevereiro.

Ponto forte: trata-se de uma das maiores operações postais do mundo, e a criação de conhecimentos práticos decorrentes do *know how* da ECT ocorre de modo continuado. Os gestores e operadores regionais avaliam anualmente os processos realizados e desenvolvem melhorias e inovações.

Ponto fraco: foi constatado que, pela quantidade de operações especiais que a ECT realiza, o uso das melhores práticas para a criação de conhecimentos é bastante tímido.

4.5.3 Categoria 3: processo “captura, armazenagem e disseminação do conhecimento”

Foram identificadas diversas formas de armazenamento de informações e conhecimentos da organização, descritas nas subcategorias a seguir.

a) subcategoria Intranet e páginas das Vices-Presidências, Departamentos, DRs e órgãos: a *intranet* hoje é mais poderosa ferramenta de disponibilização, compartilhamento e retenção de informações da ECT, uma vez que, além de abrigar todas as páginas de todos os órgãos da empresa na Administração Central e Diretorias Regionais, ainda permite o acesso aos mais diversos sistemas corporativos.

Ponto forte: Constituiu-se numa idéia próxima de um portal do conhecimento, e sua dimensão é impressionante.

Pontos fracos: Apesar de a área de TIC da ECT ter definido a adoção do software livre Plone® como plataforma corporativa da *intranet*, verifica-se que sua adoção ocorreu apenas na *Intranetac*, sendo que as demais utilizam plataformas diferentes. Como exemplos, a DR/SPM usa o MS Sharepoint®, e a grande maioria das DRs usa o MS Frontpage®. Em decorrência, a integração dessas *intranets* é precária, além de não haver um mecanismo de busca potente. Há também restrição de acesso às páginas secundárias das *intranets* de DRs que não sejam da lotação do empregado. Assim, na prática o acesso a essa ampla base de informações e conhecimento é dificultado e restrito. O próprio usuário tem de saber onde se encontra o que procura e, quando localiza, às vezes não consegue acessar os arquivos. Outro ponto fraco é o quase inexistente monitoramento dos acessos às milhares de páginas que compõem a *intranet*, o que indica a possibilidade de manutenção deficiente do ambiente.

b) subcategoria Portal da ECT na internet: disponível no endereço eletrônico <http://www.correios.com.br>, tem como objetivos priorizar negócios, prover comodidade e facilidades na prestação de serviços, além de oferecer informações públicas da ECT à população em geral. Reformulado recentemente, é segmentado em quatro áreas principais: i) Para você: informações e serviços dos Correios para pessoa física (Busca CEP, rastreamento de objetos, cálculo de preços, concursos, Fale com os Correios, endereço de agências, disque coleta e consulta CPF, entre outros); ii) Para sua empresa: informações e serviços para pessoa jurídica; iii) Fornecedores: informações sobre licitações e contratos dos Correios; e iv) Sobre os Correios: notícias, história, estrutura e outras informações sobre a ECT.

Pontos fortes: permanentemente atualizado, é um meio para a retenção de informações e conhecimentos sobre a ECT; existem subportais internos, referentes a assuntos específicos: Portal de Serviços, Portal do Fornecedor, Portal de Informações, Portal de Compras, Portal de Gestão Estratégica, Portal de Transparência, Portal Corporativo

Financeiro etc.; é uma interface de alta abrangência, direta e única com os usuários - empregados, clientes e não clientes, fornecedores, governo etc.

c) subcategoria ECT Normas (manuais da ECT): a manualização de procedimentos é uma prática tradicional e amplamente disseminada na ECT, focada na explicitação e no compartilhamento de processos mapeados, seus fluxos, padrões, normas e procedimentos operacionais e administrativos padronizados. Disponibilizados na base ECT Normas, os manuais oferecem um amplo mapa do conhecimento organizacional que possibilita a qualquer membro do corpo funcional com acesso à *intranet* visualizar a forma e conteúdo que a organização enxerga seus processos e como estes devem ser desenvolvidos. **Ponto forte:** com sistemática de atualização contínua dos conteúdos, e arquivamento das versões descontinuadas, é a principal base de retenção e preservação do conhecimento organizacional.

Ponto fraco: essa ampla base de conhecimento é construída em arquivos MS Word®, considerada inadequada para sua dimensão e importância. Além disso, o mecanismo de busca é deficiente, o que dificulta muito o acesso aos conteúdos. Novamente, o próprio usuário tem de saber em qual dos manuais se encontra o que procura.

d) subcategoria Sala do Educador e Catálogo Eletrônico de Equipamentos: a Sala do Educador é uma base na qual são disponibilizados os materiais didáticos da grande maioria dos cursos corporativos da ECT, possibilitando a qualquer Instrutor permanente ou temporário da empresa acessá-los e utilizá-los quando necessário. O Catálogo Eletrônico de Equipamentos contém as especificações técnicas detalhadas da maioria dos móveis e equipamentos utilizados na ECT, facilitando em muito a preparação de processos de aquisição. Tais bases são citadas como exemplos, havendo outras semelhantes.

Ponto forte: essas bases têm seus conteúdos atualizados de modo sistemático, e estão disponíveis na *intranet* com acesso livre a todos os empregados.

e) subcategoria Rede de bibliotecas e salas de leitura: a Unicorreios mantém uma biblioteca cujo acervo é disponibilizado para toda a empresa, com 7.000 obras e conteúdo prioritariamente voltado aos negócios da ECT. O empréstimo é solicitado por qualquer empregado via *e-mail*, e o envio é pelo malote interno. Além da biblioteca da Unicorreios, há outra no Museu Postal e mais cinco localizadas nas DRs SPM, RJ, RS, MS e MG, e salas de leituras com acervos menores em 14 outras DRs 11. São cerca de 50 mil usuários

cadastrados e um acervo de aproximadamente 80 mil obras e documentos disponíveis.

Ponto forte: a biblioteca da Unicorreios conta com um sistema de gerenciamento, o SophiA Biblioteca Avançado, que possibilita realizar cadastro na biblioteca, consultar materiais disponíveis para empréstimo, cadastrar perfis de interesse e solicitar pesquisa bibliográfica.

Ponto fraco: atualmente, cada biblioteca ou sala de leitura possui um sistema diferente para fazer o gerenciamento de seu acervo físico e virtual, impossibilitando sua integração e disponibilização integral do acervo aos funcionários.

f) subcategoria *Dataware house (DW)*: O DW é um repositório corporativo de dados e informações estratégicos da ECT, que tem a função de propiciar análises gerenciais a partir de seu conteúdo, permitindo ao gestor estabelecer metas e tomar decisões significativas e que culminem em resultados positivos aos Correios.

Ponto forte: é integrado ao ERP, caracterizando a convergência desses dois importantes sistemas.

Ponto fraco: seu acesso é bastante restrito, o que reduz significativamente o potencial de geração de resultados para a ECT.

g) subcategoria *Diversos sistemas corporativos*: tais sistemas, a seguir resumidamente apresentados, são em sua concepção sistemas operacionais e de informações gerenciais. Alguns desses sistemas são: i) ERP; ii) Populis [sistema de RH não integrado ao ERP, com módulos para diversos subsistemas da área: folha de pagamentos, registros e assentamentos funcionais; movimentação de pessoal; gerenciamento de competências e resultados (GCRWEB), Treinamento e Desenvolvimento, Assistência Médica (SASMED), informações pessoais dos empregados (RH24Horas)], iii) WEBSUN (sistema de suprimento - solicitação e gestão de materiais); iv) SARA e Banco Postal (sistemas de atendimento das agências); *Help desk* (sistema de solicitação de manutenção de móveis, equipamentos e *softwares*) etc.

Ponto forte: mesmo sendo sistemas operacionais e de informações, fazem sua parte na retenção de conhecimentos, em especial os relacionados à sua operação no registro de dados e obtenção de informações na forma de relatórios gerenciais. Todos contém páginas com tutoriais de utilização, assegurando a retenção do conhecimento a esse respeito e alguns oferecem pesquisas de satisfação que possibilitam aos gestores conhecer as opiniões dos usuários.

h) subcategoria *RH 24 horas*: sistema com funcionalidade semelhante às Páginas Amarelas, na ECT é chamado de RH 24 horas,

para ajudar as pessoas a encontrar outros em sua organização que têm o conhecimento e especialidade que eles precisam para uma tarefa ou projeto. É como um diretório de funcionários, mas em vez de simplesmente listar nomes de pessoas, títulos de trabalho, departamentos e detalhes de contato, elas incluem detalhes sobre seus conhecimentos, habilidades, experiências e interesses. O RH 24 horas tem interface com o sistema Populis, e possibilita aos empregados a atualização de seu currículo profissional pelo registro de dados pessoais de formação acadêmica, trabalhos realizados e áreas de interesse, além das informações cadastrais oficiais registradas diretamente pela ECT. **Ponto fraco:** o sistema é pouco divulgado e há pouco incentivo para que os empregados registrem e atualizem seus dados pessoais complementares, pelo que a base está desatualizada. Além disso, o acesso a essa funcionalidade do RH24Horas é muito restrito. Quem necessita de relatórios e informações tem de solicitá-los ao órgão responsável pelo sistema na AC.

i) subcategoria Servidores de arquivos: foi verificada a existência de inúmeros servidores de arquivos na AC e nas DRs, hierarquizados em pastas das diversas áreas responsáveis por seus conteúdos, cuja amplitude de acesso é determinado pela natureza dos conteúdos.

Ponto forte: há normas e uma rotina de *back up* dos arquivos que asseguram integridade e preservação dos arquivos armazenados.

Ponto fraco: foi constatada a inobservância dos procedimentos para que os funcionários armazenem os documentos e conhecimentos por eles produzidos. Muitos conteúdos da empresa são retidos nos computadores pessoais dos funcionários.

j) subcategoria Repositório de Conhecimentos: além do DW e de outros sistemas, a ECT conta com o ECT Info, um repositório para armazenamento de conhecimentos na forma de trabalhos de conclusão de curso, relatórios de projetos e de missões, notas técnicas, artigos científicos etc.

Ponto fraco: o sistema se encontra desativado, apesar de conhecido o potencial e as funcionalidades dessa ferramenta de propriedade da ECT. Tal situação retrata a inexistência de políticas e a ineficácia dos procedimentos para a coleta ou captura de documentos ou outros trabalhos produzidos pelos funcionários.

k) subcategoria Sistemas de carga de trabalho: são sistemas que recebem dados das unidades operacionais (atendimento, tratamento e distribuição) sobre os volumes de objetos postais e tarefas e atividades realizadas, e geram o cálculo da carga de trabalho dessas

unidades, pela qual é dimensionado o quadro de pessoal de cada uma delas. Os sistemas embutem conhecimento estratégico de suas metodologias.

Pontos fortes: com metodologias próprias, com bases científicas, desenvolvidas pela ECT, os sistemas são amplamente disseminados para a maioria das unidades da empresa. Os resultados são insumos para outros sistemas, como de remuneração do pessoal. No caso dos sistemas de distritamento da distribuição, a base é robusta e engloba conhecimentos sobre cada logradouro das cidades distritadas pela metodologia (topografia, perfil - comercial ou residencial, densidade e categorias dos objetos).

l) subcategoria Diretório Nacional de Endereços: é a base informatizada do CEP dos logradouros, bairros, zonas, cidades, regiões e estados que, ampliada com dados coletados pelos carteiros acerca dos estabelecimentos existentes em cada logradouro e o perfil socioeconômico dos bairros, é sem dúvida a maior base de conhecimento sobre os endereços do país.

Ponto forte: tornou-se um produto comercial para o segmento de Marketing Direto da ECT, e não mais apenas um facilitador dos processos operacionais.

m) subcategoria Relatório de Avaliação de Viabilidade Comercial (RAVC): tem o objetivo de registrar a avaliação de viabilidade comercial de todos os projetos de serviços e produtos customizados oferecidos a clientes com contrato. **Ponto forte:** O sistema é disponibilizado na página do DEVEN, com acesso direcionado à Força de Vendas.

Ponto forte: possibilita a retenção dos conhecimentos gerados a cada avaliação, e sua posterior reutilização em caso de oferta de produtos e serviços semelhantes a outros clientes.

Ponto fraco: o sistema é pouco amigável, e sua utilização é dificultada devido a esta característica.

n) subcategoria Relatórios de Pesquisas de Imagem e Satisfação: esses relatórios apresentam dados detalhados das pesquisas de Imagem e Satisfação, com resultados evolutivos (comparativo do último resultado com os anteriores) por DR e por atributo pesquisado, nas categorias atendimento/clientes de varejo, clientes com contrato e distribuição.

Ponto forte: são armazenados em base própria na *intranet*, assegurando a retenção e reutilização dos conhecimentos identificados a cada pesquisa.

o) **subcategoria Gestão competitiva:** ferramenta informatizada utilizada pela Força de Vendas para registro da participação do cliente na ECT e na concorrência, possibilitando a análise comercial detalhada da participação da empresa nos diferentes mercados em que atua.

Ponto forte: disponível na *intranet* para todos os integrantes da Força de Vendas. O conhecimento sobre este aspecto dos clientes é explicitado e retido, sendo reutilizado no caso de rotação de vendedores.

p) **subcategoria COPTEC:** plataforma eletrônica das comunidades de prática da ECT, essencialmente para o compartilhamento de conhecimentos entre os membros das comunidades. A plataforma utiliza o *Open Access*, um *software* livre homologado pela ECT. **Ponto forte:** disponível na *intranet* a todos, dentre suas funcionalidades há o arquivo de documentos, relatórios etc., que possibilita a retenção dos conhecimentos compartilhados.

q) **subcategoria Grupos de trabalho:** já descrito em tópico anterior.

Ponto fraco: não foi evidenciada a sistematização da retenção dos conhecimentos criados por esses grupos de trabalho. Em alguns casos a retenção se dá pela manualização, mas em outros os relatórios elaborados ao final dos trabalhos não são armazenados em bases de conhecimento, tornando difícil a localização posterior e reutilização. Há, inclusive, risco de perda desses documentos.

r) **subcategoria GED/GDC:** é uma tecnologia que provê um meio de facilmente gerar, controlar, armazenar, compartilhar e recuperar informações existentes em documentos. Os sistemas Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) permitem aos usuários acessar os documentos de forma ágil e segura, normalmente via navegador *web*. A capacidade de gerenciar documentos é uma ferramenta indispensável para a GC. Na ECT é denominado Gestão de Documentos Correntes (GDC), e de acesso corporativo a todos os empregados.

Ponto forte: a GDC encontra-se estruturada num banco de dados, possibilitando o armazenamento, preservação, uso e reuso dos conteúdos corporativos.

Ponto fraco: o sistema vem funcionando com foco no controle de numeração documental e não com o intuito de registro de conteúdo.

s) **subcategoria Documentação de Softwares:** Os *softwares* desenvolvidos pela ECT para seus processos operacionais e de suporte obedecem a normas de documentação padronizadas, que possibilitam não só a correta armazenagem como também a recuperação e reuso de

trechos de *softwares* cuja utilização no desenvolvimento de sistemas é repetida.

Ponto forte: a área de TIC da ECT adota como referência os principais fundamentos das abordagens metodológicas relacionadas às bases documentais e de informação, por exemplo os padrões das normas ISO/IEC - 12207 (Engenharia de sistemas e *software* - processos de ciclo de vida de *software*), ISO/IEC - 14764 (*Software Engineering - Software Maintenance*), *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) dentre outras.

t) **subcategoria Agregação de valor à informação:** possibilitar aos funcionários adicionar comentários à informação armazenada em bases de dados ou classificá-la quanto a qualidade com base em critérios definidos são formas de agregar valor à informação coletada pela organização.

Ponto fraco: não foi identificada nenhuma prática estruturada para tanto na ECT.

4.5.4 Categoria 5: processo “compartilhamento do conhecimento”

As subcategoria a seguir refletem as principais formas de compartilhamento de conhecimentos na empresa.

a) **subcategoria Universidade Corporativa:** gera conhecimento às pessoas a partir do momento que cria os conteúdos de aprendizagem com base nos processos documentados e conjuntamente com as áreas gestoras dos principais processos organizacionais, disseminando a cultura organizacional, contemplando todos os empregados em todos os níveis, de acordo com as técnicas de ensino mais avançadas do mercado. Na ECT, a Unicorreios foi fundada em 2001, ampliando o escopo de atuação do Departamento de Treinamento e Desenvolvimento, até então existente. Além dos treinamentos presenciais tradicionais, considerados um dos métodos por excelência de compartilhamento e disseminação de conhecimentos, a Unicorreios passou a oferecer formas ampliadas de capacitação e desenvolvimento com a utilização de novos métodos, desenvolvidos internamente ou adquiridos externamente.

Ponto forte: são ofertadas diversas formas de acesso a conteúdos de treinamento e desenvolvimento, desde o AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem (plataforma *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment* - Moodle) até os tradicionais fascículos via postal, passando pelo treinamento no local de trabalho (TLT), de modo a alcançar todos os empregados.

Pontos fracos: a versão do Moodle adotada pela ECT não é a mais atual, e carece de funcionalidades que favorecem o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os treinandos e otimizam amplamente o gerenciamento dos cursos e as tarefas administrativas de apoio. O modelo pedagógico adotado é tradicional, centrado na transmissão de conteúdo pelo Instrutor, o que não favorece o compartilhamento e a construção coletiva de conhecimento.

b) subcategoria Grupos de Trabalho: já descrito em tópico anterior.

Ponto fraco: não foi verificada a avaliação de melhores práticas na gestão de projetos que possam ser disseminadas a futuros grupos de trabalho, bem como lições aprendidas para evitar que erros sejam repetidos.

c) subcategoria COPTEC: já descrita em tópico anterior.

Ponto forte: na empresa existem mais de 100 comunidades cadastradas e mais de 11.000 membros.

Ponto fraco: atualmente há funcionalidades não ativadas, como a *wiki*, e foram relatadas dificuldades na gestão e manutenção da COPTEC. O ambiente não é considerado muito intuitivo e amigável pelos usuários, sendo um dos motivos identificados a falta de treinamento para seu uso.

d) subcategoria E-mail: é um método que permite compor, enviar e receber mensagens através de sistemas eletrônicos de comunicação, baseado em protocolo proprietário. Na ECT são utilizados os *softwares* MS Outlook® e Mozilla Thunderbird.

Ponto forte: é uma das ferramentas tecnológicas que mais proporciona a circulação do conhecimento organizacional, na forma de comunicação pessoal, registros, divulgação e relação empregado/empresa.

Pontos fracos: o acesso ao e-mail é restrito a gestores e funcionários de áreas de suporte administrativo; o conhecimento circulado entre os envolvidos no *e-mail* geralmente não vem a ser disponibilizado para o conhecimento organizacional, dado que a ECT não possui um banco de informação estruturado para armazenar o conhecimento que circula nos *e-mails*.

e) subcategoria Chat: a ECT utiliza o *software* livre Gaim, um dos muitos *multimessengers* existentes, que apresenta características de facilidade e versatilidade, por possibilitar a comunicação com usuários de vários outros *multimessengers* (p.ex.: ICQ, Windows/MSN Messenger), além de diversas funcionalidades tais como suporte a

múltiplos protocolos de rede, múltiplas contas de acesso, conversações áudio/vídeo, dentre outros.

Ponto fraco: é pouco conhecido pelos empregados, sendo pouco utilizado pelos mesmos.

f) subcategoria Árvores Hiperbólicas: é uma técnica foco+contexto baseada na geometria hiperbólica, usada na visualização de dados de grandes estruturas hierárquicas. Facilita a organização e inter-relação dos conhecimentos organizacionais e possibilita a fácil visualização e o acesso via *hiperlinks* a arquivos relacionados a cada tópico. Na ECT são utilizadas diferentes plataformas de *software* livre. Na DR/ES aparece como forma gráfica de visualização de estruturas e inter-relacionamento de unidades comerciais da empresa, criando hiperlinks para arquivos específicos de resultados de cada unidade. Já na DR/SC é utilizada para visualização do Mapa Estratégico da Regional e os resultados dos Indicadores Estratégicos e Regionais.

Ponto forte: trata-se de uma ferramenta de alta funcionalidade e facilidade de uso, que possibilita o compartilhamento de conhecimentos de forma visual estruturada, e auxilia na melhoria da gestão dessas DRs e AC.

Ponto fraco: não há a padronização da ferramenta, e sua utilização é pontual e pouco disseminada.

g) subcategoria Reuniões, seminários, *workshops* internos: já descrita em tópico anterior.

Ponto fraco: foi verificado que nesses eventos ainda predomina a transmissão de informações; os eventos destinam-se essencialmente à participação de gestores, havendo poucas oportunidades para empregados sem atribuições de gestão.

h) subcategoria Vídeokonferência: forma de comunicação interativa que permite que duas ou mais pessoas, em locais diferentes, possam se encontrar face a face através da comunicação visual e áudio em tempo real. Além disso, é possível compartilhar programas de computador, dialogar através de canais de bate-papo, apresentar slides, vídeos, desenhos e fazer anotações em um quadro branco compartilhado.

Ponto fraco: sua utilização tem sido pontual por meios terceirizados; a ferramenta adquirida pela ECT ainda foi instalada em todas as regionais.

i) subcategoria Sistema de Comunicação da empresa : a ECT conta com uma série de instrumentos de comunicação interna, utilizando meios e tendo públicos distintos, pelos quais são passadas informações e conhecimento de cunho técnico, gerencial, sobre a

atuação da empresa, direitos e deveres dos empregados etc. Via *intranet* publicado diariamente o Boletim Interno, com notas técnicas sobre normas e procedimentos. Via *e-mail* são publicadas *newsletter* diárias com temas adequados a diversos públicos Correios Informa, Boletim Inovar, Primeira Hora, Rede Gerentes. Via *blog* há os *Blogs* do Presidente e da ECT.

Ponto forte: o conjunto de instrumentos é abrangente, chegando a todos os empregados e assegurando informação e conhecimento uniformes.

j) subcategoria Melhores práticas: já descrita em tópico anterior.

Pontos fortes: foi observado o compartilhamento das melhores práticas desenvolvidas pelas unidades, por meio de reuniões periódicas de avaliação e apresentação de *cases* de sucesso.

Ponto fraco: pela dimensão da ECT e a quantidade de processos que realiza, o uso das melhores práticas para o compartilhamento de conhecimentos foi considerado extremamente tímido.

k) subcategoria Lições aprendidas: já descrita em tópico anterior.

Ponto forte: são realizadas reuniões anuais de avaliação das operações realizadas, e todos os gestores compartilham suas experiência de sucesso e dificuldades enfrentadas.

Pontos fracos: foi constatado que o método para registro e retenção das lições aprendidas não é adequado, dado que não há indexação nem arquivo em base de conhecimento, praticamente impossibilitando o resgate e reuso das lições; pela quantidade de operações especiais que a ECT realiza, o uso das lições aprendidas para o compartilhamento de conhecimentos foi considerado extremamente tímido.

l) subcategoria Participação em eventos especializados: já descrito em tópico anterior.

Pontos fracos: não há processo estruturado de compartilhamento dos conhecimentos identificados e adquiridos pelos participantes nesses eventos.

m) subcategoria Bolsas de Estudos: já descrito em tópico anterior.

Ponto fraco: não foi identificada prática de compartilhamento dos conhecimentos identificados, adquiridos e desenvolvidos pelos

empregados ao longo dos estudos, impossibilitando a internalização desses conhecimentos para a base de conhecimento da empresa.

n) subcategoria Diretório de fontes oficiais de conhecimentos: uma fonte oficial é aquela cujos dados são vistos pela organização como as versões corretas ou oficiais daquela informação. A ECT conta com o ECT Normas, a base na qual estão todos os manuais da empresa em suas versões atuais.

Ponto fraco: há outras fontes de informação espalhadas pela organização, sobre temas não explicitados em manuais, ou que referem-se a versões desatualizadas dos manuais.

4.5.5 Categoria 5: “o nível das atividades relativas à GC na organização”

Esta categoria envolve conceitualmente aspectos relativos ao ciclo da GC, ao fluxo e à operacionalização do conhecimento. Na coleta de dados referentes a esta categoria verificou-se respostas predominantemente desfavoráveis às questões propostas. Ou seja: há poucas práticas voltadas à potencialização do fluxo do conhecimento entre funcionários e unidades, com vistas à sua utilização prática diária.

a) subcategoria “Fluxo do conhecimento”: O conceito de fluxo de conhecimento definido na metodologia OKA diz respeito à natureza e a capacidade do conhecimento de circular dentro da empresa, e inclui a captura, o armazenamento, a disseminação e a entrega. O fluxo do conhecimento ocorre na ECT, sem dúvida, mas de certa forma com dificuldades, restrições e lentidão.

Ponto forte: como já descrito, há rotinas de armazenamento de informações e conhecimentos em todos os sistemas corporativos da empresa.

Ponto fraco: as respostas obtidas indicam a necessidade de recorrer a colegas, ao invés de aos sistemas e bases corporativos para obter informações e conhecimentos de que necessitam para realizar seu trabalho diário, dado que muitas informações não são fornecidas automaticamente nem são de fácil acesso, provocando perda de tempo.

b) subcategoria Operacionalização do conhecimento: a operacionalização do conhecimento é definida na metodologia OKA como a capacidade da organização em integrar e aplicar o conhecimento no seu negócio e em seus processos operacionais. Diz respeito ao o ciclo de *feedback* do conhecimento nos processos de negócio. Verificou-se que, como também ocorre em relação ao fluxo do conhecimento, a

operacionalização do conhecimento não ocorre de maneira natural e integrada aos processos.

Ponto fraco: respostas obtidas relataram que o processo de tomada de decisões diárias relativas às operações finalísticas e processos de suporte em muitos casos ainda ocorre de modo reativo e com base em impressões pessoais, ao invés de ter por base informações gerenciais ou ferramentas de análise e solução de problemas.

4.5.6 Categoria 6: processo de medição “as medidas usadas pela organização”

A ECT se utiliza das medidas a seguir descritas para medir ações e programas que têm relação com GC. 1. Na verdade não foi verificada a existência de ECT indicadores estruturados de GC, o que retrata a situação atual, de início de estruturação do programa de GC.

a) subcategoria Diagnóstico e avaliação da gestão organizacional: como já mencionado, a ECT adotou o MEG/FNQ, cujo Critério 5 dedica um item à GC. Trata-se de um modelo de avaliação da gestão organizacional como um todo, incluindo aspectos relativos à GC.

Ponto forte: em 2010 foi realizado o primeiro diagnóstico e avaliação da ECT por essa metodologia, e está prevista sua repetição periódica.

Ponto fraco: o resultado da avaliação foi desfavorável, indicando a necessidade de implementação da GC na ECT.

b) subcategoria Indicadores de Educação Corporativa: foram identificados os seguintes indicadores da área de Educação Corporativa, que podem ser entendidos como indicadores de GC: i) indicador Horas de Treinamento por Empregado (HTE), que mede o total e a média de horas de treinamento realizados pelos empregados ao ano; ii) para aferição do esforço de realização de ações de educação prioritárias, vinculadas às ações estratégicas da ECT: indicadores Ações de Educação e Desenvolvimento (AED), pelo qual é medido o percentual de ações prioritárias efetivamente realizadas em relação às ações previstas, e Horas de Educação e Desenvolvimento (HED), para medição do total de horas de treinamento realizadas nas ações prioritárias. Ambos são vinculados ao cumprimento do Plano Plurianual de Educação (PPE), e iii) o indicador de controle orçamentário da verba de Educação Corporativa, que verifica o percentual orçamentário realizado *versus* o previsto.

Ponto fraco: tais indicadores são considerados como indicadores intermediários do processo de GC, e possibilitam verificam

o esforço total de educação e desenvolvimento apenas em medidas quantitativas.

c) subcategoria Medição da satisfação dos clientes: as já descritas pesquisas de imagem e satisfação, as visitas aos clientes, o Fale Conosco/CAC, dentre outras práticas, são utilizados sistematicamente para medir a satisfação dos clientes.

Ponto forte: as pesquisas de imagem e satisfação contêm perguntas específicas sobre o grau de conhecimento dos empregados acerca dos produtos, serviços e procedimentos da ECT.

Ponto fraco: foi relatado que os resultados dessas perguntas são pouco utilizados como indicadores ou insumos para o processo de treinamento e desenvolvimento (T&D); a CAC realiza suas atividades com foco operacional, na resolução dos problemas dos clientes, sendo que a grande massa de informações geradas é pouco utilizado como insumo para avaliações gerenciais ou identificação de problemas que se repetem.

d) subcategoria Medição da satisfação dos funcionários: a ECT realiza de modo sistemático e continuado pesquisas de clima organizacional, pelas quais são avaliados quesitos relativos a treinamento.

Ponto forte: é medida a percepção dos empregados sobre a oferta de cursos, as oportunidades de participação nesses cursos e a contribuição dos cursos para a realização do trabalho dos empregados.

Ponto fraco: foi relatado que os resultados dessa medição são desfavoráveis, e pouco utilizados como indicadores ou insumos para o processo de treinamento e desenvolvimento (T&D).

e) subcategoria Medição do desempenho dos funcionários: a ECT conta com o Sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR), pelo qual é realizada a avaliação sistemática anual do desempenho dos empregados, em dois blocos: competências profissionais e metas específicas. No que tange às competências são avaliados aspectos subjetivos relativos ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Ponto forte: o sistema direciona a elaboração de planos de desenvolvimento para os empregados com desempenho baixo ou normal, focando a busca de novos conhecimentos.

Pontos fracos: na avaliação de competências o enfoque relativo a conhecimento é direcionado ao domínio que o empregado tem dos processos sob sua responsabilidade, não sendo considerados aspectos sobre a criação, o compartilhamento e a armazenagem adequada dos conhecimentos que detém; as avaliações não têm relação direta com a

elaboração dos planos de treinamento e desenvolvimento (T&D). Ou seja: o resultado do GCR não é insumo para a Unicorreios, caracterizando a falta de integração das práticas de avaliação e de T&D.

Concluído o relato dos dados coletados na pesquisa de campo, no Capítulo 5 é desenvolvida a análise dos mesmos e a apresentação de recomendações à instituição pesquisada.

5 ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo é apresentada uma análise geral ampliada dos dados coletados e descritos no tópico anterior. Considerando a metodologia de coleta dos dados (caracterização de evidências e seus pontos fortes e fracos) utilizada neste estudo, cabe lembrar que, simultaneamente à análise de conteúdo para categorização dos dados, pode-se identificar claramente áreas em que a instituição é forte, e outras nas quais há deficiências.

Esta análise ampliada de conteúdo possibilita uma visão geral da situação encontrada com relação a cada processo de GC referido nas categorias do tópico anterior. Os pontos fracos identificados na coleta de dados foram a base para a elaboração, sempre que possível com respaldo na literatura, das recomendações à instituição. Utilizou-se para tanto as mesmas subcategorias, o que facilita sua compreensão. Além das recomendações enquadradas nas subcategorias, foram apresentadas recomendações adicionais, quando cabíveis.

Vale lembrar que, conforme descrito no Capítulo 3, o procedimento metodológico incluiu a submissão dessas recomendações à avaliação dos pares deste pesquisador, que as aprovaram como adequadas para apresentação à ECT.

5.1 CATEGORIA 1: PROCESSO “IDENTIFICAÇÃO DE CONHECIMENTOS”

A ECT se utiliza de fontes variadas para identificar os conhecimentos de que necessita, cobrindo áreas de conhecimento que vão da estratégia às operações, com destaque para os diversos meios de prospecção de informações e conhecimentos relativos aos negócios. Foi verificada a existência de graus variados de sistematização, desde práticas de identificação de conhecimentos já normatizadas e com sistema informatizado para registro, como o Sistema de Informações Competitivas, até práticas ainda não estruturadas, como a parceria com universidades. Observou-se ainda a utilização apenas parcial das fontes de informação e conhecimento nos processos decisórios da organização.

A seguir são apresentadas as recomendações à ECT para cada subcategoria em que foram identificados pontos fracos, relativos ao processo “identificação de conhecimentos”.

a) subcategoria Elaboração de cenários para o planejamento estratégico: recomenda-se buscar a identificação de um método de planejamento estratégico que considere no seu bojo o

conhecimento como insumo principal, como por exemplo o BSC. Dessa forma será possível conduzir um processo estruturado de desdobramento dos conhecimentos identificados como necessários em ações estratégicas para sua criação ou aquisição.

b) subcategoria *Focus Group*: a técnica é adequada a diversas situações, considerando que, para alcançar os objetivos da pesquisa, é necessário o levantamento, através de debate, das impressões, visões e concepções de mundo de seu público-alvo (CRUZ NETO; MOREIRA; SUCENA, 2002). Na ECT a técnica encontra-se em início de uso pela área de negócios. Assim, recomenda-se sua utilização para outros propósitos, como a obtenção de informações qualitativas de apoio à pesquisa quantitativa de clima organizacional, para avaliação da efetividade dos instrumentos internos de comunicação etc., possibilitando assim a identificação de novos conhecimentos para o aprimoramento desses processos.

c) subcategoria *Informações de concorrentes - Sistema de Informações Competitivas (SINC)*: por terem sido relatadas dificuldades no registro e consulta das informações lançadas pela Força de Vendas, o que prejudica sua utilização plena, recomenda-se à ECT reavaliar o sistema quanto à sua usabilidade, promovendo alterações que tornem mais fácil e atraente seu manuseio.

d) subcategoria *Fale Conosco/Central de Atendimento ao Cliente (CAC)*: conforme Pletsch (2003), não é suficiente que os atendentes de uma central de atendimento estejam preparados, treinados e capacitados para melhor atender o cliente e coletar dados e informações dos produtos e serviços. Um fluxo de informações estruturado é fundamental para que a informação trafegue até o destino correto, apoiando a tomada de decisão, permitindo a aprendizagem e a geração do conhecimento pela organização. Considerando a observação de que as informações obtidas por meio da CAC ainda são utilizadas para fins predominantemente operacionais, direcionados à resolução das demandas pontuais dos clientes, recomenda-se à ECT que estruture de modo adequado o fluxo de informações geradas pela CAC, para que chegue até o nível gerencial como insumo para o processo decisório, possibilitando a identificação de problemas operacionais reiterados na origem de reclamações, novas demandas de clientes etc.

e) subcategoria *Inteligência competitiva*: a inteligência competitiva visa ao monitoramento ambiental externo à organização, com vistas à identificação de novas tendências, riscos e ameaças. Tem relação direta com os principais conceitos da gestão da informação e do conhecimento, interconectando o ambiente (e o monitoramento

ambiental) com a ambiência interna das organizações, abordando o valor da informação e sua inserção no processo decisório organizacional. É a atividade de coletar, analisar e aplicar, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, ao mesmo tempo monitorando o ambiente competitivo em geral. Inteligência Competitiva é o processo sistemático que transforma pedaços e partes aleatórias de dados em conhecimento estratégico. A Inteligência Competitiva trata de ler as entrelinhas do *site* do concorrente ou mesmo das informações tornadas públicas. Envolve também as conversas com os colegas em eventos, e, sobretudo, saber para onde olhar, o que perguntar e o que fazer com os dados que se descobrem. Um Sistema de Inteligência Competitiva busca transformar dados em informação e estes em inteligência. (TAPARANOFF, 2001).

Constatou-se que apenas o DEGEM e algumas DRs a realizam, cada uma à sua maneira. Assim, recomenda-se à ECT a adoção e disseminação de um método único de inteligência competitiva, de modo a que as informações e conhecimentos identificados possam ser interconectados e compartilhados, potencializando assim sua força.

f) subcategoria Planos de contingência e gestão de crises: recomenda-se à ECT a adoção, pelos comitês de contingência e crise, da metodologia de registro das lições aprendidas desenvolvida pelo Exército Brasileiro e disseminada pela Conferência dos Exércitos Americanos, considerada simples e objetiva, de fácil operacionalização, com três fases distintas: planejamento da aplicação do Sistema de Lições Aprendidas; avaliação pós-ação, e; gestão das lições aprendidas (CONFERÊNCIA DOS EXÉRCITOS AMERICANOS, [20--]).

g) subcategoria Chamamento público de fornecedores: a prática do chamamento público de fornecedores para obtenção de informações e conhecimentos voltados à uniformização de especificações técnicas para licitações tem respaldo legal, e demonstra ser uma prática adequada, em especial nos casos de aquisições de maior complexidade. Assim, recomenda-se a ampliação de sua utilização pela ECT.

h) subcategoria Participação em diversas entidades de classes: a participação de representantes da ECT nas diversas entidades de classe dos diversos segmentos onde atua é considerada de fundamental importância, não apenas para a maior inserção da empresa junto a esses meios, fazendo-se conhecer de modo ampliado, como em especial para a prospecção de informações e conhecimentos novos. Considerando os pontos fracos identificados na coleta de dados, recomenda-se à ECT que: i) reveja e flexibilize as restrições de ordem

administrativa para a ampliação das participações em entidades de classe, e; ii) estructure uma base de conhecimento pela qual os conhecimentos identificados ingressem na empresa de modo sistematizado (ver item 5.3 - 7, sobre o ECT Info).

i) subcategoria Participação em eventos especializados internos e externos: da mesma forma que o mencionado na subcategoria anterior, a participação em eventos técnicos especializados é considerada uma prática excelente para a identificação de novos conhecimentos a serem adquiridos ou criados pela empresa. Dadas as observações colhidas na pesquisa de campo, de que o processo de obtenção de autorizações internas para participação em eventos externos é considerado muito trabalhoso e complexo, e nem sempre bem entendido pelos interessados e pelas áreas, recomenda-se à ECT revisar e simplificar o processo, além de dar-lhe maior divulgação, para que as participações possam ser ampliadas em quantidade e qualidade.

j) subcategoria Parcerias com universidades: a parceria com universidades é tema complexo, recentemente regulamentado em lei. Conforme Lacerda (2007), o conhecimento sobre a Lei nº 10.973/04 é bastante incipiente, seja nas instituições de ensino, seja nas empresas, ou ainda pelos profissionais ligadas ao assessoramento a empresas e instituições de ensino e pesquisa. Dadas esta referência e a constatação de que prática de parcerias com universidades ainda não encontra-se operacionalizada adequadamente pela ECT, recomenda-se o aprofundamento dos estudos com vistas à consolidação de uma interpretação jurídica que viabilize as parcerias.

k) subcategoria Pesquisas na internet e junto a bases de informações: a pesquisa na *internet* normalmente é realizada de modo intuitivo, porém muitas das funcionalidades avançadas dos mecanismos de busca como o Google são desconhecidas dos usuários. Considerando que a pesquisa sistemática à internet é pouco disseminada, recomenda-se à ECT que capacite seus analistas e técnicos, de modo a que possam ampliar suas competências na identificação e obtenção de informações e conhecimentos úteis e necessários à realização do trabalho, e à melhoria e inovação dos processos sob sua responsabilidade.

l) subcategoria Feedback de empregados: constatado que as práticas de obtenção de *feedback* dos empregados não são integradas, dificultando a consolidação das informações e sua transformação em conhecimento, recomenda-se à ECT que busque agregar as informações obtidas junto aos meios citados (CAD, relações com sindicato e pesquisa de clima organizacional) em uma base única. Como essas informações são apresentadas em formatos distintos (dados quantitativos

e manifestações escritas), sugere-se adicionalmente a utilização de técnicas de análise de conteúdo e grupos focais para viabilizar a identificação e extração de conhecimento.

5.2 CATEGORIA 2: PROCESSO “CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO”

Foi verificada a existência na ECT de diversas práticas para a criação de novos conhecimentos para as áreas de estratégia, negócios, operações e suporte. Constatou-se que os grupos de trabalho são considerados atualmente a forma mais efetiva de criação de conhecimento na empresa. No entanto, observou-se o e apesar do reduzido investimento em P&D, já há resultados palpáveis no lançamento de novos serviços e implementação de processos inovadores, indicando de modo claro à empresa o sucesso desses investimentos e a conveniência de sua ampliação. Verificou-se ainda uso incipiente das melhores práticas e lições aprendidas, cuja aplicação é simples e barata, sendo recomendada por muitos autores (SERVIN, 2005; RAO, 2005).

Recomendações à ECT são propostas a seguir, relativas às subcategorias em que foram identificados pontos fracos para o processo “criação de conhecimentos”.

a) subcategoria Pesquisa & Desenvolvimento (P&D): dada a constatação de que os investimentos em P&D ainda são tímidos, recomenda-se à ECT a ampliação desses investimentos, pela replicação das experiências com a criação do DINEM e do DEGEM. Sugere-se direcionar ações especialmente à área de Operações, dada sua dimensão e importância estratégica, e a verificação da inexistência de núcleos estruturados de P&D nessa área.

b) subcategoria Modelo de *benchmarking*: o *benchmarking* é preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (2012) como prática de excelência. Tem por objetivos i) estabelecer metas desafiadoras usando como referência o desempenho de organizações de classe mundial; ii) buscar conhecimento e melhores práticas nos referenciais de excelência para suportar o alcance das metas estabelecidas, e; identificar e atingir sistematicamente melhores desempenhos, através da implantação de melhores práticas. É realizado em etapas, quais sejam: i) definir as prioridades para realização de *benchmarking* (processos, indicadores, produtos e serviços); ii) identificar os referenciais de excelência (*benchmarks*); iii) coletar e analisar as informações (lições aprendidas, melhores práticas,

desempenhos diferenciados, etc.), e; iv) definir e implementar melhorias. Verificado que a prática não é sistematizada e é pouco disseminada, e que há modelos elaborados por pelo menos três áreas diferentes da ECT (DEPGE/VIGEP, DEGEM/VINEG e DR/SPM) para realização de *benchmarking*, recomenda-se à ECT que selecione o melhor desses modelos e o dissemine amplamente pela empresa, para que os órgãos de sua estrutura na AC e nas DRs possam valer-se de seus benefícios.

c) subcategoria Reuniões, seminários e workshops internos: o ponto fraco identificado na pesquisa de campo foi a ênfase ainda dada nesses eventos à transmissão de informações. Assim, recomenda-se à ECT que adote práticas de facilitação de grupos voltadas à criação coletiva do conhecimento a partir das experiências dos gestores, tornando esses eventos mais atraentes e potencializando o comprometimento dos mesmos para com a empresa.

d) subcategoria Metodologia de Mapeamento de Processos: constatou-se que, na utilização da metodologia BPM/BPMN, ainda é enfatizada a explicitação dos fluxos dos processos. Dada essa realidade, recomenda-se à ECT que aplique gradativamente todos os passos da metodologia, considerando todo seu potencial de criação, explicitação, compartilhamento, disseminação, retenção e aplicação de conhecimentos. No item 5.5 são apresentadas recomendações detalhadas a respeito do fluxo e da operacionalização do conhecimento por meio da metodologia BPM.

e) subcategoria Banco de Ideias - Inova Correios: verificou-se que, apesar de haver metodologia própria suportada por sistema informatizado, a utilização do Inova Correios tem sido pontual e esporádica. Em decorrência, recomenda-se à ECT que incentive o uso do método pelas diversas áreas da AC e DRs, possibilitando dessa forma o aproveitamento do potencial criativo de seu corpo funcional na geração de novas ideias para a melhoria e inovação em processos e serviços.

f) subcategorias Melhores práticas e Lições aprendidas: observou-se a utilização bem sucedida desses métodos de modo pontual na ECT (SAPPP, PMA, atualização de manuais MANIDS/MANENC e operação de entrega de livros didáticos). No entanto, pela dimensão da ECT e a quantidade de processos e operações que realiza, o uso das melhores práticas e das lições aprendidas é considerado extremamente tímido. Ato contínuo, recomenda-se à ECT a ampla disseminação do uso dos métodos. Como já mencionado, o Exército Brasileiro conta com metodologia simples e objetiva de lições aprendidas, e a Fundação

Nacional da Qualidade (2010) preconiza um método de registro de melhores práticas, denominado Banco de Boas Práticas 2.0. Sugere-se a adoção desses métodos, por serem de acesso público e de fácil adoção, para potencializar a criação de conhecimento na ECT.

5.3 CATEGORIA 3: PROCESSOS “CAPTURA, ARMAZENAGEM E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO”

Há na ECT práticas sistematizadas em graus diversos para a captura e armazenagem de conhecimentos em praticamente todas as áreas de negócios, operações e suporte. Entretanto, há lacunas significativas, particularmente no que concerne à falta de uma base de conhecimento e regulamentação interna para captura de trabalhos produzidos pelos empregados. Muito do conhecimento produzido pelos mesmos fica armazenado em seus computadores pessoais. Considerando a não utilização de taxonomias e a falta de uniformidade da *intranet*, além da inexistência de mecanismos adequados de busca e do acesso restrito à infraestrutura de TIC (mais de 50% dos funcionários não utilizam computador em suas atividades diárias), a disseminação do conhecimento fica comprometida.

As várias ferramentas e o suporte tecnológico proporcionam um ambiente adequado para GC. Contudo, constatou-se pelos relatos que essas ferramentas tendem a ser utilizadas de forma isolada, para atendimento a propósito imediato, e não como suporte para circulação e geração de novos conhecimentos ou até mesmo inovações. Ferramentas tecnológicas como a *intranet*, o GDC, a COPTec e a plataforma Moodle são exemplos de ferramentas que contribuem para a GC, mas são, atualmente, pouco desenvolvidas para utilização corporativa e foco em GC. No entanto, considerando tratar-se de ferramentas de TIC e não de pessoas, considera-se a implementação das recomendações relativamente facilitada.

A seguir são descritas as recomendações à ECT no que tange aos processos “Captura, armazenagem e disseminação do conhecimento”.

a) subcategoria Intranet e páginas das Vice-Presidências, Departamentos, DRs e órgãos: verificada na pesquisa de campo a despadronização das plataformas das *intranets* da AC e DRs, recomenda-se à ECT que implemente o *software* livre Plone, já definido como padrão, como plataforma corporativa da *intranet*, e a liberação ampla de acesso pelos empregados a todas as páginas do ambiente. Adicionalmente, são recomendados: i) a adoção de um mecanismo de

busca potente, como o oferecido pelo Google Empresas; o monitoramento dos acessos às milhares de páginas que compõem a *intranet*, para que a empresa tenha conhecimento sobre o volume de acessos e possa melhorar o gerenciamento do ambiente, e; iii) incentivar a colaboração dos usuários na identificação de *links* quebrados ou desatualizados, para que todos ajudem na atualização permanente do ambiente.

Numa etapa seguinte, propõe-se a ampliação do conceito de *intranet* para o de Portal do Conhecimento, que pode ser suportado pela plataforma Plone. Para Terra e Gordon (2002), a implementação de portais corporativos deve ser considerada para servir, principalmente, às necessidades de funcionários no que tange ao compartilhamento de informações e conhecimentos. Ainda conforme Terra e Gordon (2002, p. 52):

Dessa forma, as plataformas de portais corporativos mais avançadas vão além do acesso à informação estruturada e não (ou semi) estruturada. Elas provêm soluções que se adequam às necessidades diárias de informação e de colaboração de cada funcionário e/ou parceiros de negócio: personalizam o acesso à informação, automatizam e melhoram os ciclos de decisão complexos de trabalhadores do conhecimento e podem incentivar níveis mais profundos de colaboração entre empregados. Com a vantagem de prover um único ponto de contato para todas as fontes de informação, o portal corporativo assume o papel, sem precedente, de integrador universal dentro das organizações.

Com base nas considerações de Terra e Gordon (2002), recomenda-se que o Portal do Conhecimento da ECT seja o ambiente de compartilhamento de informações sistêmicas da ECT, integrando bases de dados estruturados, bases de conhecimento não estruturado, ferramentas de colaboração e acesso aos principais sistemas de gestão da empresa.

b) Subcategoria ECT Normas (manuais da ECT): constatado que essa ampla base de conhecimento é construída em arquivos MS Word®, considerada inadequada para sua dimensão e importância, recomenda-se à ECT a adoção de uma base em formato de banco de dados mais amigável e visual, com mecanismo de busca mais potente. Dessa forma o acesso e consulta será muito facilitado,

contribuindo para a maior observância pelos empregados das normas e procedimentos considerados corretos pela empresa.

c) subcategoria Rede de bibliotecas e salas de leitura: posto que atualmente, cada biblioteca ou sala de leitura possui um sistema diferente para fazer o gerenciamento de seu acervo físico e virtual, recomenda-se à ECT a aquisição e instalação de módulo do *software* SophiA com funcionalidades multibiblioteca, possibilitando dessa forma a integração e disponibilização integral do acervo aos funcionários.

d) subcategoria Dataware house (DW): verificada nas entrevistas a existência de restrições de acesso ao DW, recomenda-se à ECT a redução dessas restrições, para que seja possível a um número maior de analistas e técnicos terem acesso aos dados e informações disponíveis nesse ambiente. Quanto maior o número de funcionários com acesso ao DW, e devidamente capacitados para tanto, maior a quantidade de análises técnicas e gerenciais geradas. Pelo desenvolvimento de “massa crítica” e de capacidades analíticas correlacionais adequadas à sofisticação e complexidade dos processos realizados pelas diversas áreas da ECT, maior o potencial de geração de resultados para a empresa.

e) subcategoria RH 24 horas - “Páginas amarelas”: considerando os relatos de que o sistema é pouco divulgado e há pouco incentivo para que os empregados registrem e atualizem seus dados pessoais complementares, tendo por consequência a desatualização da base, e que a essa funcionalidade do RH24Horas é muito restrito, recomenda-se à ECT que amplie a divulgação sobre a importância e crie mecanismos de incentivo à atualização dos dados pessoais dos empregados, além de facilitar o acesso a essa base. Dessa forma, será facilitada a identificação, sempre que necessário, de profissionais com *expertise* para a composição de grupos de trabalho e desenvolvimento de projetos específicos.

f) subcategoria Servidores de arquivos - foi constatada a inobservância dos procedimentos para que os funcionários armazenem os documentos e conhecimentos por eles produzidos. Assim, recomenda-se à ECT que: 1) amplie a divulgação sobre a importância da correta armazenagem desses documentos nos servidores destinados a essa finalidade; ii) estruture as pastas de arquivo de documentos e conhecimentos em categorias conforme os graus de acesso (p.ex.: público, restrito ou sigiloso, como utilizado na DR/SPM), já alinhando essa prática ao que preconiza a Lei de Acesso à Informação recentemente publicada.

g) subcategoria Repositório de Conhecimentos: observou que, apesar da existência de um repositório de conhecimentos (o ECT Info) na ECT, o mesmo se encontra desativado, apesar de conhecido o potencial e as funcionalidades dessa ferramenta de propriedade da empresa. Dessa forma, recomenda-se a reativação do repositório, e a capacitação dos empregados para sua utilização ampla, tanto na armazenagem de documentos como TCCs, artigos científicos, relatórios de grupos de trabalhos, lições aprendidas e melhores práticas, quanto na sua utilização intensa para a recuperação e reutilização dos conteúdos.

h) subcategoria Grupos de trabalho: não foi evidenciada a sistematização da gestão de projetos pelos grupos de trabalho, nem a retenção dos conhecimentos neles criados. Em alguns casos, os relatórios elaborados ao final dos trabalhos ficam armazenados nos computadores pessoais dos membros, tornando difícil a localização posterior e reutilização. Há, inclusive, risco de perda desses documentos. Considerando o exposto, e dada a importância dessa prática para a criação de conhecimentos na ECT, recomenda-se à empresa a adoção de uma metodologia padrão para gerenciamento de projetos. As metodologias existentes de gestão de projetos, como por exemplo, o guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®) proposta pelo *Project Management Institute* (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2012), ou o método sugerido por Kretzner (2007), preveem uma série de itens a serem observados, tanto na construção do projeto quanto na capacitação dos gestores e dos membros das equipes, bem como a preocupação com a documentação adequada dos trabalhos, de forma a explicitar o conhecimento criado e possibilitar sua preservação no âmbito organizacional e futuro reaproveitamento, além da estruturação de uma avaliação sistemática dos trabalhos realizados, gerando melhores práticas e lições aprendidas para futuros outros projetos. Assim a ECT passará a contar com gestores profissionalizados de projetos, que por certo conduzirão os trabalhos com maior proficiência.

i) subcategoria GED/GDC: Conforme o Centro Nacional de Desenvolvimento Micrográfico (CENADEM) (2009), os sistemas de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) não são simplesmente sistemas de gerenciamento de arquivos. O GED é mais, pois ele implementa categorização de documentos, tabelas de temporalidade, ações de disposição e controle de níveis de segurança. É vital para a manutenção das bases de informação e conhecimento das empresas. O GED é um processo suportado por um grupo de tecnologias, com cinco funcionalidades básicas: captação, gerenciamento, armazenamento,

distribuição e preservação. Dentro dessas funcionalidades, cada tecnologia tem uma função específica. Essas tecnologias, trabalhando reunidas ou isoladamente, promovem a organização de informações não-estruturadas, advindas de documentos em formato digital, os quais podem ser obtidos por meio da digitalização ou já criados em meio eletrônico. Para o Centro Nacional de Desenvolvimento Micrográfico (2009), “ter um sistema de GED significa ter nas mãos a capacidade de gerenciar todo o capital intelectual da empresa”.

Na ECT foi verificada a implementação recente do sistema GDC, cujo foco ainda está no controle de numeração documental e não no registro e gerenciamento de conteúdo. Considerando a importância do GDC, já acima exposta, recomenda-se à ECT que o uso dessa ferramenta seja compulsório, por meio de convencimento e disciplina dos usuários para preencher e utilizar a ferramenta de forma completa, inserindo todo o conteúdo requisitado pelo sistema. Assim, esta ferramenta poderá ser um dos principais meios de registro e circulação documental. Recomenda-se adicionalmente que novas funcionalidades sejam gradativamente acrescentadas ao GDC, voltadas ao suporte a diferentes formatos de arquivos, e à interface com sistemas de *workflow* e BPM que venha a ser adotados.

Destaca-se ainda a necessidade premente de adoção de técnicas de classificação dos documentos. Para o Centro Nacional de Desenvolvimento Micrográfico (2009), depois de criado o documento deve ser classificado segundo sua natureza podendo ser alfabético, geográfico, numérico, ideográfico, decimal, cronológico, entre outros. É, na verdade, o processo para ordenar os documentos, agrupando-os por suas semelhantes, atribuindo-lhes um código que os identificará para posterior recuperação. Para a identificação destas semelhanças, após a análise documental, utilizam-se termos apropriados para determinar os assuntos primários e secundários, a indexação. Ou seja, é a transcrição para a linguagem documental, na qual estes termos permanecem organizados e facilmente acessíveis mediante a construção de instrumentos de pesquisa documental.

Estes instrumentos podem ser índices, catálogos alfabéticos ou os mais conhecidos no meio tecnológico, taxonomia e folksonomia. A taxonomia é um mecanismo criado por Thomas Vander Wal, que sistematiza e organiza a informação segundo um grupo de termos estabelecido hierarquicamente do geral para o específico. O neologismo folksonomia vem da junção das palavras inglesas *folks* (povo ou gente), e *taxonomy* (taxonomia). Esta nova forma de indexação é mais ampla, democrática e flexível que a taxonomia, não é estruturada

hierarquicamente, mas sim por palavras-chave, desta forma a classificação é feita por uma parte da informação ou por ela inteira.

j) subcategoria Agregação de valor à informação: dada a não identificação de práticas estruturadas para tanto na ECT, recomenda-se à empresa a ativação da funcionalidade *wiki* da COPTec, que proporciona aos empregados a construção coletiva de projetos, agregando seu conhecimento de modo simples e direto. Tal funcionalidade possibilita ainda a classificação coletiva da qualidade da informação baseados em critérios definidos, e vale destacar que a *wiki*, sendo uma ferramenta *web 2.0*, está alinhada ao perfil dos novos mais de 20.000 novos funcionários da ECT, na grande maioria pertencentes à “geração Y”, dos nativos digitais, amplamente familiarizados com seu uso. A experiência da Caixa Econômica Federal (2012), recentemente relatada à ECT, comprova o sucesso da iniciativa.

5.4 CATEGORIA 4: PROCESSO “COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO”

Pelos relatos dos entrevistados e lacunas observadas no atendimento aos quesitos do roteiro OKA, pode-se constatar que o processo de compartilhamento do conhecimento apresenta expressivo número de pontos fracos, constituindo-se dessa forma num dos aspectos para os quais recomenda-se maior atenção e ações concretas para a melhoria da situação, dado que envolve mudanças culturais significativas relativas às atitudes e comportamentos das pessoas.

A seguir são descritas as recomendações à ECT no que tange ao processo “compartilhamento do conhecimento”. Ao final do tópico são acrescentadas recomendações referentes a novos métodos, técnicas e práticas que poderão vir a ser adotadas pela ECT para potencializar o compartilhamento do conhecimento.

a) subcategoria Universidade Corporativa: em decorrência do ponto fraco identificado na pesquisa de campo (versão desatualizada do Moodle, e carência de funcionalidades que favorecem o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os treinandos e otimizam amplamente o gerenciamento dos cursos e as tarefas administrativas de apoio), recomenda-se a atualização do AVA e o acréscimo das funcionalidades ainda não adotadas pela ECT, possibilitando dessa maneira utilizar o ambiente efetivamente para o compartilhamento de conhecimentos e a construção coletiva do saber. Quanto ao modelo pedagógico adotado atualmente, centrado na transmissão de conteúdo pelo Instrutor, recomenda-se sua revisão e a

implementação do modelo explicitado no Manual de Educação (MANEDU) da ECT, voltado ao compartilhamento e a construção coletiva de conhecimento.

b) subcategoria Grupos de Trabalho: recomenda-se à ECT a adoção de uma unidade central de gestão de projetos que possibilite a coordenação e integração dos diversos projetos simultâneos em desenvolvimento, a observância da adoção da metodologia definida pela ECT e a explicitação e preservação do conhecimento gerado pelos grupos de trabalho, além da incorporação das melhores práticas e lições aprendidas de projetos anteriores.

c) subcategoria COPTEC: conforme Terra (2010) as comunidades de prática (CdPs) oferecem um ambiente de aprendizado forte, com trocas de informação sincronizadas ou assíncronas, e se tornam um conceito bastante atraente, tanto para os funcionários como para as organizações, para o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Neste sentido, ao apoiar ou institucionalizar CdPs de relevância estratégica (formadas em torno de domínios de conhecimento estratégicos), as organizações estarão promovendo o aprendizado coletivo e a inovação organizacional. Verificou-se que atualmente há funcionalidades não ativadas, como a *wiki*, e foram relatadas dificuldades na gestão e manutenção da COPTEC. Dessa forma, recomenda-se à ECT a ativação das novas funcionalidades, assim como o adequado gerenciamento e manutenção do ambiente, por meio de regras claras para a criação e descontinuidade de comunidades, indicadores de utilização e resultados obtidos.

A esse respeito, enfatizamos as observações de Terra (2010), para quem as organizações poderão assegurar o bom funcionamento e resultados adequados, desde que i) forneçam recursos (conteúdos, tempo e dinheiro) para que pessoas em localizações físicas diferentes se encontrem; ii) aceitem a sua legitimidade informal e comuniquem claramente que essa atividade é bem-vinda, valorizando a participação individual; iii) promovam e compartilhem os resultados práticos alcançados pelas CdPs; iv) apoiem a criação de novos papéis voltados exclusivamente para a promoção e manutenção destas iniciativas (os chamados *knowledge brokers* ou moderadores de conhecimento). Quanto à percepção expressa pelos entrevistados de que o espaço virtual não é muito intuitivo e amigável pelos usuários, recomenda-se ampliar o treinamento para seu uso, compensando dessa forma tal característica.

d) subcategoria E-mail: em decorrência dos pontos fracos identificados na coleta e dados, recomenda-se à ECT que amplie o acesso ao *e-mail* para os funcionários da linha operacional, dotando as

unidades de pontos de acesso à rede interna, e que operacionalize mecanismos de captação do conhecimento circulado entre os envolvidos no *e-mail* e armazenagem em banco de informação estruturado, de modo a possibilitar a apropriação do conhecimento circulante à empresa.

e) **subcategoria *Chat***: visto que a ferramenta de *chat* adotada pela ECT é de boa qualidade, sendo apenas pouco conhecida e utilizada pelos empregados, recomenda-se uma divulgação mais ampla de sua disponibilidade e das funcionalidades existentes, para que possa passar a ser mais utilizada nas interações e compartilhamento de conhecimentos os colegas de trabalho.

f) **subcategoria *Árvores Hiperbólicas***: O uso de técnicas de desenho de árvores tornou-se, para Nagasaki (2010) indispensável para a manipulação, navegação e interação com dados projetados, uma vez que facilita a análise de centenas de dados simultaneamente. Em particular a Técnica Hiperbólica une a possibilidade de interação e contextualização acerca de dados multidimensionais, provendo uma forma mais rápida e eficaz para sua interpretação e, adicionalmente, contribui para a análise de um conjunto de dados maior, uma vez que sua geometria hiperbólica o permite. Considerando as vantagens e a simplicidade da utilização das árvores hiperbólicas, e as constatações de falta de padronização da ferramenta, e de sua utilização pontual e pouco disseminada, recomenda-se que a ECT avalie as ferramentas existentes e padronize a melhor avaliada, além de capacitar os usuários quanto às funcionalidades disponíveis, de modo a ampliar seu uso no apoio à análise de informações e geração de conhecimento coletivo. Vale destacar, ainda, a capacidade dessa técnica de facilitar a armazenagem organizada de grandes volumes de informações e conhecimentos, a partir de uma árvore de *hyperlinks* escritos ou no formato de imagens.

g) **subcategoria *Reuniões, seminários, workshops internos***: foi verificado pelos relatos de entrevistados que nesses eventos ainda predomina a transmissão de informações. Assim, da mesma forma que em relação à categoria 2, recomenda-se à ECT que adote práticas de facilitação de grupos que incentivem o compartilhamento do conhecimento a partir das experiências dos gestores, tornando esses eventos mais atraentes e potencializando o comprometimento dos mesmos para com a empresa. Quanto ao fato de os eventos destinam-se essencialmente à participação de gestores, recomenda-se que sejam ampliadas gradativamente as oportunidades para empregados sem atribuições de gestão, possibilitando a integração da experiência puramente operacional à visão gerencial, e a valorização dos conhecimentos práticos dos funcionários da linha de frente.

h) subcategoria Videoconferência: considerando a potencialidade da ferramenta para a substituição de reuniões e fóruns presenciais, caros e trabalhosos, recomenda-se que a ferramenta adquirida pela ECT seja rapidamente instalada em todas as DRs, e utilizada intensamente.

Recomenda-se, de modo complementar à implementação da videoconferência, a adoção das *Webinars*. *Webinar* é um neologismo para *WEB-based SemINAR*, ou seja, seminário via *internet*. De implementação bem mais simples que a videoconferência, as ferramentas disponíveis atualmente permitem que, além da conferência em tempo real, sejam disponibilizados para o público materiais de apoio, como apresentações em *power point*, vídeos, *chat* e enquetes, que permitem interação entre as partes. A *webinar* pode ocorrer tanto por meio de uma aplicação específica instalada em cada um dos computadores participantes, quanto mediante uma aplicação web que executa dentro do navegador, bastando digitar o endereço do site onde será a *webinar* (WEBINAR, 2012).

i) subcategorias Melhores práticas e Lições aprendidas: as recomendações apresentadas no item 5.2 - 6 aplicam-se também ao compartilhamento de conhecimentos.

j) subcategoria Participação em eventos especializados: foi relatada a inexistência de um processo estruturado de compartilhamento dos conhecimentos identificados e adquiridos pelos participantes nos EVOPs. Dada essa situação, recomenda-se à ECT que defina critérios claros de participação nos eventos, considerando dentre eles a capacidade dos participantes de compartilharem com os colegas e equipes os conhecimentos identificados e adquiridos, e que esse compartilhamento seja obrigatório e estruturado na forma de reunião ou apresentação formal, de forma a assegurar a internalização e ampliação do conhecimento.

k) subcategoria Bolsas de Estudos: o ponto fraco identificado na coleta de dados foi a inexistência de prática sistematizada de compartilhamento dos conhecimentos identificados, adquiridos e desenvolvidos pelos empregados ao longo dos estudos, impossibilitando a internalização desses conhecimentos para a base de conhecimento da empresa. Isto posto, recomenda-se à ECT a realização das chamadas Feiras do Conhecimento, semelhantes a eventos científicos. Propõe-se encontros periódicos, em que projetos na forma de TCCs, escolhidos ao longo de dado período por sua inovação e potencial de melhoria em processos/produtos/serviços da ECT sejam apresentados pelos autores oralmente e/ou expostos na forma de pôsters. Sugere-se,

complementarmente, que durante as feiras sejam realizados *workshops* sobre os trabalhos, por área de interesse, para que os empregados participantes debatam a utilização da inovação, buscando sua aplicabilidade à ECT. Dessa forma será possível potencializar os resultados dos programas de bolsas de estudos da empresa.

l) subcategoria Diretório de fontes oficiais de conhecimentos: dada a existência de fontes não oficiais de informação espalhadas pela organização, ou que referem-se a versões desatualizadas dos manuais, recomenda-se à ECT a revisão da situação, de modo a ampliar as fontes oficiais e reduzir o desalinhamento existente.

Tendo em vista as lacunas identificadas em relação ao compartilhamento de conhecimento, são apresentadas a seguir recomendações adicionais de métodos, técnicas e práticas que poderão compor o acervo da ECT para adoção e implementação gradativa, no sentido de potencializar os processos de compartilhamento de conhecimentos.

Treinamento em Serviço (*On the Job Training - OJT*): embora a ECT realize o treinamento no local de trabalho, a prática tem efetividade maior para o compartilhamento de informações de baixa complexidade e treinamento de rotinas mais simples e facilmente dissemináveis. Uma forma ampliada de TLT, melhor caracterizada na área de gestão do conhecimento para a transmissão de conhecimentos tácitos, é o OJT.

Sabe-se que boa parte da aprendizagem de um empregado ocorre no próprio local de trabalho, sem a presença de um instrutor formal ou a necessidade de uma sala de aula. De acordo a *American Society for Training and Development (ASTD)*, os treinadores profissionais reconhecem que este recurso estratégico de *Just-In-Time-Training*, ou treinamento em tempo real no trabalho, provou ser uma forma bastante efetiva para facilitar a aprendizagem no contexto organizacional e operacional. Apesar disso, o OJT ocorre de uma forma aleatória e não planejada, sendo deixado a cargo de profissionais bem intencionados, porém inadequadamente capacitados ou habilitados para planejar e executar este tipo de treinamento (AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT, 2012).

Esta modalidade era utilizada na ECT eventualmente, de forma desestruturada, para capacitação de Atendentes Comerciais, Carteiros e OTTs, via treinamento prático em unidades. E praticamente todo o treinamento administrativo é feito dessa forma, também de forma desestruturada.

Recomenda-se estruturar a prática pela seleção e capacitação de funcionários “treinadores”, tornando-a uma medida corporativa para, por exemplo, a complementação dos treinamentos para os cargos de nível básico, o retreinamento para empregados com baixo desempenho, e a capacitação administrativa. A proposta de um sólido programa de treinamento nesta modalidade se constitui, além da oportunidade do repasse de conhecimento conceitual, em um momento de socialização do conhecimento tácito entre os empregados, cumprindo assim com dois objetivos da GC. O Treinamento em Serviço poderá ser utilizado em associação com outros tipos de treinamentos e capacitações, no sentido de preencher os *gaps* de competência identificados nas avaliações de desempenho.

Mentoring: o *mentoring*, ou tutoria, é um método muito utilizado para efetivar uma interação pedagógica. Para Kram (1988), as funções do *mentoring* podem ser divididas em duas amplas categorias: funções de carreira e funções psicossociais. As primeiras referem-se àqueles aspectos do relacionamento que visam a incrementar o avanço da carreira em termos de experiências profissionais e conhecimentos que o mentor pode oferecer ao pupilo, e são predominantemente técnicas. As funções psicossociais são eminentemente comportamentais, e constituem aqueles aspectos que melhoram o senso de competência do tutorado, a identidade e a eficácia no seu papel profissional em termos de comportamento, atuação pessoal, estilo de liderança, visão do futuro e tomada de decisão. A conjugação das funções técnicas e comportamentais é essencial no desenvolvimento pessoal e gerencial. Os tutores acompanham e comunicam-se com seus alunos de forma sistemática, planejando, dentre outras coisas, o seu desenvolvimento e avaliando a eficiência de suas orientações de modo a resolver problemas que possam ocorrer durante o processo.

Santos, Neusa (2007) cita a categorização dos programas de *mentoring* conforme seus objetivos, dentre os quais destacamos: i) os voltados ao planejamento da carreira, que visam a orientar e desenvolver no indivíduo as competências necessárias para o seu crescimento e adaptação, atuando em áreas como liderança, comunicação, gestão, solução de problemas, integração cultural e adaptação a novas comunidades; ii) os com foco em sucessão, cujo objetivo é apoiar e desenvolver empregados na própria organização em que trabalham, evitando assim a rotatividade, preparando-os para o processo sucessório e atraindo novos colaboradores com suas políticas de desenvolvimento de carreira, e; iii) os que visam a desenvolver os empregados com perfil empreendedor que estão iniciando na empresa, enfocando atitudes,

cultura e valores de um empresário que saberá conduzir com sucesso o seu negócio, ante os desafios e oportunidades da sustentabilidade organizacional.

Recomenda-se, em vista da aplicabilidade da técnica, em particular das categorias i) e ii), sua adoção conjugada a programas de desenvolvimento de carreira e sucessão na ECT, relacionados ao Sistema de Liderança, em fase de elaboração no âmbito da VIGEP.

Story telling: para Terra e Gordon (2002), narrar histórias no ambiente de trabalho é uma prática que envolve os membros da equipe e faz com que os mesmos se sintam ativos no processo empresarial de alcançar um lugar melhor. Deste modo, a narrativa de histórias torna-se uma ferramenta poderosa quando da comunicação de mudanças no ambiente organizacional. Já Armstrong (1994) justifica o uso de narrativas de histórias por meio de alguns tópicos, dentre os quais destacamos: i) simplicidade: é natural e fazemos isso desde a infância. Qualquer profissão pode valer-se da narrativa de histórias; ii) atemporalidade: não é um modismo. As histórias ficam e o uso de narrativas também permanecerá; iii) um modo excelente de transmitir as tradições da empresa: as histórias que uma empresa conta mostram seus valores e, implicitamente, instruem as pessoas sobre como proceder; iv) uma ótima forma de treinamento: as pessoas aprendem como executar as tarefas e também o que é preciso fazer para serem promovidas ou demitidas; v) uma maneira de motivar as pessoas: por traçarem diretrizes e mostrarem os valores da empresa, as pessoas incorporam os valores organizacionais, internalizam padrões e, em grande parte dos casos, praticam o autogerenciamento; vi) uma forma excelente de reconhecimento: pessoas gostam de ouvir e ler sobre pessoas, sobretudo sobre elas mesmas; vii) uma ótima maneira de difundir os responsáveis por cada assunto: as histórias são difundidas por toda a organização. Além disso, elas revelam às pessoas quem deverão procurar se tiverem alguma dúvida. Isso é extremamente útil - particularmente para os novos funcionários.

Para Vidal (2010, p. 178), como resultado de sua pesquisa na ECT “[...] foi possível detectar que é altamente recomendada a aplicação contínua das narrativas de histórias nos processos produtivos habituais da organização”. Para o autor, o uso constante das narrativas gera novos conhecimentos e melhores visões acerca dos processos existentes. E, se o uso de narrativas traz bons resultados para identificação de perdas de conhecimento da organização, muito mais benefícios trará quando administrado aos funcionários e processos ativos, aplicados preventivamente como forma de reter esse conhecimento e evitar que

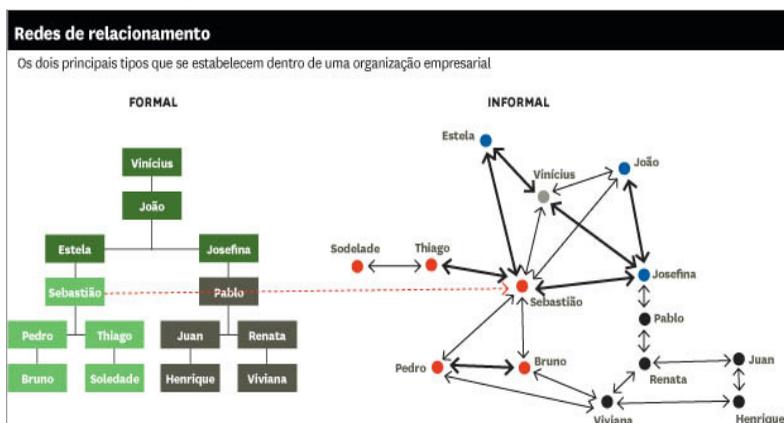
ele se perca. Sugere, ainda, estudos para a realização de *workshops* de narrativas, proporcionando o encontro de pessoas ligadas ao tema cuja história será narrada para ouvirem a narrativa e dela extraírem aprendizado para o grupo.

Dado o exposto, recomenda-se à ECT a adoção da técnica de narrativa de histórias para o compartilhamento de conhecimentos tácitos entre membros de seu corpo funcional, em diversas situações, como no caso de programas de demissão voluntária, rotação de empregados, resgate de conhecimentos quase esquecidos, resgate da história da empresa etc.

Análise de Redes Organizacionais (ARO): conforme García (2012), hoje, mais do que nunca, são as redes informais as que determinam como o trabalho é feito numa organização. Em um contexto que facilita a interconectividade através de múltiplos canais de relacionamento, as organizações engessadas nos seus organogramas formais e míopes das suas redes informais apresentam cada vez mais dificuldades em inovar, pois a inovação emerge das redes de colaboração, sendo elas fundamentalmente informais. Para o autor, na prática as redes informais continuam sendo mal compreendidas e mal gerenciadas, sendo entendidas, na maioria das vezes, como “[...] antiestruturas desestabilizantes do *status quo*, mais do que uma face fundamental do pulso organizacional” (GARCIA, 2012).

O autor ilustra a comparação entre o organograma formal e a rede informal pela Figura 21:

Figura 21 - Tipos de Redes de Relacionamento



Fonte: García (2012)

O organograma expressa a divisão tayloriana do trabalho. Esta rede formal define as unidades funcionais e a hierarquia das relações de comunicação entre os indivíduos que a compõem. Já a rede informal demonstra as relações que emergem das interações no dia a dia e que determinam como o trabalho é realmente feito. Essas relações podem ser de diversos tipos, dentro os quais García (2012) destaca a existência de redes de troca de informação, aconselhamento técnico ou de carreira, motivação, novas ideias e assim por diante.

Nas redes informais, para García (2012), a posição estrutural dos indivíduos é dinâmica, pois está definida pelas relações em constante evolução, e não pela sua função formal.

García (2012) acredita que a revelação da importância estratégica das redes informais não significa tornar obsoletos os organogramas formais, pois estes atingem uma função normalizadora importante. O autor propõe, ao contrário, o alinhamento e sinergia entre as duas estruturas, para o desenvolvimento da organização como um organismo vivo, de compartilhamento de conhecimentos e experiências que gerem inovação para a organização.

Dadas as considerações do autor, recomenda-se à ECT que desenvolva estudos de mapeamento das redes informais existentes, com vistas a identificar atores que possam ser agentes de GC em seus ambientes, contribuindo para o fomento a ambientes de trabalho onde a criação e o compartilhamento de conhecimento estejam presentes.

5.5 CATEGORIA 5: PROCESSO “O NÍVEL DAS ATIVIDADES RELATIVAS À GC NA ORGANIZAÇÃO”

a) subcategorias “Fluxo do conhecimento” e “Operacionalização do Conhecimento”: considerando o conceito de fluxo de conhecimento definido na metodologia OKA (a natureza e a capacidade do conhecimento de circular dentro da empresa, e inclui a captura, o armazenamento, a disseminação e a entrega), verificou-se pelas manifestações dos respondentes que o fluxo do conhecimento ocorre na ECT, sem dúvida, mas de certa forma com dificuldades, restrições e lentidão. Essas impressões são reforçadas pelas respostas relativas à categoria “operacionalização do conhecimento”, onde a constatação foi de que o processo de tomada de decisões diárias relativas às operações finalísticas e processos de suporte em muitos casos ainda ocorre de modo reativo e com base em impressões pessoais, ao invés de ter por base informações gerenciais ou ferramentas de análise e solução de problemas. Vale lembrar que a operacionalização

do conhecimento é definida na metodologia OKA (FONSECA, 2006) como:

A capacidade da organização em integrar e aplicar o conhecimento no seu negócio e em seus processos operacionais (incluindo o desenvolvimento de novos produtos, marketing e outros). Isto é essencialmente o ciclo de *feedback* do conhecimento dentro dos principais processos de negócio e, consequentemente saídas, da organização.

Antes de apresentar recomendações à ECT, é importante enfatizar que ambas as categorias relacionam-se diretamente ao conhecimento circulante e aplicado aos processos realizados pela empresa. Segundo o MGC, processos são uma sequência de tarefas (ou atividades) que ao serem executadas transformam insumos em resultado, com o objetivo de desenvolver produtos e serviços que gerem valor para os clientes da ECT. Como já demonstrado na revisão de literatura, o conhecimento é um dos insumos mais importantes para o bom desempenho dos processos (GONÇALVES, 2000; BATISTA, 2012a), e há indicações de que “a integração da GC aos processos de negócios é a recomendação dominante e um dos principais tópicos de pesquisa” (MERTINS et al., 2003, p. 17, tradução nossa).

Como também já mencionado no item 4.3, a adoção da gestão de processos é uma ação estratégica da ECT, e a empresa tem por referência o método BPM para a modelagem de processos. A Metodologia de Gestão de Processos, como é chamada, encontra-se publicada no Manual de Planejamento Geral e Controle Orçamentário (MANPLA), e representa uma adaptação do método completo, pela qual se introduziu um padrão de procedimentos de forma a criar condições para a implantação da gestão de processos na ECT. Quando implantada na plenitude, possibilitará a identificação, mapeamento e modelagem dos macroprocessos da ECT, proporcionando uma visão integrada da organização, a adoção de uma arquitetura organizacional alinhada ao modelo, e a gestão ampliada por meio de indicadores de resultados e de impacto.

Como já referido no item 4.5.2, um dos pontos fracos identificados junto aos entrevistados é de que extrai-se pouco da metodologia BPM, considerando todo seu potencial de criação, explicitação, compartilhamento, disseminação, retenção e aplicação de conhecimentos. Seu uso é predominantemente focado na descrição dos

processos existentes, sendo identificadas poucas iniciativas de utilização completa da metodologia. Tal situação é comprovada, por exemplo, pela adoção apenas do módulo de modelagem da plataforma de *software* BizAgi®, oferecido livremente pela empresa espanhola que o desenvolveu. Entretanto, para o adequado gerenciamento dos processos de negócios são necessários outros módulos da plataforma, estes pagos, porém não adquiridos pela ECT.

Outro aspecto que comprova a reduzida utilização atual do potencial da metodologia BPM é a melhoria de processos, que compreende o mapeamento (desenho) e elaboração da documentação de cada processo corporativo, com o objetivo de conhecer o conteúdo e sequência das atividades que o compõem (situação atual, ou *as is*). A partir daí é projetada a situação ideal futura (*to be*), assim como identificadas as oportunidades e formuladas as proposições de melhorias. No momento está-se realizando apenas a etapa de mapeamento e documentação da situação atual, conforme constatado nas entrevistas.

Isto posto, passe-se às considerações relativas ao fluxo do conhecimento, que são a base para as recomendações à ECT. O fluxo de conhecimento pode ser compreendido como sendo a passagem do conhecimento entre ativos de conhecimento através de regras, princípios e sentido. O fluxo deve começar e terminar num ativo de conhecimento, completando o ciclo da socialização do conhecimento e potencializando o surgimento de inovações (LABIAK JUNIOR, 2012).

Citando Zhuge (2006), Labiak Junior (2012) afirma que um fluxo de conhecimento possui três atributos fundamentais: direção, conteúdo e um portador, sendo que o conhecimento deve fluir normalmente através de meios de comunicação. As ferramentas computacionais configuram-se como protagonistas do fluxo de conhecimento explícito, porém em relação ao tácito, outras formas de suporte devem ser estabelecidas.

Para o fluxo de conhecimento tácito ocorrer, devem existir ambientes sinérgicos, de confiança mútua, onde o trabalho em cooperação deve prevalecer, as conectividades e interações serão proporcionais a energia capaz de conduzir o conhecimento, e esta energia é o reflexo da capacidade cognitiva (ZHUGE, 2002 apud LABIAK JUNIOR, 2012) de cada um dos ativos de conhecimento presentes.

Dessa forma, e enfatizando recomendações anteriores, cabe recomendar à ECT que envide esforços no sentido de potencializar o fluxo do conhecimento por meio da criação de ambientes sinérgicos,

de confiança mútua, onde o trabalho em cooperação seja a tônica, possibilitando conectividades e interações entre pessoas, apoiados por ferramentas tecnológicas modernas, que potencializem a geração e o compartilhamento de conhecimentos pelas redes sociais da organização. Esta é expressão do *ba* de Nonaka e Konno (1998).

Nestes ambientes, por certo a operacionalização do conhecimento poderá ocorrer em sua plenitude. Recomenda-se, para tanto, a operacionalização do Ciclo KDCA proposto por Batista (2012a) em decorrência de ações sistêmicas e articuladas relacionadas à adoção pela ECT da gestão de processos, que deverão obedecer a uma série de etapas como as exemplificadas a seguir, na sequência do mapeamento de processos, integrando aos processos de negócios os elementos Pessoas, Processos de Conhecimento e Tecnologias:

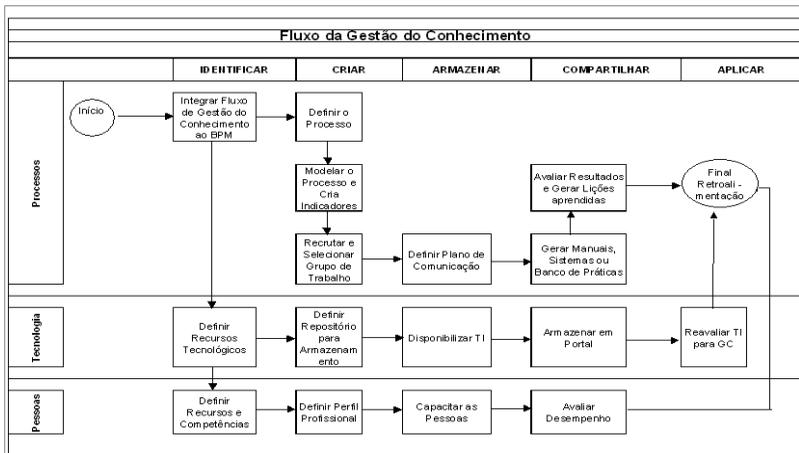
- a) integrar o fluxo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar, aplicar e avaliar) ao gerenciamento de processos de negócios, gerenciamento de projetos, gerenciamento de competências, dentre outros, a partir dos direcionadores estratégicos da empresa e mapeamento dos processos estratégicos e seus subprocessos principais;
- b) definir e priorizar o processo a ser mapeado, com base nas estratégias da empresa;
- c) definir os objetivos, padrões de desempenho esperados, procedimentos padrão e normas que regulamentam o processo;
- d) definir os insumos e recursos necessários aos processos, com destaque para o conhecimento;
- e) identificar as competências necessárias das pessoas responsáveis pelo gerenciamento e operacionalização desses processos;
- f) desdobrar essas competências em conhecimentos, habilidades e atitudes para geração de conteúdos direcionados a subsistemas de Gestão de Pessoas:
 - ⌘ Subsistema de captação, para definição do perfil profissional das pessoas a serem treinadas e capacitadas para trabalhar com o processo;
 - ⌘ Subsistema de educação corporativa, para desenvolvimento de conteúdos para capacitação e desenvolvimento de agentes e gestores;
 - ⌘ Subsistema de avaliação de desempenho, para parametrização das competências e níveis de

desempenho a serem atingidos, formas de incentivo, reconhecimento e recompensa.

- g) recrutar e selecionar o grupo de trabalho;
- h) treinar o grupo de trabalho;
- i) definir o plano de comunicação do processo a ser realizado;
- j) definir o repositório para armazenamento dos documentos decorrentes do mapeamento do processo (*software* de mapeamento BizAgi® ou outro);
- k) implementar a situação planejada do processo modelado e gerenciá-lo por meio da plataforma completa do BizAgi® ou outra a ser adquirida pela ECT;
- l) utilizar a COPTec para compartilhamento de conhecimentos e boas práticas entre agentes e gestores de diferentes unidades;
- m) explicitar o conhecimento gerado pela implementação do processo na forma de manual, e disponibilizar no ECT Normas, e em outras formas como Ficha de Boa Prática em um Banco de Melhores Práticas no ECT Info;
- n) avaliar resultados iniciais e finais;
- o) gerar lições aprendidas, documentá-las e armazená-las no repositório ECT Info;
- p) reavaliar o processo e seus resultados periodicamente para identificar novos conhecimentos a serem introduzidos.

A Figura 22 ilustra a ideia exemplificada, da operacionalização do conhecimento a partir do mapeamento e modelagem de processos de negócio.

Figura 22 - Exemplificação de Fluxo da Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor sendo desenhado por Ana Maria Federico Paranhos

5.6 CATEGORIA 6: PROCESSO DE MEDIÇÃO “AS MEDIDAS USADAS PELA ORGANIZAÇÃO”

Constatou-se, pelos dados coletados na pesquisa de campo, a quase total ausência de indicadores de GC ou que possam ser considerados como tal, fato considerado natural dada a inexistência de um programa de GC estruturado na ECT.

A seguir são apresentadas recomendações gerais acerca da adoção de medidas de GC que possam vir a ser adotadas pela empresa e, ao final do tópico, considerações adicionais específicas para a subcategoria 4 referida no item 4.5.6.

Indicadores são, para a Fundação Nacional da Qualidade (2012, p. 102):

[...] informações quantitativas ou fatos relevantes que expressam o desempenho de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo.

Como a ECT conta um projeto ainda em fase de implementação, considera-se importante a adoção inicial de indicadores tradicionais de GC, a partir dos quais possam ser estabelecidas metas e avaliada a evolução do resultado das ações desenvolvidas, além de

possibilitar a comparação interna entre unidades da empresa, e externa com organizações de referência.

Considerando os elementos do modelo de GC da ECT, também indica-se a necessidade de alinhar os indicadores às ações estratégicas relacionadas com GC, mencionadas no item 4.3, de modo a medir se, de fato, GC está contribuindo para a sustentabilidade da empresa, objetivo maior do MGC. Tais premissas têm embasamento nas diretrizes da Fundação Nacional da Qualidade (2011).

Dias (2012), um dos entrevistados para este trabalho, apresentou relatório técnico com uma proposta de indicadores de GC para a ECT, o qual adotamos como recomendação à empresa por considerá-lo apropriado. Conforme o autor, os indicadores em geral podem ser categorizados como: de insumos (*input*), de processos (*throughput*), de resultados (*output*) e de impactos (*outcome*). Na gestão do conhecimento não há diferença. Estes indicadores medem o que se conhece por dimensão sistêmica e seu conjunto tem o objetivo de avaliar a GC como um todo e também comparar as partes componentes do processo de execução do Modelo adotado pela ECT. O Quadro 14 expressa o conjunto de indicadores propostos por Dias (2012).

É evidente que esses indicadores deverão ser adotados gradativamente, a partir dos indicadores de insumos e, com o avanço do projeto de GC, indo adiante até os indicadores de impactos. A própria adoção de indicadores mais avançados será uma demonstração da maturidade do projeto de GC da ECT. Cabe ressaltar à empresa que tais indicadores não esgotam as possibilidades, e a busca por outros indicadores dessas categorias, assim como outros métodos específicos, deve prosseguir, com por exemplo a avaliação ou mensuração do conhecimento em si disponível ou necessário na organização (por exemplo: competências, habilidades, atitudes).

Quadro 14 - Indicadores de GC para a ECT

Tipo de Indicador		Exemplos
Indicadores de insumos (input)	Medem a eficiência do processo de prover insumos à gestão do conhecimento na ECT. Os indicadores sugeridos são:	<ul style="list-style-type: none"> a) Quantidade de práticas de GC corporativas na ECT; b) Quantidade de sistemas de GC corporativos na ECT; c) Quantidade de eventos de divulgação de GC corporativo na ECT; d) Quantidade de empregados envolvidos com GC na ECT; e) Percentual do Orçamento de Despesas da ECT destinado à GC; f) Nível de investimento em ativos intangíveis; g) Pessoal treinado em GC, que reflete a qualificação dos colaboradores nos processos relacionados à Gestão do Conhecimento na empresa.
Indicadores de processo (throughput)	Indicadores intermediários, que traduzem em medidas quantitativas, o esforço operacional de alocação de práticas e soluções de gestão de conhecimento na ECT.	<ul style="list-style-type: none"> a) Quantidade de treinamentos de GC realizados anualmente; b) Número de comunidades criadas na COPTEC; c) Pesquisas de Clima Organizacional e de Satisfação; d) Quantidade de contribuições úteis ao conteúdo da memória organizacional. e) Número de bolsas de estudos concedidas.
Indicadores de resultados (Output)	Avaliam os resultados diretos e da Gestão de Conhecimento na ECT.	<ul style="list-style-type: none"> a) Quantidade de empregados treinados; b) Número de ideias implantadas; c) Pontuação no MEG; d) Número de patentes; e) Capital Intelectual; f) Quantidade de sugestões úteis incorporadas aos processos produtivos e/ou produtos; g) Grau de certificação de produtos/processos certificados por agentes independentes. e) Quantidade de empregados com Mestrado/Doutorado; f) Quantidade de empregados com Certificações Especializadas; g) Grau de maturidade da ECT em GC.
Indicadores de impactos (outcome)	Avaliam os resultados indiretos e de longo prazo da GC na ECT.	<ul style="list-style-type: none"> a) Valor Econômico Agregado (EVA); b) Receita oriunda de ideias de GC; c) Redução de despesas oriundas de ideias de GC; d) Grau de redução de reclamações de clientes sobre produtos / serviços; e) Tempo médio de resolução de problemas de clientes.

Fonte: Dias (2012)

A seguir são apresentadas considerações específicas sobre a Subcategoria Medição do desempenho dos funcionários. Foi

identificado na pesquisa de campo que, no sistema GCR, mas especificamente no bloco de avaliação de competências, o enfoque relativo a conhecimento é direcionado apenas ao domínio que o empregado tem dos processos sob sua responsabilidade, não sendo considerados aspectos sobre a criação, o compartilhamento e a armazenagem adequada dos conhecimentos que detém. Tal quadro retrata, no entender dos entrevistados, a reduzida valorização do conhecimento como fator de mérito pela empresa. Para que o GCR passe a contemplar uma dimensão relacionada a GC na avaliação dos funcionários, recomenda-se à ECT a inserção, no sistema, de competências e metas relacionadas aos processos, atividades e tarefas de GC que podem ser realizados pelos empregados, em especial no que concerne à criação, ao compartilhamento e à armazenagem e proteção de conhecimentos. Para tanto, sugere-se a valorização do conhecimento como fator de mérito para fins de avaliação de desempenho, por meio da avaliação algumas práticas concretas, tais como:

- a) criação de conhecimento: participação ativa em grupos de trabalho; contribuições efetivas na forma de melhores práticas e lições aprendidas; o desenvolvimento, por empregados bolsistas ou não, de trabalhos de conclusão de cursos de graduação ou pós-graduação aplicáveis à ECT na melhoria e inovação em processos, produtos e serviços; contribuições ao Inova Correios.
- b) compartilhamento de conhecimentos: atuação ativa como Instrutor Temporário; a atuação como Supervisor de Campo de estagiários (bolsistas ou não da ECT) cujos TCCs sejam realizados no âmbito da empresa; atuação como contador de histórias; realização de palestras em âmbito interno e externo; participação ativa na COPTEC; atualização do currículo pessoal no RH24Horas.
- c) armazenagem e proteção do conhecimento: obediência aos procedimentos de indexação de documentos no GDC; não manutenção de arquivos de conhecimento sob sua responsabilidade no microcomputador pessoal; proteção dos conhecimentos que o empregado detém em função do trabalho na ECT.

Estas recomendações encontram-se respaldadas em Servin (2005), já referido anteriormente, para quem o foco das organizações, no que tange à GC, deveria ser desenvolver uma cultura e comportamentos favoráveis à gestão conhecimento. O autor reconhece a dificuldade de

mudar culturas organizacionais tradicionais e solidificadas, como é o caso da ECT, mas aponta uma alternativa, que é a mudança dos comportamentos individuais, através de incentivos específicos e demonstração aos empregados dos benefícios da GC, e do comprometimento dos gestores e líderes dos níveis executivos. Entende-se que, da forma proposta, haverá incentivos aos empregados da empresa passarem a ser agentes conscientes de GC. Também Labiak Junior (2012) observou em seu estudo da necessidade de estruturação de um sistema de recompensas para que os fluxos de conhecimento ocorram com maior frequência, propiciando aos atores neles envolvidos a percepção de ganhos materiais e imateriais.

Uma última recomendação neste sentido diz respeito a mecanismos de incentivo financeiro para empregados que atinjam níveis de educação formal superiores aos exigidos quando do ingresso na ECT. Tais mecanismos são uma praxe em toda administração pública brasileira, não sendo, no entanto, adotados pela empresa. Assim, sugere-se à ECT que volte a realizar estudos nesse sentido, de modo a proporcionar aos empregados uma recompensa formal pelo esforço despendido na sua capacitação e desenvolvimento.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

6.1 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa-diagnóstico na forma de estudo de caso verificou-se inicialmente a importância crescente do conhecimento para o sucesso das organizações, e a decorrente necessidade de geri-lo adequadamente. Para a construção de uma estratégia de gestão do conhecimento faz-se necessário um diagnóstico inicial da situação presente. Não há, no entanto, consenso na literatura sobre qual o método mais adequado a cada situação.

A partir da caracterização da necessidade de um diagnóstico qualitativo da GC pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, surgiu a pergunta que motivou esta pesquisa: Como realizar um diagnóstico qualitativo da GC na ECT?

A obtenção da resposta a esta pergunta foi planejada por meio do objetivo geral de realizar um diagnóstico qualitativo dos processos de GC na ECT. Por ter o caráter de teste da metodologia proposta, o estudo foi delimitado ao diagnóstico qualitativo de processos de GC.

Para o alcance do objetivo geral foram propostos objetivos específicos, a começar pela identificar e seleção um método de diagnóstico e avaliação da GC com características adequadas à realidade da instituição. Para tanto foi realizada a revisão da literatura sobre GC e seus processos, GC no setor público e, mais especificamente, os métodos de diagnóstico e avaliação de GC.

Foram identificados mais de 50 métodos distintos, e diferentes propostas de categorização desses métodos pelos diferentes autores consultados. Verificou-se uma série implícita de outros fatores utilizados para subcategorizações, e em decorrência foi identificado um quadro mais geral e abrangente de categorias, conforme critérios subjacentes encontrados nas categorizações originais. Tal quadro corrobora a constatação de diversos autores, de que a mensuração ainda é um dos aspectos pouco desenvolvidos em GC, o que aponta para o desafio de encontrar métricas padronizadas e confiáveis para tanto.

Dentre os diferentes métodos identificados destacou-se o método OKA que, por suas características de maior adequação aos requisitos momentâneos da ECT, foi selecionado como referencial para a realização do diagnóstico qualitativo da GC na instituição. Para esta seleção foram considerados critérios identificados através do estudo da

empresa, seu histórico, sua evolução na GC, as características de seu modelo de GC e das condições propostas para o diagnóstico.

O questionário de pesquisa do OKA foi adaptado e transformado em roteiro das entrevistas semi-estruturadas dialogadas, técnica utilizada na pesquisa de campo. A grande vantagem de seu uso foi a oferta de um conjunto de alternativas de respostas a cada questão proposta, além da sempre presente possibilidade de acréscimo de novas alternativas. Tal característica facilitou em muito o diálogo com os entrevistados, pois evitou esquecimentos, falta de alguma observação importante etc. Em decorrência, o número de entrevistados foi relativamente reduzido, posto que observou-se a rápida saturação das subcategorias propostas.

Para a aplicação da pesquisa foi necessário desenvolvimento de uma metodologia apropriada para tanto. Vislumbrou-se a possibilidade de utilização, como inspiração, da metodologia de diagnóstico e avaliação proposta pela FNQ, a qual mostrou-se, no teste realizado em âmbito restrito aos processos de GC, adequada à obtenção dos dados qualitativos para formulação do diagnóstico de GC para a ECT.

Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, tendo sido pré-categorizados de acordo com os métodos, técnicas e práticas identificados na coleta de dados, e posteriormente categorizados conforme os processos de GC definidos pelo método OKA. A análise ampliada do conteúdo obtido na pesquisa de campo proporcionou um conjunto de observações acerca dos pontos fortes e fracos de cada uma das subcategorias identificadas, relacionadas aos respectivos métodos, técnicas e práticas identificados.

Tendo por partida os pontos fracos mencionados pelos entrevistados e, na maioria dos casos com respaldo em referências obtidas em nova consulta à literatura relativa a métodos, técnicas e práticas de GC, foram elaboradas recomendações à ECT acerca de melhorias nos processos atuais e a implementação de novos métodos, técnicas e práticas que potencializem a GC na instituição.

Considera-se, dessa forma, atingido o objetivo proposto, tendo sido constatada a possibilidade de realização de um diagnóstico qualitativo de GC a partir do questionário de pesquisa de um método originalmente desenhado para pesquisa quantitativa. Necessário destacar que a proposta integradora do método OKA, ao considerar o fluxo e a operacionalização do conhecimento como processos de GC, proporcionou também recomendações integradoras à ECT. Assim, além das recomendações pontuais apresentadas à instituição, foi possível construir, a partir da lógica interna da ECT, e com respaldo teórico,

recomendações práticas para a integração da GC aos processos de negócios. Pode-se considerar esta uma das principais contribuições do método OKA, aplicado qualitativamente.

No que concerne às contribuições esperadas deste estudo, pode-se constatar que seus resultados contribuíram para a ampliação dos estudos empíricos sobre diagnóstico de GC, oferecendo mais uma possibilidade de realização de tal missão.

Considerando que os resultados foram avaliados como adequados à realidade da instituição estudada, o estudo também apresenta-se útil ao setor público brasileiro, na medida em que o caso da ECT, uma das maiores empresas estatais do país, poderá servir de subsídio para outras organizações públicas brasileiras realizarem seus diagnósticos de GC.

Entende-se, ainda, que o estudo contribuiu para o PPEGC, visto que o campo teórico em que se desenvolveu este trabalho é pouco explorado pelo Departamento. Dada sua importância para a GC nas organizações públicas e privadas, e a caracterizada necessidade de novos estudos sobre o tema, surge a possibilidade, inclusive, de criação de uma linha de pesquisa exclusiva para o diagnóstico e avaliação da GC no âmbito do PPEGC.

Dada a natureza deste trabalho - um estudo de caso de natureza qualitativa, seus resultados somente podem ser considerados válidos para a situação específica da pesquisa. Entretanto, as conclusões a que se chegou demonstram a possibilidade de replicação do estudo em outros ambientes organizacionais. Dessa forma, a seguir são apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Visto que este estudo foi um teste metodológico em caráter restrito, sugere-se sua replicação pelo uso do questionário completo junto a outras organizações de grande porte em estágio inicial de GC, enfocando não só os processos de GC como também as demais dimensões do OKA relativas a pessoas e tecnologia.

Considerando os aspectos positivos do uso do questionário como roteiro das entrevistas semi-estruturadas, sugere-se sua adaptação para aplicação em outros contextos organizacionais, como por exemplo a redução do número de perguntas, com vistas à realização de pesquisa em organizações de menor porte. Tal adaptação é vista como necessária, tendo em vista a extensão do questionário e sua possível inadequação a

empresas e instituições cujos processos de GC tenham menor complexidade.

Recomenda-se ainda que a realização de novas pesquisas seja precedida da avaliação semântica do questionário, de modo a contextualizá-lo à cultura e ao jargão específico da organização em estudo.

No que tange ao estudo dos métodos de diagnóstico e avaliação de GC, ficou evidenciado que muito tem-se a fazer. Uma breve sugestão de nova categorização dos métodos foi apresentada, e considera-se oportuno aprofundar a análise a esse respeito, dado que essa nova categorização poderá ser útil para que as organizações possam identificar com maior facilidade o ou os métodos a serem utilizados quando necessário.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. F. de et al. *Curso de capacitação: gestão da inovação e do conhecimento*. Florianópolis: IGTI/UFSC, 2009. Proposta do curso.

_____. *Oficina Liderança para Inovação*. Florianópolis: IGTI/UFSC; ECT/DR/SC, 2010 . Proposta do curso.

ALBINO, J. P.; REINHARD, N.; SANTANA, S. Uma estrutura para avaliação de Sistemas de Gestão do Conhecimento. *FACEF Pesquisa: desenvolvimento e gestão*, Franca, v. 12, n. 1, p. 5-19, 2009. Disponível em:

<http://legacy.unifacef.com.br/facefpesquisa/vol12_2009_nr01.asp>.

Acesso em: 30 jan. 2012.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; VIEIRA, J. L. G. Building a knowledge management model at brazil's Embrapa (brazilian agricultural research corporation): towards a knowledge-based view of organizations. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Reino Unido, v. 9, n. 2, p. 85-97, 2010.

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER. *Five tips to measure the impact of knowledge management*. Disponível em: <<http://www.apqc.org>>. Acesso em: 29 jul. 2012.

_____. *The knowledge management assessment tool (KMAT) Revisited*. Disponível em: <<http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/knowledge-management-assessment-tool-kmat-revisited>>. Acesso em: 30 jul. 2011.

_____. *The road map for knowledge management Results*. Disponível em: <http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic?path=/site/km/apqc_road_map.jhtml>. Acesso em: 29 set. 2011.

_____. *16 Practices for Embedding KM* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <apqcinfo@apqc.org> em: 18 jul. 2012.

AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT. *On the job training*. Disponível em:

<<http://www.astd.org/Search?q=on%20the%20job%20trainin>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

ARMSTRONG, David. *A gerência através de histórias: um novo método de liderança através da narrativa de casos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

BARROS NETO, J. P. *Administração pública no Brasil: uma breve história dos Correios*. São Paulo: Annablume, 2004.

BATISTA, F. F. *Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade*. 2008. 287f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1828/1/2008_FabioFerreiraBatista.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2009.

_____. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: IPEA, 2012a. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

_____. *Workshop Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Brasília: ECT/IPEA, 2012b. Anotações pessoais.

BATISTA, F. F. et al. *Gestão do conhecimento na administração pública*. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para Discussão, 1095). Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

BECCERRA-FERNANDEZ, I.; GONZALEZ, A.; SABHERWAL, R. *Knowledge Management: challenges, solutions and technologies*. Upper Saddle River: Pearson- Prentice Hall, 2004.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1367-3270&volume=5&issue=1&articleid=883725>>. Acesso em: 07 ago. 2009.

BOTELHO, C. R. O. M. Gestão do Conhecimento para a melhoria da gestão pública: os caminhos da implantação da gestão do conhecimento na Câmara dos Deputados. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. *Anais eletrônicos...* Brasília, 2009.

Disponível em:

<<http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00000739.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

BRASIL. Decreto nº 7.483, de 16 de maio de 2011. Aprova o Estatuto Social da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT. *Diário Oficial da União*, Brasília, 19 maio 2011b. Seção 1, ano CXLVIII, n. 95, p. 1. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/legislacao/leisDecretos/default.cfm>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

_____. Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969. Dispõe sobre a transformação do Departamento de Correios e Telégrafos em empresa pública e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 21 mar. 1969. Disponível em:

<<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/legislacao/leisDecretos/default.cfm>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

_____. Lei nº 6.538, de 22 de junho de 1978. Regula os direitos e obrigações concernentes ao Serviço Postal e ao Serviço de Telegrama em todo o território nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, 23 jun. 1978. Disponível em:

<<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/legislacao/leisDecretos/default.cfm>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

_____. Lei nº 12.490, de 16 de setembro de 2011. Altera [...] o Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969, que dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública [...]. *Diário Oficial da União*, Brasília, 19 set. 2011a. Disponível em:

<<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/legislacao/leisDecretos/default.cfm>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

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

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. *A experiência da Caixa na implementação da WikiUniversidade*. Brasília: Unicorreios, 2012. Apresentação do case em reunião plenária do GT GC ECT.

CAMÕES, R. J. da S. *Proposta e teste de um método de aplicação do método Organizational Knowledge Assessment - OKA: estudo de caso em uma organização militar*. 2010. 163f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação)-Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

CENTRO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO MICROGRÁFICO. Disponível em: <<http://www.cenadem.com.br/index.php>>. Acesso em: 22 ago. 2009.

COELHO, A. C. et al. *Glossário de administração*. São Paulo: Núcleo de Estudos de Tradução, 2000.

CONFERÊNCIA DOS EXÉRCITOS AMERICANOS. *Manual de Lições Aprendidas para as Operações de Manutenção da Paz*. [S.d.: s.l.], [20--]. Arquivo pessoal.

CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Governo cria Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade*. Disponível em: <<http://www.cdes.gov.br/noticia/21555/governo-cria-camara-de-politicas-de-gestao-desempenho-e-competitividade.html>>. Acesso em: 27 jul. 2012.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2006.

CRUZ NETO, O.; MOREIRA, M. R.; SUCENA, L. F. M. Grupos Focais e Pesquisa Social Qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 13., 2002, Ouro Preto. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/Com_JUV_PO_27_Neto_texto.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2012.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DIAS, O. C. *Indicadores de GC para a ECT*: relatório técnico. Brasília: Unicom, 2012.

DRUCKER, P. *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business, 1993.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH; LYLES, M. (Ed.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, 2005. p.1-15.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Plano Estratégico Correios 2020*. Brasília: Assessoria de Planejamento, 2011a. Documento de acesso restrito.

_____. *Portaria nº 074/2012 VIGEP*. Brasília: Vice-Presidência de Gestão de Pessoas, 2012c. Documento de acesso restrito.

_____. *Proposta Técnica do Modelo de Gestão do Conhecimento da ECT*. Brasília: Universidade Corporativa dos Correios, 2012b. Documento de acesso restrito.

_____. *Relatório da Administração da ECT*: Exercício 2010. Brasília, 2011b. Disponível em:
<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/publicacoes/arquivos_pdf/RelatorioAdministracao_2010.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2012.

_____. *Relatório da Administração da ECT*: Exercício 2011. Brasília, 2012d. Disponível em:
<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/publicacoes/arquivos_pdf/RelatorioAdministracao_2011.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2012.

_____. *Relatório de Gestão. São José*: Diretoria Regional de Santa Catarina, 2010. Documento de acesso restrito.

_____. *Relatório de Gestão do Conhecimento*. Brasília: Unicom, 2008. Documento de acesso restrito.

_____. *Sobre os Correios*. Brasília, 2012a. Disponível em:
<<http://www.correios.com.br>>. Acesso em: 23 mar. 2012.

FONSECA, A. F. *Organizational Knowledge Assessment Methodology*. Washington, DC: World Bank Institute, 2006.

FONSECA, A. F.; FRESNEDA, P. S. V. *Método Organizational Knowledge Assessment - OKA*: Documento Base. Brasília: CT-GCIE/CEGE/UCB/UNIPÊ, 2010.

FRESNEDA, P. S. V. *Palestra sobre o Método OKA*. Brasília: ECT, 2012. Anotações pessoais.

FRESNEDA, P. S. V.; GOULART, S. M. *A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal*. Brasília: Câmara dos Deputados, 2007.

FRESNEDA, P. S. V. et al. Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas utilizando o Método Organizational Knowledge Assessment (OKA). In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA: Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública, 2., 2008, Brasília. *Anais...* Brasília, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Banco de Boas Práticas 2.0*. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/744/default.aspx>>. Acesso em: 07 jul. 2010.

_____. *Fundamentos: conceitos fundamentais da excelência em gestão*. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/377/default.aspx>>. Acesso em: 31 mar. 2012.

_____. *Crítérios de Excelência 2012: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo, 2012.

GARCÍA, I. *Uma visão antropológica das redes sociais*. 2012. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/uma-visao-antropologica-das-redes-sociais>>. Acesso em: 04 jul. 2012.

GESPUBLICA. *Prêmio Nacional da Gestão Pública: ciclo 2010*. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/projetos-acoed/pasta.2010-04-26.8934490474>>. Acesso em: 27 jul. 2012.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/rae/artigos/006-019.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

GOULART, S. Gestão do conhecimento integrada à estratégica organizacional. In: ANGELONI, M. T. (Org.). *Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 26-34.

GROOSSMAN, M. An overview of knowledge management assessment approaches. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, v. 8, n. 2, p. 242-247, mar. 2006.

HOLANDA, A. B. de. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAL PÚBLICA. *Oficina: diagnosticando a gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método OKA: Organizational Knowledge Assessment*. Curitiba, 2010. Disponível em: <<http://imap.org.br>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY MODEL. Disponível em: <<http://www.kmmm.org/>>. Acesso em: 28 jul. 2012.

KRAM, K. E. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Forestman, 1988.

KRETZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LABIAK JUNIOR, S. *Método de análise dos fluxos de conhecimento em sistemas regionais de inovação*. 2012. 235 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em:

<<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/06/Silvestre-Labiak-Jr.pdf>>. Acesso em: 06 jul 2012.

LACERDA, N. Focalizando a lei de inovação. *Revista Jurídica Consulex/Dialex*, Brasília, ano XXV, ed. 73, 2007. Disponível em: <http://www.fundocriatec.com.br/%20arquivos_internos/focalizandoaleideinovacao.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2012.

LACOMBE, F. J. M. *Dicionário de negócios*. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEONARD-BARTON, D. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1998.

LIEBOWITZ, J. et al. The knowledge audit. *Knowledge and Process Management*, Malden, MA, v. 7, n. 1, p. 3-10, jan./mar. 2000.

Disponível em:

<http://www.q3.ca/articles/archives/articles/KNOWLEDGE_AUDIT.pdf>. Acesso em: 05 maio 2012.

LIEBOWITZ, J.; SUEN, C. Y. Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, v. 1, n. 1, p. 54-67, 2000.

MALHOTRA, Y. Measuring knowledge assets of a nation: Knowledge systems for development. Ad Hoc Group of Experts Meeting. *United Nations Headquarters*, Nova York, n. 4-5, sept. 2003.

MALLMANN, M. L. Gestão do Conhecimento na DR/SC. Florianópolis, 2008. In: FÓRUM DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DA ECT, 1., 2008, Brasília. *Anais...* Brasília, 2008.

MALLMANN, M. L. et al. Projeto do sistema de serviço e gestão do conhecimento: uma experiência no setor público. In: KM Brasil, 9., 2010, Gramado. *Anais...* Gramado, 2010.

MARTIN, W. J. Demonstrating knowledge value: a broader perspective on metrics. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, v. 5, n. 1, p. 77-91, 2004.

MERTINS, K. et al. *Knowledge management concepts and best practices*. 2. ed. Berlin: Springer-Verlag, 2003.

NAKAZAKI, M. Y. *Uso de técnicas de navegação em árvores para auxílio na visualização de dados multidimensionais*. São Carlos: Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação/USP, 2010.

Disponível em:

<http://www.icmc.usp.br/~posgrad/geral/artigos2010/Artigo_Marcel_Yugo_Nakazaki.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2012.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, Berkeley, CA, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

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

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 91-117.

OCDE. *Conclusion from the results of the survey of knowledge management practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD member countries*. Paris, 2003. Disponível em: <http://www.oecd.org/findDocument/0,3354,en_2649_201185_1_11968_4_1_1_1,00.html>. Acesso em: 28 jul. 2009.

PAPA, M. A. *Análise do método Organizational Knowledge Assessment - OKA para diagnóstico da situação da gestão do conhecimento em uma organização de geração e transmissão de energia elétrica: caso Eletronorte*. 2008. 210f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação)-Pontifca Universidade Católica, Brasília, 2008.

PEE, L. G.; TEAH, H. Y; KANKANHALLI, A. Development and application of a general knowledge management maturity model. In: Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), 10., 2006, Kuala Lumpur. *Anais eletrônicos...* Kuala Lumpur, Malaysia, 2006. Disponível em: <<http://www.pacis-net.org/file/2006/1112.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2012.

PLETSCH, E. *O fluxo de informações como apoio à tomada de decisão: o caso da central de atendimento da Telet S.A*. 2003. 94f. Dissertação

(Mestre em Administração)-Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

PONCHIROLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. *Revista FAE*, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-138, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_11.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2009.

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

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *PMBOK® Guide and Standards*. Disponível em: <<http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

RAO, M. *Knowledge management tools and techniques: practitioners and experts evaluate KM solutions*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

RAUB, S. P.; STHAPIT, B. Towards a taxonomy of approaches for measuring organizational knowledge. *Research and Practice in Human Resource Management*, Perth, v. 9, n. 1, p.139-155, 2001. Disponível em: <<http://rphrm.curtin.edu.au/2001/issue1/taxonomy.html>>. Acesso em: 09 abr. 2012.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, London, UK, v. 33, n. 2, p. 163-180, 2007.

SANTOS, Leomar. *Modelo de avaliação de capital intangível baseado em medidas não financeiras*. 2008. 165f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Leomar-dos-Santos.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2012.

SANTOS, Neri dos. *Introdução à gestão do conhecimento*. Florianópolis, 2009. Material disponibilizado na aula de 15 abr. 2009 de Introdução à engenharia e gestão do conhecimento ministrada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

SANTOS, Neusa M. B. F. Programas de mentoring: aprendendo com a realidade canadense. *Interfaces Brasil/Canadá*, Rio Grande, n. 7, 2007.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. *Gestão do conhecimento na administração pública*. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública, 2008.

SENA, M. A. C. Transferência e absorção do conhecimento em gestão de projetos por meio de redes sociais informais. In: KM Brasil, 10., 2011, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2011.

SENGE, P. A *Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1995.

SERAFIMESCU, C. K-Audit: a necessary step for successful km initiatives. *Economy Informatics*, Bucharest, n. 1-4, p. 83-88, 2008.

Disponível em:

<<http://www.economyinformatics.ase.ro/content/EN8/SERAFIMESCU%20Catalin.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2011.

SERVIN, G. *ABC of Knowledge Management*. Reino Unido: National Library for Health, 2005. Disponível em:

<<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>>. Acesso em: 19 abr. 2009.

STEIL, A. V. *Introdução à Engenharia do Conhecimento*.

Florianópolis, 2009. Material disponibilizado na aula de 05 mar. 2009 de Introdução à engenharia e gestão do conhecimento ministrada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

_____. *Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas*. Florianópolis: Instituto Stela, 2007. Technical Report.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 2001. p. 143-163.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. *Methods for Measuring Intangible Assets*. 2010. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>>. Acesso em: 07 abr. 2012.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. *Informativo STF nº 554*. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/arquivo/informativo/documento/informativo554.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, K. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 2001.

TERRA, J. C. C. *Comunidades de prática: conceitos, resultados e métodos de gestão*. 2010. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000098v002Comunidades%20d%20Pratica>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

_____. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio, 2000.

_____. *Gestão do conhecimento: 7 Dimensões e 100 Práticas Gerenciais*. 2007. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/GC_-_7_Dimens%C3%B5es_e_100_pr%C3%A1ticas_gerenciais.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2012.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. *Banco de*

Teses e Dissertações (BTD). Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/>>. Acesso em: 15 jun. 2012a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. *Objetivos*. Disponível em: <http://www.egc.ufsc.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=13&lang=pt>. Acesso em: 03 abr. 2012b.

VIDAL, K. M. *Identificação de perdas de conhecimento organizacional em Programas de Desligamento Voluntário - PDVs: Estudo de Caso da ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos*. 2010. 179 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

WEBINAR. *Seminários on line*. Disponível em: <http://www.webinar.com.br/faca_webinar.ht>. Acesso em: 12 ago. 2012.

WEERDMEESTER, R.; POCATERRA, C.; HEFKE, M. *VISION Next-Generation Knowledge Management D5.2.: Knowledge Management Maturity Model*. Information Societies Technology (IST) Programme, 2003.

WIIG, K. *Application of knowledge management in Public Administration*. USA, 1999.

ZACK, Michael H. A Strategic Pretext for Knowledge Management. In: EUROPEAN CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE, LEARNING AND CAPABILITIES, 3., 2002, Atenas. *Anais eletrônicos...* Atenas, 2002. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.15.3266>>. Acesso em: 24 jul. 2009.

APÊNDICE A - ELEMENTOS, DIMENSÕES, MÉTRICAS, CATEGORIAS DAS QUESTÕES E QUESTÕES...

Pessoas	
Identificação e Criação do Conhecimento	
Elementos	
Dimensões	
Descrição das dimensões	A capacidade da organização e seus <i>stakeholders</i> para identificar e criar conhecimento (e outros ativos intelectuais), especialmente, aqueles que contribuem para a organização atingir suas metas
Métricas	<p>1. Receptividade da organização a novas informações que sirvam de base para estruturação de novo conhecimento</p> <p>2. Habilidade da organização e de seus colaboradores em criar novo conhecimento</p> <p>4. Os esforços e o comprometimento da organização em identificar e capturar informações relevantes aos seu negócio e aos seus objetivos organizacionais.</p>
Categorias das questões no questionário	<p>5. Os meios de identificação e esclarecimento das oportunidades de GC (relacionados com a forma de condução do processo).</p> <p>O nível de atividades relativas a GC na Organização</p> <p>O nível de atividades relativas a GC na Organização</p> <p>176. Com que efetividade a organização captura ativamente informação externa que auxilia na solução de seus problemas de negócios?</p> <p>177. Com que efetividade você acredita que as unidades da organização geralmente diagnosticam problemas internos (inclusive operacionais ou organizacionais)?</p>
Questões	<p>Identificação e criação do conhecimento</p> <p>150. Quais das fontes de informação abaixo são obtidas e usadas nos processos decisórios da organização?</p> <p>152. A organização possui uma unidade de pesquisa & desenvolvimento ativa; cria inovações patentáveis ativamente; possui algumas patentes</p> <p>154. Você tem conhecimento de algum novo produto ou serviço inovador (inclusive patentes) que a organização tenha desenvolvido nos últimos dois anos?</p> <p>155. Você tem conhecimento de novos projetos de pesquisa e desenvolvimento que estão sendo desenvolvidos na Organização?</p> <p>148. Quais tipos de conhecimentos (internos ou externos) são criados na organização?</p> <p>153. Quanto tempo você gasta em atividades de pesquisa de conhecimentos em uma semana normal de trabalho?</p> <p>149. Quais são as fontes que a organização utiliza para identificar os conhecimentos em atividades de que ela deseja coletar?</p> <p>151. Quais os tipos de informações externas que a organização acha mais importante para o monitoramento e identificação de informações relevantes?</p>

Pessoas	
Elementos	Compartilhamento do Conhecimento
Dimensões	Conhecimento e Aprendizado
Descrição das dimensões	A capacidade da organização no desenvolvimento de seu capital humano através de treinamentos e outras estruturas ou atividades formalmente dirigidas ao desenvolvimento do conhecimento
Métricas	<p>4. O grau com que a organização utiliza e reutiliza conhecimento e <i>know-how</i></p> <p>8. O grau e a qualidade com que a organização compartilha conhecimento com clientes, parceiros e vendedores.</p> <p>6. O grau com que a organização converte conhecimento tácito em explícito</p> <p>5. O grau com que a organização compartilha conhecimento explícito.</p> <p>3. O suporte dado pela organização às atividades ligadas ao compartilhamento de conhecimento</p> <p>1. O grau com que a empresa possui e utiliza estruturas organizacionais que favoreçam o compartilhamento de conhecimento</p>
Categorias das questões no questionário	<p>O nível de atividades relativas a GC na Organização</p> <p>173. Com que frequência a informação que é coletada/processada pela organização é armazenada em seus sistemas (bases de dados, intranet, etc)?</p> <p>174. Quão frequentemente os funcionários procuram conhecimento de outras fontes na empresa (ao invés dos sistemas)?</p> <p>175. Com que frequência os funcionários fornecem conhecimentos para outras pessoas que buscam seu conhecimento?</p> <p>170. Como você classifica a efetividade dos produtos e serviços da organização para seus clientes?</p> <p>171. Quais dos seguintes métodos a organização utiliza para capturar conhecimento tácito?</p> <p>169. Quais dos seguintes tipos de conhecimentos explícitos a organização compartilha?</p> <p>168. Quais compartilhamentos de informações são apoiados pela organização?</p> <p>166. Quais das seguintes políticas de compartilhamento de conhecimentos existe na organização? 167. Existem restrições ativas sobre compartilhamento de conhecimentos</p>
Questões	

Elementos		Processos			
Dimensões		Fluxo de Conhecimento			
Operacionalização do Conhecimento		Fluxo de Conhecimento			
Descrição das dimensões	A capacidade da organização em integrar e aplicar conhecimento dentro de seu negócio e processos operacionais	A natureza e a capacidade do fluxo de conhecimento e outros ativos intelectuais na organização. Inclui captura, armazenamento, disseminação e outros aspectos de distribuição do conhecimento.			
Métricas	1. A estrutura existente para viabilizar a absorção e integração do conhecimento aos processos operacionais da organização	4. A natureza e efetividade da disseminação do conhecimento	3. A natureza e efetividade da transformação do conhecimento	2. A natureza e efetividade do armazenamento do conhecimento	1. A natureza e efetividade da captura do conhecimento
Categorias das questões no questionário	O nível de atividades relativas a GC na Organização	Captura, Armazenagem e Disseminação do Conhecimento	Captura, Armazenagem e Disseminação do Conhecimento	Captura, Armazenagem e Disseminação do Conhecimento	Captura, Armazenagem e Disseminação do Conhecimento
Questões	172. Alguns princípios e processos de conhecimento estão sendo seguidos ou adotados na organização em:	163. A organização possui um diretório de fontes oficiais de seus conhecimentos? 164. Como o conhecimento implícito/fácil é disseminado?	161. Qual dos itens abaixo, se algum deles, ajudou mais na captura de conhecimentos na organização? 162. Como os funcionários da organização agregam valor à informação coletada pela organização?	159. Quais dos seguintes itens refletem as principais formas de armazenamento de conhecimentos da organização? 160. Quão fácil é o acesso para você ao conhecimento armazenado ?	156. A organização possui políticas ou procedimentos para a coleta ou captura de documentos ou outros trabalhos produzidos por funcionários? 157. A organização possui políticas ou procedimentos que exijam dos funcionários que documentem ou capturem o conhecimento produzido de uma forma que possa ser reutilizado (tal como documentação, bases de dados eletrônicos)? 158. Qual dos tipos de conhecimentos e/ou informações abaixo são capturados por sua organização?

Elementos		Processos	
Dimensões		Métricas e Monitoração	
<p>A capacidade da organização para medir a si mesma quanto à gestão dos ativos intelectuais e a monitorar e identificar melhores práticas, informação externa e aprendizado que pode desenvolver os diversos segmentos da empresa e gerar valor.</p>			
Métricas	<p>6. O grau com que a empresa está organizada para medir o desempenho de suas pessoas</p> <p>As Medidas usadas pela Organização</p>	<p>4. O grau com que a organização é capaz de monitorar e interagir com seus parceiros, vendedores e competidores</p> <p>As Medidas usadas pela Organização</p>	<p>2. O grau com que a organização beneficia medidas para avaliar iniciativas e a programas voltados a GC.</p> <p>As Medidas usadas pela Organização</p>
Categorias das questões no questionário	<p>196. A organização possui um processo padrão de medição do desempenho dos funcionários?</p> <p>197. A organização inclui o desempenho da dimensão relacionada a GC em sua avaliação dos funcionários ?</p>	<p>192. A organização faz uso das respostas (“feedback”) de seus parceiros para algum dos itens abaixo?</p> <p>194. Como a organização monitora a performance de seus parceiros, vendedores ou afiliados?</p>	<p>1. O grau com que a organização está apta a identificar, avaliar e aperfeiçoar suas operações de maneira sustentável</p> <p>As Medidas usadas pela Organização</p>
Questões	<p>184. A organização possui um programa sistemático para rastrear medidas ou métricas relativas a operações de GC da organização?</p> <p>185. Quais tipos de métricas operacionais ou ferramentas de medição a organização usa para determinar o valor do conhecimento organizacional?</p> <p>187. A alta gerência utiliza indicadores financeiros para justificar estratégias ou mudanças de gestão do conhecimento na organização?</p> <p>188. Na sua opinião, a alta gerência utiliza medidas operacionais identificadas acima para justificar as estratégias de compartilhamento de conhecimentos ou mudanças na organização?</p> <p>189. Na sua opinião, a organização efetivamente dá importância a informações e conhecimentos externos para fazer previsões?</p>	<p>186. Quais das medidas abaixo a organização utiliza para medir seu Programa de GC?</p> <p>190. Quais das seguintes atividades têm ajudado a melhorar a resposta da organização às mudanças do mercado, no ambiente organizacional, ou outros desafios?</p> <p>191. Algum estudo foi realizado para verificar a efetividade de algum desses itens?</p> <p>193. Quais áreas se beneficiaram mais do Programa de GC ou de atividades de compartilhamento de conhecimentos?</p>	<p>As Medidas usadas pela Organização</p>

APÊNDICE B - PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA DE CAMPO

Entrevista 1

- Local e data: São Paulo/SP, dias 18 e 19/05/2012
- Tempo de trabalho na ECT: 35 anos
- Formação acadêmica: graduação em Administração pela Universidade Osvaldo Cruz; pós-graduação em Gestão da Qualidade e Produtividade pela FGV e Gestão de Projetos pela ENAP
- Experiência na ECT: áreas e funções pelas quais passou - áreas Comercial, Qualidade e Planejamento, tendo ocupado diversas funções. Atualmente é Assessora de
- Planejamento e Qualidade na DR/SPM
- Familiaridade com GC: cursos de capacitação em GC e participação na realização de diagnóstico de GC na DR/SPM em 2008, além de larga experiência com o MEG/FNQ

Entrevista 2

- Local e data: São José/SC, dia 22/05/2012
- Tempo de trabalho na ECT: 10 anos
- Formação acadêmica: graduação em Administração; pós-graduações em Turismo: Planejamento, Gestão e Marketing e Gestão de Negócios Internacionais
- Experiência na ECT (áreas e funções pelas quais passou): Assessoria de Planejamento e Qualidade (Supervisão e Chefe de Seção) e Subgerência de Desenvolvimento de Mercado (Subgerente). Atualmente é Gerente na Gerência de Suporte a Vendas
- Familiaridade com GC: cursos de capacitação em GC, Inovação e Inteligência Competitiva, além de experiência como Examinadora do MEG/FNQ

Entrevista 3

- Local e data: Brasília/DF, dia 04/06/2012
- Tempo de trabalho na ECT: 18 anos
- Formação acadêmica: graduações em Letras (PUC/MG), Administração Postal (ESAP), Administração (UPIS/BSB) e Direito (UnB); pós-Graduações em Contabilidade Gerencial (UPIS), Comércio Exterior (UCB-DF), *International*

Economy (GWU/EUA), *International Affairs* (Bern University/Suíça), MBA em Logística (UNB), Mestrado acadêmico em Administração de Empresas e Doutorado em Administração Pública.

- Experiência na ECT: na DR/MG, Agente Postal, Carteiro e Chefe de Agência; na DR/BSB, Administrador Postal (APLAQ), no DINOP/DIOPE, Coordenador de Negócios Internacionais, Chefe da Divisão de Contabilidade Internacional, Chefe da Divisão de Negócios Internacionais; no DEPRO/DICOM, Subchefe de Departamento; no DERAT/DICOM, Subchefe e Chefe de Departamento, na GEPAC/DITEC, Gerente de Projeto I; no DEGES/DIRAD, Analista XI e Gerente Corporativo; na VINEG, Analista XII.
- Familiaridade com GC: professor de GC no curso de Administração de Empresas da Universidade de Brasília; Curso de GC da Escola Aberto do Brasil (ESAB), Aplicações para a Gestão Estratégica do Conhecimento (Fundação Vanzolini), GED-Gestão Eletrônica de Documentos (SAGE/COPPEAD/UFRJ), *Workflow* (SAGE/COPPEAD/UFRJ), Gestão do Conhecimento e Inovação: da Estratégia aos Resultados (SBGC), Boas Práticas em Gestão do Conhecimento e Inovação (SBGC). Certificação: *Certified Knowledge Manager* (CKM), que exigiu a participação em um *workshop* de 80 horas nos EUA e mais de 420 horas de estudo à distância.

Entrevista 4

- Local e data: Brasília/DF, dia 19/06/2012
- Tempo de trabalho na ECT: 28 anos
- Formação acadêmica: graduações em Administração Postal (ESAP) e Administração Pública (ASSESC); pós-graduação em Gestão da Qualidade e Produtividade/UFSC e Mestrado (em andamento) em Gestão do Conhecimento (UFSC)
- Experiência na ECT: na DR/MA - Assessor de Planejamento, Chefe da Seção de Transporte e Coordenador de Projetos na área de transporte; na DR/SC - Chefe da Seção de Inspeção (GINSP), Coordenador Operacional e Gerente (REOP-01 Florianópolis); Subgerente de Relações do Trabalho (GEREC), Gerente de Recursos Humanos e Chefe da Seção de Desenvolvimento Gerencial

- Familiaridade com GC: Mestrando em GC, participante das ações de GC na ECT desde 2008, participação em cursos, congressos e seminários nacionais e internacionais relativos a GC e Inovação, assistindo e apresentando trabalhos.

Entrevista 5

- Local e data: São José/SC, dia 04/07/2012
- Tempo de trabalho na ECT: 27 anos
- Formação acadêmica: graduações em Engenharia civil (UFPR) e Administração Postal (ESAP/DF); pós-graduações em Andragogia (Mestrado Profissional-Universidade de Strasbourg, França), Administração Pública (Mestrado-Academia de Speyer, Alemanha) e Gestão para a Excelência (SENAI/FNQ)
- Experiência na ECT: projetos técnicos na área de planejamento (DR/Santa Maria e DPLAN/AC), Instrutora de Desenvolvimento Gerencial (AC e DR/PR), Chefe da Seção de Desenvolvimento Gerencial (DR/PR), Chefe da Seção da Qualidade (DR/PR), Assessora de Planejamento e Gestão (DR/PR)
- Familiaridade com GC: cursos de capacitação em GC e participação em grupos de trabalho relativos a GC na DR/PR.

Entrevista 6

- Local e data: São José/SC, dia 25/07/2012
- Tempo de trabalho na ECT: 17 anos
- Formação acadêmica: graduações em Matemática, Administração Postal e
- Administração; pós-graduação em Gestão do Conhecimento Organizacional
- Experiência na ECT: áreas e funções pelas quais passou: Centro de Tratamento - Chapecó (operador e gerente), AC Chapecó (gerente), CDD Chapecó (gerente), REOP 07 Chapecó (gerente), CTC Florianópolis (gerente). Atualmente ocupa a função de Subgerente de Planejamento Operacional da Gerência de Operações da DR/SC
- Familiaridade com GC: pós-graduação na área.

Entrevista 7

- Local e data: por *telefone/e-mail*, concluída dia 04/08/2012
- Tempo de trabalho na ECT: 10 anos
- Formação acadêmica: graduação em Tecnologia em Processamento de Dados; pós-graduação em Gestão de Banco de Dados; Mestrado em Ciência da Informação-área de concentração: Gestão do Conhecimento.
- Experiência na ECT: TI - *Data Warehouse*, ERP, Gerência de Projetos. Unicorreios: Instrutor, Planejamento e Gestão Educacional
- Familiaridade com GC: professor universitário da disciplina *Business Intelligence* em curso de pós-graduação; dissertação com foco em *story telling*; diversos cursos de capacitação em GC e Inovação, e participação nas ações de GC da ECT até 2011.

Entrevista 8

- Local e data: por *telefone/e-mail*, concluída dia 04/08/2012
- Tempo de trabalho na ECT: 16 anos
- Formação acadêmica: graduação em Matemática (licenciatura Plena); pós-graduações Análise de Sistemas, Rede de Computadores e Docência do Ensino superior (*Latu Sensu*) e Mestrado em Gestão de TI e Gestão do Conhecimento (*Strictu Sensu*)
- Experiência na ECT: área de Tecnologia: Analista Pleno, Analista Sênior, Coordenador Técnico, Chefe de Divisão, Assessor de Chefe de Departamento, Gerente de Projeto I; área de Inovação: Analista XI
- Familiaridade com GC: Professor universitário de GC e responsável pela GC no DINEM; participação nas ações de GC da ECT desde 2008.

ANEXO A - PORTARIA 074/2012 VIGEP

	VICE-PRES GESTÃO PESSOAS/VIGEP		PRT/AC/PRESI/VIGEP
	EMI:20/04/2012	VIG: 20/04/2012	Nº 074/2012

ASSUNTO: GRUPO DE TRABALHO

DISTRIBUIÇÃO: VINEG, DETIC, CESER, DINEM, UNICORREIOS, DESEN, DERET, DR/BA, DR/RS, DR/SC e DR/SPM.

REFERÊNCIA: MANORG - MÓDULO 23
Plano Estratégico da ECT 2020 – Ciclo 2011/2014
Plano de Ação UniCorreios 2012
Modelo de Excelência Critério 5 – Informação e Conhecimento (FNQ)

1. FINALIDADE

Constituir grupo de trabalho com o objetivo de planejar, desenvolver, implementar e monitorar as atividades previstas para 2012, referentes ao Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento da ECT, conforme segue:

- a) Participação em eventos educativos e visitas técnicas a empresas para avaliação das práticas de implantação de Gestão do Conhecimento;
- b) Elaboração de diagnóstico das condições, práticas e recursos existentes na Empresa para nivelar e implementar a gestão do conhecimento, considerando os eixos estruturantes Pessoas, Processos e Tecnologias, à luz do Modelo Conceitual;
- c) Planejamento do Projeto Piloto; e
- d) Implantação e Avaliação dos Resultados do Projeto Piloto.

2. CONSTITUIÇÃO

2.1. Coordenação Geral

Matrícula: 8.011.402-4
Nome: ROSANE MARIA P MAGALHÃES FERREIRA
Cargo: ANALISTA DE CORREIOS SR
Especialidade: ADMINISTRADOR
Função: GERENTE CORPORATIVO
Lotação: AC/VIGEP/UNICORREIOS/GPGE
DR: AC

2.2. Equipe de Execução

a) Eixo Estruturante: Pessoas

Matrícula: 8.010.249-2
Nome: ALCEU ROQUE RECH
Cargo: ANALISTA DE CORREIOS SR
Especialidade: ADMINISTRADOR POSTAL
Função: APOIO TECNICO-41
Lotação: BA/GECOR
DR: DR/BA



	VICE-PRES GESTÃO PESSOAS/VIGEP	PRT/AC/PRESI/VIGEP
	EMI:20/04/2012	VIG: 20/04/2012

Matricula: 8.012.617-0
Nome: RONALDO CAMARA DE ARAUJO
Cargo: ANALISTA DE CORREIOS JR
Especialidade: ESTATISTICO
Função: ANALISTA X
Lotação: AC/VIGEP/DERET/GQAT
DR: AC

Matricula: 8.688.910-9
Nome: TIAGO HASSMANN DE SOUZA
Cargo: ANALISTA DE CORREIOS PL
Especialidade: PSICOLOGO (ORGANIZACIONAL)
Função: SUBGERENTE
Lotação: RS/CECOR/SUBAE
DR: DR/RS

Matricula: 8.131.977-0
Nome: ROBERTA SUELY DE SOUSA CABRAL
Cargo: ANALISTA DE CORREIOS PL
Especialidade: PSICOLOGO (ORGANIZACIONAL)
Função: GERENTE CORPORATIVO
Lotação: AC/VIGEP/DESEN/GDEM
DR: AC

b) Eixo Estruturante: Processos

Matricula: 8.410.963-7
Nome: OSORIO DE CARVALHO DIAS
Cargo: ANALISTA DE CORREIOS JR
Especialidade: ADMINISTRADOR POSTAL
Função: ANALISTA XII
Lotação: AC/PRESI/VINEG
DR: AC

Matricula: 8.011.143-2
Nome: ANA VALERIA DANIN MOLINA
Cargo: ANALISTA DE CORREIOS SR
Especialidade: OUTROS PROFISSIONAIS DE NIVEL SUPERIOR
Função: GERENTE CORPORATIVO
Lotação: AC/VPAD/CESER/GDOC
DR: AC



	VICE-PRES GESTÃO PESSOAS/VIGEP	PRT/AC/PRESI/VIGEP
	EMI: 20/04/2012	VIG: 20/04/2012

Matrícula: 8.010.728-1
Nome: MARTIN LEO MALLMANN
Cargo: ANALISTA DE CORREIOS SR
Especialidade: ADMINISTRADOR POSTAL
Função: CHEFE DE SEÇÃO
Lotação: SC/GEREC/SECOR/SDGE
DR: DR/SC

Matrícula: 8.822.050-8
Nome: ANA MARIA FEDERICO PARANHOS
Cargo: ANALISTA DE CORREIOS SR
Especialidade: ADMINISTRADOR
Função: ASSESSOR PLANEJAM E GESTÃO
Lotação: SPM/APEGE
DR: DR/SPM

c) Eixo Estruturante: Tecnologia

Matrícula: 8.013.819-5
Nome: LEONARDO MACHADO DE OLIVEIRA
Cargo: ANALISTA DE CORREIOS JR
Especialidade: ADMINISTRADOR
Função: Inexistente
Lotação: AC/VIGEP/UNICORREIOS/GPGE
DR: AC

Matrícula: 8.011.582-9
Nome: MAGDA LUCIA MARTINS DE GODOY
Cargo: ANALISTA DE CORREIOS SR
Especialidade: BIBLIOTECARIO
Função: ANALISTA II
Lotação: AC/VIGEP/UNICORREIOS/GPGE
DR: AC

Matrícula: 8.011.499-7
Nome: GERSON GIMENES
Cargo: ANALISTA DE CORREIOS SR
Especialidade: ANALISTA DE SISTEMAS (DESEN DE SISTEMAS)
Função: ANALISTA XI
Lotação: AC/PRESI/DINEM
DR: AC



	VICE-PRES GESTÃO PESSOAS/VIGEP	PRT/AC/PRESI/VIGEP
	EMI:20/04/2012	VIG: 20/04/2012

Matrícula: 8.010.950-0
Nome: ELOY ARNAUD DUQUE
Cargo: ANALISTA DE CORREIOS SR
Especialidade: ENGENHEIRO (ELETRICO)
Função: APOIO TÉCNICO-34
Lotação: AC/VITEC/DETIC/GMON
DR: AC

3. COORDENAÇÃO

3.1 O grupo de trabalho será coordenado de forma geral pelo integrante indicado no item 2.1 o qual, em sua ausência, será substituído pelo primeiro representante do Eixo Estruturante Pessoas, alínea "a".

3.2 As atribuições dos Eixos Estruturantes Pessoas, Processos e Tecnologias serão coordenadas tecnicamente pelos primeiros membros, respectivamente.

4. ATRIBUIÇÕES, PRODUTOS E PRAZOS

4.1 Do Coordenador e de seu substituto

4.1.1 Planejar e definir as diretrizes gerais para o desenvolvimento das atividades dos integrantes do grupo de trabalho.

4.1.2 Coordenar a integração e o alinhamento das atividades a serem desenvolvidas pela equipe de execução.

4.1.3 Monitorar o cumprimento da execução do cronograma de trabalho.

4.1.4 Contribuir para a efetividade do projeto em alinhamento aos propósitos da ação estratégica de gestão do conhecimento prevista no PE 2020.

4.1.5 Coordenar a interface da proposta de gestão do conhecimento com os demais projetos estratégicos de gestão de pessoas em desenvolvimento no âmbito da VIGEP.

4.1.6 Viabilizar a interface com os demais órgãos da Empresa, quando necessário, para o desenvolvimento das atividades.

4.2. Da Equipe de Execução

4.2.1 O grupo de trabalho deverá elaborar e cumprir uma programação para participação em eventos educativos e realização de visitas técnicas em empresas que implantaram Gestão do Conhecimento, realizando os devidos registros e observando o princípio do compartilhamento da aprendizagem.

4.2.2 De forma independente, simultânea e integrada, o grupo de trabalho fará um diagnóstico da situação atual da Empresa definindo um panorama do que é possível ser implementado em relação aos Eixos Estruturantes Pessoas, Processos e Tecnologias necessárias à implantação do projeto piloto, contemplando ao mesmo tempo as recomendações desejadas para evolução gradativa da gestão do conhecimento no âmbito da Empresa, conforme disposto a seguir:





VICE-PRES GESTÃO PESSOAS/VIGEP

EMI:20/04/2012

VIG: 20/04/2012

PRT/AC/PRESI/VIGEP
Nº 074/2012**4.2.3 Eixo Estruturante Pessoas:**

- Cultura e incentivos do Conhecimento;
- Meritocracia;
- Sensibilização das pessoas;
- Promoção e disseminação do Conhecimento;
- Liderança orientada ao Conhecimento;
- Oportunidades de aprendizagem;
- Alinhamento com as competências individuais;
- Ambiência organizacional (conceito *Ba*);
- Plano de comunicação;
- Estrutura de governança;
- Outros correlatos.

Produto: Relatório de Diagnóstico e Recomendações do Eixo Estruturante Pessoas**Período: abril a junho de 2012.****4.2.4 Eixo Estruturante Processos:**

- Método para mapeamento dos processos estratégicos da Empresa;
- Identificação de lacunas de conhecimentos estratégicos, existentes e potenciais, a serem eliminadas para a implementação das estratégias da Empresa;
- Geração de conteúdo dos conhecimentos estratégicos;
- Atividades do processo de gestão do conhecimento (criar, reter, aplicar, compartilhar etc) relevantes para as estratégias corporativas;
- Banco de práticas, existentes e potenciais, de gestão do conhecimento;
- Dinâmica do fluxo de gestão do conhecimento;
- Operacionalização do conhecimento;
- Indicadores para monitorar a gestão dos ativos intelectuais e geração de valor;
- Alinhamento com as competências críticas da Empresa;
- Outros correlatos.

Produto: Relatório de Diagnóstico e Recomendações do Eixo Estruturante Processos**Período: abril a junho/2012**

 CORREIOS	VICE-PRES GESTÃO PESSOAS/VIGEP	PRT/AC/PRESI/VIGEP
	EMI:20/04/2012	VIG: 20/04/2012

4.2.5 Eixo Estruturante Tecnologias:

- Base tecnológica e funcional (TI);
- Infraestrutura do ambiente de GC para acesso ao conhecimento;
- Organização e Estruturação (taxonomia);
- Bases documentacionais e de informação;
- Gestão de conteúdo (base de dados, árvore do conhecimento etc);
- Segurança da Informação;
- Redes Organizacionais;
- Banco de Práticas de TI (ferramentas e técnicas);
- Inovação;
- Outros correlatos.

Produto: Relatório de Diagnóstico e Recomendações do Eixo Estruturante Tecnologias

Período: abril a junho/2012

4.3 A partir dos dados inventariados, analisados e diagnosticados referentes aos Eixos Estruturantes Pessoas, Processos e Tecnologias o grupo de trabalho deverá elaborar o planejamento do Projeto Piloto, como estratégia de aprendizagem, a ser testado antes de ser implementado amplamente na Empresa.

Produto: Planejamento do Projeto Piloto

Período: julho e agosto/2012

4.4 O grupo de trabalho deverá implementar e monitorar o Projeto Piloto por meio de cronogramas, metas e indicadores, definição de papéis e responsabilidades, resultados claros, disponibilização dos recursos, comunicação às partes interessadas, dentre outros aspectos.

Produto: Relatório de Avaliação dos Resultados do Projeto Piloto

Período: setembro a dezembro/2012

4.5 O grupo de trabalho deverá elaborar o relatório final dos trabalhos, utilizando as lições aprendidas com as respectivas recomendações referentes à 3ª fase do modelo de gestão do conhecimento no âmbito da Empresa.

Produto: Relatório Final

Período: janeiro e fevereiro/2013



 CORREIOS	VICE-PRES GESTÃO PESSOAS/VIGEP	PRT/AC/PRESI/VIGEP
	EMI:20/04/2012	Nº 074/2012
	VIG: 20/04/2012	

4.6 O grupo de trabalho, com base no aprendizado, deverá elaborar uma proposta técnica para a implementação da 3ª fase do modelo de gestão do conhecimento a ser executada em 2013/2014.

Produto: Proposta de implementação da 3ª fase do modelo de GC

Período: março e abril/2013

5. PRAZO

5.1 O grupo de trabalho terá duração de um ano, a partir da vigência desta portaria.

5.2 Os integrantes não atuarão em regime de dedicação exclusiva.

5.3 O grupo de trabalho permanecerá em atividade até a conclusão da proposta técnica para a implementação da 3ª fase do modelo de GC, descrita no subitem 4.6.

6. DISPOSIÇÕES GERAIS

6.1. As reuniões ordinárias do grupo de trabalho acontecerão e serão realizadas, semanalmente, a partir de abril/2012. No entanto, o Grupo de Trabalho poderá se reunir extraordinariamente, sempre que as circunstâncias exigirem.

6.2. As reuniões semanais poderão ser realizadas de forma presencial e/ou virtual entre os membros da portaria, na administração central ou nas diretorias regionais envolvidas, observando o princípio da economicidade.

6.3 Outros empregados da Administração Central e/ou Diretorias Regionais que estejam diretamente relacionados às atividades que serão desenvolvidas em 2012 poderão ser convocados a participar das reuniões, ações ou etapas do projeto piloto, devendo ser negociadas as convocações com seus gestores imediatos.


LARRY MANOEL MEDEIROS DE ALMEIDA
Vice Presidente de Gestão de Pessoas

ANEXO B - AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DO TRABALHO



DIRETORIA REGIONAL DE SANTA CATARINA

AUTORIZAÇÃO

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, representada neste documento pelo seu Diretor Regional, Sr. Márcio Miranda Vieira da Rosa, autoriza a divulgação de informações e dados coletados na empresa, para a elaboração Dissertação intitulada "Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros do método OKA: o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos", desenvolvida pelo aluno Marthin Leo Malmann, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

São José/SC, 08 de agosto de 2012.

MÁRCIO MIRANDA VIEIRA DA ROSA

Diretor Regional

Correios/DR/SC

ANEXO C - QUESTIONÁRIO DO MÉTODO OKA
ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT METHOD -
OKA
MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL

QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE DADOS

Características Organizacionais

1. Qual é a principal área de atuação da organização?
 1. Outros Níveis de Governo (inclusive Estados e Municípios)
 2. Organizações Não-governamentais
 3. Agência ou Organização Internacional (setor público)
 4. Aeroespacial e Defesa
 5. Agricultura e Agronegócio
 6. Automotivo
 7. Biotecnologia
 8. Químicos
 9. Comércio (inclusive varejo, atacado, venda direta ao consumidor)
 10. Educação (inclusive Universidades públicas e privadas)
 11. Eletrônicos e Computadores (hardware)
 12. Serviços baseados em Internet
 13. Extrativismo (inclusive recursos minerais tais como petróleo, metais)
 14. Serviços Financeiros (inclusive seguros, bancos, investimentos)
 15. Alimentação e Bebidas
 16. Saúde
 17. Alojamento e Diversão (inclusive a industria de jogos)
 18. Manufatura (inclusive maquinária, bens de consumo)
 19. Comunicação de Massa (inclusive publicações e serviços de conteúdo)
 20. Serviços Profissionais não especificados em outras categorias (inclusive consultoria)
 21. Transporte
 22. Utilidades (eletricidade, água, esgoto, telefone)
 23. Outros. Favor especificar _____

2. Qual é a taxa de mudança da área de atuação primária da organização ou de seu ambiente competitivo?

1. Muito Alta
2. Alta
3. Médio
4. Baixa
5. Muito Baixa

3. Qual o grau de importância de ter a informação mais atualizada para as organizações desta área de atuação se manterem competitivas?

1. Muito importante
2. Importante
3. Com alguma importância
4. Pouquíssima importância
5. Sem importância

4. Em quantos países a organização opera?

1. Um
2. 2 a 3
3. 4 a 12
4. 13 a 50
5. 50 a 160
6. Mais que 160

5. Quantos escritórios / representações / filiais (com 3 ou mais pessoas) a organização possui?

1. Um
2. 2 a 3
3. 4 a 12
4. 13 a 50
5. 50 a 160
6. Mais que 160

6. Quantas unidades operacionais/de negócios a organização possui além das funções de apoio centralizado (tais como contabilidade, orçamento, finanças, recursos humanos, serviços de TI, etc.)?

1. 1 a 3
2. 4 a 10
3. 11 a 20
4. Mais que 20

7. Quantos funcionários a organização emprega direta ou indiretamente (inclui terceirizados e consultores) ?

1. Menos que 10
2. 11 a 100
3. 101 a 250
4. 251 a 500
5. 501 a 1.000
6. 1.001 a 10.000
7. Mais que 10.000

8. Qual é a proporção estimada da força de trabalho (empregados, terceirizados e consultores externos) da organização que possui nível superior ou maior?

1. Menos que 5%
2. Igual ou mais que 5% mas menos que 25%
3. Igual ou mais que 25% mas menos que 50%
4. Igual ou mais que 50% mas menos que 75%
5. Igual ou mais que 75% mas menos que 85%
6. Igual ou mais que 85%

9. Qual a proporção estimada de funcionários que tem permanecido na organização por mais de 5 anos (ou desde da criação da organização para aquelas organizações com menos de 5 anos de existência)?

1. Menos que 5%
2. Igual ou mais que 5% e menos que 25%
3. Igual ou mais que 25% e menos que 50%
4. Igual ou mais que 50% e menos que 75%
5. Igual ou mais que 75% e menos que 85%
6. Igual ou mais que 85%

10. Qual a taxa de rotatividade de funcionários (turnover) da organização (a proporção de funcionários que a deixam todo ano)?

1. Menos que 1%
2. Igual ou mais que 1% e menos que 2%
3. Igual ou mais que 2% e menos que 5%
4. Igual ou mais que 5% e menos que 10%
5. Igual ou mais que 10% e menos que 15%
6. Igual ou mais que 15%

11. Qual a proporção estimada de funcionários que tomam decisões de negócios como parte de seu trabalho diário?

1. Menos que 5%
2. Igual ou mais que 5% e menos que 25%
3. Igual ou mais que 25% e menos que 50%
4. Igual ou mais que 50% e menos que 75%
5. Igual ou mais que 75% e menos que 85%
6. Igual ou mais que 85%

12. Qual é a sua posição na organização?

1. Gerente Sênior
2. Gerente Intermediário
3. Especialista Técnico
4. Financista, Contador, Advogado
5. Especialista em informação
6. Outro. Citar: _____

13. Como você classifica as seguintes funções ou atividades na organização?

	Alto	Baixo
Coleta de conhecimento técnico (“know-how”)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coleta de conhecimento sobre projeto de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing de produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento sobre os clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criatividade pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criação e difusão da inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerenciamento da mudança e adaptação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesquisa e análise do ambiente externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de absorção de conhecimento dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Em que grau sua organização apresenta os seguintes comportamentos?

	Alto	Baixo
Resposta rápida às demandas do mercado (quick-to-market)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilidade ao mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerenciamento da complexidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senso do contexto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Julgamento efetivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidade operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Empoderamento do funcionário (“Empowerment”)

15. Em que medida você se considera familiarizado em relação aos processos de negócio e as unidades funcionais de sua organização?

1. Muito familiarizado
2. Pouco familiarizado
3. Não familiarizado

Natureza do Programa de GC da Organização ou das Atividades Informais de GC

16. A Organização possui um Programa de Gestão do Conhecimento formal / definido?

1. Sim
2. Somente em algumas unidades organizacionais
3. Não
4. Não sei

17. Qual o seu grau de familiaridade com o Programa de Gestão do Conhecimento (GC) da sua organização?

1. Muito familiarizado
2. Familiarizado
3. Pouco familiarizado
4. Pouquíssimo familiarizado
5. Desconheço

18. Qual das frases abaixo melhor caracteriza a estrutura organizacional utilizada para gerenciar o Programa de GC da organização?

1. Uma unidade centralizada que supervisiona todas as iniciativas organizacionais de GC
2. Distribuída dentro de cada divisão/área, a qual é responsável por suas próprias iniciativas de GC
3. Distribuída dentro de apenas algumas divisões/áreas, as quais apoiam suas próprias iniciativas de GC (enquanto outras não possuem nenhuma iniciativa)
4. Descentralizada, enquanto um comitê/secretariado institucional coordena as atividades de GC espalhadas na organização

19. O Programa de GC possui mecanismos para a definição das políticas de GC?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

20. O Programa de GC possui mecanismos para monitorar a conformidade com as políticas de GC?

- Sim
- Não
- Não sei

21. Em que medida o Programa de GC influencia as políticas organizacionais?

1. Em grande escala (o Programa de GC impacta diretamente as políticas)
2. Em uma escala acima da média
3. Em escala mediana
4. Em baixa escala
5. Não influencia em nada (o Programa de GC não contribui ou impacta nenhuma política)

22. A organização possui descrições de postos de trabalho (job description) relacionadas somente às atividades de GC ou ao Programa de GC ?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

23. Qual é o título do cargo ocupado pelo responsável do Programa/Unidade de Gestão do Conhecimento ?

1. Vice-Presidente de Gestão do Conhecimento ou equivalente (CKO - Chief Knowledge Officer)
2. Vice-Presidente de Gestão da Informação ou equivalente
3. Diretor de Gestão do Conhecimento ou equivalente
4. Gerente da Unidade Organizacional de Gestão da Informação
5. Outro. Cite: _____
6. Não existe

24. A quem o Programa de Gestão do Conhecimento se reporta na Organização?

1. Unidades operacionais
2. Unidades de Estratégia ou Planejamento

3. Recursos humanos
4. Tecnologia da Informação
5. Financeiro
6. Marketing
7. Outro. Especifique: _____

25. A organização possui rubricas orçamentárias institucionais (usados em folhas de ponto, gastos, atividades baseadas em custos) para conhecimento em geral ?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

26. A organização possui rubricas orçamentárias institucionais (usados em folhas de ponto, orçamentos, atividades baseadas em custos) para seu Programa de Gestão do Conhecimento?

1. Sim
2. Não
3. Não sei
4. A organização não tem um Programa formal de Gestão do Conhecimento

27. Algumas unidades organizacionais possuem seus próprios códigos orçamentários para atividades relativas à gestão do conhecimento (GC)?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

28. O Programa de GC possui seu próprio orçamento?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

29. Do ponto de vista de um funcionário, quanto do Programa de GC consiste de iniciativas informais versus formais?

1. Quase todo o Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas informais
2. Muito do Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas informais, mas existem alguns aspectos formais
3. Parte do Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas informais, mas a maior parte é formal

4. Quase todo o Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas formais

30. Em que medida as atividades do Programa de GC da organização estão alinhadas aos objetivos organizacionais?

1. Muito alinhadas
2. Alinhadas
3. Pouco Alinhadas
4. Pouquíssimo alinhadas
5. Não alinhadas

31. O Programa de GC da organização identifica e/ou mede os benefícios que produz na organização?

1. Sim
2. De certa forma - esta informação é identificada por algumas unidades apenas e no nível da unidade específica
3. Não
4. Não sei

32. O Programa de Gestão do Conhecimento possui apoio de “Campeões do Conhecimento” ou de “Patrocinadores” formais na organização?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

33. O Programa de GC está ajudando a organização a fazer ajustes estratégicos?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

34. A organização possui alguma atividade informal de Gestão do Conhecimento identificável (fora de um Programa de GC formal)?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

35. A organização possui políticas ou procedimentos formais para inserir conhecimento em seus processos operacionais?

1. Sim

2. De certa forma (Políticas/procedimentos formais existem em algumas áreas da organização)
 3. Não
 4. Não sei
36. Que grupos de pessoas estão envolvidos em atividades de GC?
1. Alta gerência
 2. Gerência média
 3. Responsáveis por processos ou funções organizacionais
 4. Funcionários do atendimento aos clientes
 5. Funcionários de escritório/ administrativos
 6. Outros funcionários. Especifique_____
 7. Nenhum funcionário está envolvido em atividades de Gestão do Conhecimento

Liderança e Gestão Organizacional

37. Quem normalmente inicia a mudança nos processos de negócio da organização?

1. Alta gerência
 2. Gerência Média
 3. Responsáveis por Processos Organizacionais
 4. Funcionários
 5. Comitês ou grupos de revisão
 6. Clientes
 7. Outros . Especificar: _____
 8. Nenhuma das anteriores
38. Quão influente é a alta gerência sobre a cultura organizacional?
1. Muito influente
 2. Influyente
 3. Pouco Influyente
 4. Pouquíssimo influente
 5. Nada influente
39. Qual o nível de influência da alta gerência sobre os padrões de comunicação da organização?
1. Muito influente
 2. Influyente
 3. Pouco influente
 4. Pouquíssimo influente

5. Não influente

40. Qual o grau de transparência do processo decisório da alta gerência para os funcionários da organização?

1. Muito transparente
2. Transparente
3. Pouco Transparente
4. Pouquíssimo transparente
5. Nada transparente
6. Não sei

41. Em que medida a alta gerência está ativamente envolvida na tentativa de melhorar os processos internos da organização?

1. Muito ativa
2. Ativa
3. Pouco ativa
4. Pouquíssimo ativa
5. Inativa

42. Com que frequência a gerência promove mudanças nos processos internos ou nos processos de compartilhamento de conhecimento da organização?

1. Muito frequente (mais de 5 vezes por ano)
2. Frequente (2 a 5 vezes por ano)
3. Pouco frequente (pelo menos uma vez por ano)
4. Raramente (uma vez a cada dois anos)
5. Nunca

43. A organização possui um ritmo de mudança rápido ou lento no que diz respeito à implementação de melhorias?

1. Muito rápido
2. Rápido
3. Adequado
4. Lento
5. Muito lento

44. Qual o nível de frustração dos funcionários com a organização em relação à desconsideração pelo processo de melhoria ou pela sua lentidão no processo de mudança?

1. Muito grande
2. Grande

3. Médio
4. Pequeno
5. Zero - Sem frustração alguma

45. Quão fortemente você acredita/sente/pensa que a tomada de decisões estratégicas por parte da alta gerência se dá sem informações ou sem os conhecimentos necessários?

1. Muito fortemene
2. Fortemente
3. Médio
4. Pouco fortemente
5. Fracamente

46. Em que grau o comportamento da alta gerência claramente ou consistentemente demonstra que eles valorizam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento?

1. Muito claramente e consistentemente
2. Claramente mas não consistentemente
3. Consistentemente mas não claramente
4. Nem claramente nem consistentemente
5. Nunca demonstrou

47. Há uma estratégia de GC claramente articulada (i.e. escrita) para a organização?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

48. Em que medida a equipe de alta gerência se autotransforma de tempos em tempos usando fontes de conhecimento existentes na organização?

1. Em grande escala
2. Em uma escala acima da média
3. Em escala média
4. Em escala abaixo da media
5. Quase nunca

49. A alta gerência instituiu políticas para apoiar atividades relativas ao conhecimento?

1. Sim
2. Não

3. Não sei

50. O Presidente/CEO expressa consistentemente (por meio de documentos escritos, discursos ou outros documentos de comunicação) seu comprometimento com a iniciativa da gestão do conhecimento e por atividades de compartilhamento de conhecimento?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

51. Como você caracterizaria a liderança das atividades de gestão do conhecimento na organização?

1. Realizada basicamente pelo nível da alta gerência
2. Balanceado entre a alta gerência e as gerências médias e inferiores
3. Realizada basicamente pelos níveis de gerência média e inferior

52. Em que medida a gerência intermediária utiliza o conhecimento organizacional para melhorar os processos de negócio da empresa?

1. Em grande escala
2. Em uma escala acima da média
3. Em escala mediana
4. Em baixa escala
5. Quase nunca

53. Com que frequência a gerência média institui novos processos de gestão da mudança na organização baseados no conhecimento organizacional existente?

1. Muito frequentemente
2. Frequentemente
3. Pouco frequentemente
4. Pouquíssimo frequentemente
5. Raramente

54. Em que medida a gerência média apoia atividades de GC na organização?

1. Apoia muito
2. Apoia
3. Apoia pouco
4. Apoia pouquíssimo
5. Não apoia

55. Em que medida os funcionários estão aptos ou têm permissão para participar nas mudanças do processo de negócios na organização?

1. Em grande escala
2. Em uma escala acima da média
3. Em escala média
4. Em baixa escala
5. Quase nunca

56. Em que grau os funcionários são receptivos à mudanças organizacionais?

1. Em grande escala
2. Em uma escala acima da média
3. Em escala média
4. Em baixa escala
5. Quase nunca

57. Até que ponto o apoio ao Programa de GC entre os gerentes sênior é compartilhado?

1. Muito compartilhado (todas as unidades da organização estão envolvidas)
2. Compartilhado
3. Pouco compartilhado
4. Pouquíssimo compartilhado
5. Nada compartilhado (isolado em uma ou poucas unidades)

Natureza dos Funcionários da Organização

58. Qual proporção da força de trabalho da empresa (funcionários e consultores externos) você estima que possuem funções cuja atividade primária lida com trabalho baseado em conhecimento, não manual e rotineiro?

1. Menos que 5%
2. Igual ou mais que 5% e menos que 25%
3. Igual ou mais que 25% e menos que 50%
4. Igual ou mais que 50% e menos que 75%
5. Igual ou mais que 75% e menos que 85%
6. Igual ou mais que 85%

59. Qual o grau de importância da interação entre funcionários na organização para que ela produza seus resultados?

1. Muito importante
2. Importante
3. Pouco importante
4. Pouquíssimo importante
5. Nada importante

60. Qual o grau de importância da interação entre funcionários e o mundo externo para que a organização produza seus resultados?

1. Muito importante
2. Importante
3. Pouco importante
4. Pouquíssimo importante
5. Nada importante

61. Quão importante é a recuperação de informação (de sítios da internet, bases de dados, sistemas da empresa, ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) para a maioria dos funcionários realizarem suas tarefas diárias?

1. Muito importante
2. Importante
3. Pouco importante
4. Pouquíssimo importante
5. Nada importante

62. Em geral, você acredita que os funcionários compreendem o quanto o seu papel contribui para a performance da empresa?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

63. Em que grau a organização deliberadamente busca contratar funcionários que complementem áreas do conhecimento deficientes na organização?

1. Em grande escala (Sempre)
2. Em uma escala acima da média (Quase Sempre)
3. Em escala média (De vez em quando)
4. Em baixa escala (Quase nunca)
5. Nunca

64. Quais dos princípios abaixo caracterizam as crenças dos funcionários de sua organização?

1. Programas e atividades de GC são mais bem sucedidos quando são criados para resolver problemas “reais” ligados à essência do negócio (core business)
2. Programas ou atividades de GC criados em unidades finalísticas da organização são capazes de promover a disseminação mais rápida da gestão do conhecimento
3. Um crescimento “orgânico” do Programa de GC e/ou de atividades de GC constituem uma maneira mais lenta embora mais efetiva para tais programas/atividades se disseminarem pela organização
4. Uma abordagem “de baixo para cima” e “de cima para baixo” para GC devem coexistir para que um programa ou atividade de GC possa ser bem sucedido
5. Instrumentos de transferência de conhecimento baseados em métodos participativos são fundamentais para a absorção do conhecimento
6. Nenhuma das anteriores. Especifique: _____

A Natureza do Trabalho na Organização

65. De que modo as atividades de GC (criação do conhecimento, armazenamento, disseminação) concorrem para os objetivos explícitos da organização?

1. Essencial para a performance do negócio
2. Importante para a obtenção de vantagem competitiva
3. Importante para levar à inovação
4. Defasado ou não necessário
5. Nenhuma das anteriores . Explícite qual: _____
6. Não sei

66. Qual o grau de importância do conhecimento ou das informações nos processos de agregação de valor da organização (i.e. conversão de insumos em resultados)?

1. Muito importante
2. Importante
3. Pouco importante
4. Pouquíssimo importante
5. Não importante

67. Como você julga a intensidade da agregação nos resultados/produtos de sua organização?

1. Baixo - precisa ser melhorada
2. Aceitável
3. Alta
4. Não sei

68. Quão flexível é o horário de trabalho dos funcionários de forma a permiti-los a se envolverem em atividades de aprendizagem?

1. Muito flexível (Funcionários possuem discricionariedade do seu tempo de trabalho para atividades de aprendizagem)
2. Flexível
3. Pouco flexível
4. Pouquíssimo flexível
5. Inflexível (Funcionários não possuem tempo de trabalho disponível para atividades de aprendizagem)

69. A organização possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação)?

	Sim	Não	Não sei
Para toda a organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para cada unidade em separado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para cada funcionário individualmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

70. Quão fácil é para um funcionário modificar um processo de negócio?

1. Muito fácil
2. Fácil
3. Pouco fácil
4. Pouquíssimo fácil
5. Difícil

71. A organização provê tempo aos funcionários para que compartilhem conhecimento entre eles durante as horas de trabalho (i.e. Almoços informais, workshops)?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

A Natureza da Comunicação na Organização

72. Quão influente é a estrutura hierárquica na definição dos padrões de comunicação na organização?

1. Muito influente
2. Influente
3. Pouco influente
4. Pouquíssimo influente
5. Não é influente

73. Como você caracteriza a “estratégia de comunicação” da alta gerência para os funcionários?

1. Muito aberta
2. Aberta
3. Um pouco aberta
4. Não existe muita comunicação
5. Fechada

74. Com que frequência a alta gerência se comunica com os empregados?

1. Muito alta
2. Alta
3. Média
4. Baixa
5. Muito baixa

75. Como você classifica a comunicação entre as seguintes partes da organização?

	Muito boa	Boa	Pouco boa	Pouquíssimo boa	Ruim
Entre níveis hierárquicos distintos	<input type="checkbox"/>				
Entre unidades ou divisões distintas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

76. Em que grau a organização apoia o compartilhamento “interfronteiriço” (interdisciplinar, interunidades, interdepartamental, interdivisões) da comunicação e da informação na organização?

1. Muito alto
2. Alto
3. Médio
4. Pequeno
5. Muito pequeno

77. Com que frequência você se aconselha com outros funcionários buscando ter acesso ao seus conhecimentos ou aos seu know-how tácitos?

1. Muito frequentemente
2. Frequentemente
3. Pouco frequentemente
4. Pouquíssimo frequentemente
5. Nada frequentemente

78. Em que medida a organização apoia a interação social que permita o compartilhamento de conhecimento tácito entre pessoas?

1. Apoia muito
2. Apoia
3. Apoia pouco
4. Apoia pouquíssimo
5. Não apoia

79. Qual o grau de receptividade a organização parece ter em relação a sugestões dos funcionários?

1. Muito receptiva
2. Receptiva
3. Pouco receptiva
4. Pouquíssimo receptiva
5. Não receptiva

80. A organização possui um processo definido para a revisão das sugestões dos funcionários?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

81. Com que frequência os funcionários oferecem sugestões/retroalimentam à organização?

1. Muito frequentemente
2. Frequentemente
3. Pouco frequentemente
4. Pouquíssimo frequentemente
5. Raramente

82. Com que frequência os funcionários recebem feedback (formal ou informal) sobre seu desempenho?

1. Pelo menos uma vez por mês
2. Pelo menos uma vez a cada três meses
3. Pelo menos uma vez a cada seis meses
4. Pelo menos uma vez ao ano
5. Menos que uma vez ao ano
6. Não recebe feedback

83. Como a informação ou o conhecimento é disseminado pela organização aos seus funcionários?

1. Pela intranet
2. Por um sítio público da internet
3. Por meio de um boletim (eletrônico ou físico)
4. Por meio de reuniões realizadas pela alta gerência
5. Por meio de eventos sociais informais
6. Por mensagem eletrônica (“e-mail”)
7. Por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento
8. Alguma outra forma. Indicar: _____
9. Não é disseminada

84. Como você classifica o nível de comunicação realizado por meio de sistemas online (tais como mensagens eletrônicas, mensagens instantâneas e espaços virtuais de trabalho) na organização?

1. Muito alto
2. Alto
3. Médio
4. Baixo
5. Muito baixo

A Natureza das Equipes na Organização

85. Qual das sentenças abaixo melhor descreve a atitude organizacional em relação ao trabalho em equipe efetivo?

1. Encoraja mas não provê meios para possibilitá-lo
2. Encoraja e possibilita
3. Não encoraja
4. Não sei

86. A organização utiliza equipes/comitês regularmente para resolver problemas?

1. Sim
2. Não

87. Quais dos seguintes tipos de equipes existe na organização?

1. Comunidades de prática
2. Equipes virtuais
3. Grupos de Trabalho
4. Redes de pessoas por processos ou funções
5. Equipes centradas nos clientes
5. Outras.

Especificar: _____

7. Não sei

88. Quais dos grupos é formalmente apoiado pelo Programa de GC ou pela gerência da organização?

1. Comunidades de prática
2. Equipes virtuais
3. Grupos de Trabalho
4. Redes de pessoas por processos ou funções
5. Equipes centradas nos clientes
6. Outras. Especificar: _____

7. Não sei

89. Qual dos seguintes incentivos ou recursos a organização provê para possibilitar a existência de grupos informais?

1. Tempo para os funcionários se engajarem em grupos informais durante as horas de trabalho
2. Espaço/salas de reuniões
3. Suporte tecnológico (i.e. espaços virtuais de trabalho, e-ferramentas colaborativas)
4. Dinheiro para financiar tempo para reuniões dos líderes do grupo
5. Reconhecimento gerencial
6. Outro. Especificar: _____
7. Não sei

A Natureza das Comunidades de Prática na Organização

Nota: Comunidades de Prática são grupos informais de especialistas em uma área/tópico/tarefa específicos que trabalham com liberdade uns com os outros e compartilham informações sobre essa área/tópico/tarefa.

Em algumas organizações, essas comunidades de prática podem ter uma configuração mais formal embora isso não seja comum.

90. A organização possui comunidades de prática?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

91. Como as comunidades de prática são criadas na organização?

1. Por um processo formal dirigido pela gerência
2. Por um processo formal iniciado por funcionários
3. Informalmente por empregados da organização
4. Outros. Indicar _____
5. Não sei
6. Nenhuma das anteriores

92. Que tipos de comunidades de prática a organização possui?

1. Organizada por tópicos ou assuntos
2. Organizada para resolver problemas específicos
3. Organizada por processos ou atividades organizacionais ou tarefas de negócios
4. Outros. Indicar. _____
5. Não sei
6. Nenhuma das anteriores

93. Quantas comunidades de prática distintas e identificáveis a organização possui?

- Nenhuma
- 1-5
 - 6-20
 - 21-50
 - 51-100
 - 101 ou mais

94. Alguma das comunidades de prática da organização possui conexões ou interage com grupos externos?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

95. Qual percentagem do tempo em comunidades é gasto em interações em comunidades ou grupos externos?

1. 0 a 20%
2. 21% a 30%
3. 31% a 40%
4. 41% a 50%
5. Mais de 51%
6. Não sei

96. Qual dos itens abaixo caracteriza a estrutura das comunidades de prática da organização?

1. Regras e procedimentos
 2. Processos de retroalimentação (feedback)
 3. Listas de membros disponíveis
 4. Líderes de grupos designados
 5. Reuniões regulares
 6. Equipe remunerada
 7. Meios eletrônicos para compartilhamento de informações (Espaço virtual na rede, base de conhecimentos, sítio na internet)
 8. Outros.
- Especificar. _____

97. Quais dos itens abaixo são alguns dos resultados usuais das comunidades de prática na organização?

1. Treinamento (criação ou execução)
2. Criação de conteúdos ou base de conhecimentos
3. Serviços de Assistência Técnica (helpdesks)
4. Participação sistemática em revisões por pares/colegas ou processos similares
5. Participação sistemática em decisões de processos organizacionais
6. Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas estratégicos da organização
7. Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas operacionais da organização
8. Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas nicho
9. Conteúdos ou aconselhamentos relativos a produtos/serviços da organização
10. Conteúdos ou aconselhamentos que levem à inovação
11. Outros. Favor indicar. _____
12. Nenhum dos anteriores .

A Natureza dos Conteúdos e Conhecimentos na Organização

98. Que tipos de conteúdos são administrados pelos sistemas ou repositórios de conteúdos da organização?

1. Informação estratégica
2. Políticas e procedimentos
3. Informação setorial
4. Dados estatísticos
5. Inteligência competitiva e/ou dados de indicadores
6. Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
7. Conteúdos relativos aos clientes
8. Documentos relativos a processos organizacionais
9. Informações e estatísticas nacionais
10. Recomendações feitas a clientes
11. Experiências organizacionais prévias com clientes
12. Informação do tipo avaliativa
13. Outras. Especificar. _____
14. Nenhuma das anteriores
15. A organização não possui sistemas/repositórios de conteúdos

99. Como você classificaria a cobertura das seguintes áreas do conhecimento dentro da organização?

	Escasso	Adequado	Excessivo/ Abundante
Informação estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas e procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação setorial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dados estatísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inteligência competitiva e/ou dados indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conteúdos relativos aos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Documentos relativos a processos organizacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações e estatísticas nacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendações feitas a clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiências organizacionais prévias com clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação do tipo avaliativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outras. Especificar.



100. Alguns dos seguintes assuntos ou domínios do conhecimento são áreas nas quais o conhecimento teve seu tempo útil envelhecido/depreciado/defasado?

1. Informação estratégica
2. Políticas e procedimentos
3. Informação setorial
4. Dados estatísticos
5. Inteligência competitiva e/ou dados indicadores
6. Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
7. Conteúdos relativos aos clientes
8. Documentos relativos a processos organizacionais
9. Informações e estatísticas Nacionais
10. Recomendações feitas a clientes
11. Experiências organizacionais prévias com clientes
12. Informação do tipo avaliativa
13. Outras. Indicar. _____
14. Nenhuma das anteriores

101. De qual forma mais abrangente a organização organiza conteúdos?

1. Organizado por processo
2. Por área tópico, tal como Educação
3. Por Cliente/Usuário
4. Por projeto ou atividade
5. Outro. Especificar _____
6. Nenhuma das anteriores

102. Qual dos tipos de conteúdos de conhecimento a organização possui?

1. Documentos Oficiais
2. Publicações
3. Material publicado na web
4. Noticiários, boletins
5. Vídeo Conferências, Fóruns eletrônicos, Discussões Eletrônicas
6. “Novidades”
7. Dados estatísticos
8. Dados de Sistemas de Informação Geográficos
9. Informações e publicações externas
10. Informações de Pessoas, Diretórios
11. Conhecimento sobre processos internos da organização

12. Conhecimento sobre clientes e beneficiários
 13. Informação do tipo “saber-fazer” (know-how)
 14. Informações sobre habilidades
 15. Outros. Indicar. _____
 16. Nenhum dos anteriores

103. A organização possui seus processos organizacionais definidos em documentos ou outros formatos para leitura?

1. Sim - Quase todos ou todos os processos organizacionais estão definidos
 2. Um pouco - Alguns processos de negócios estão definidos
 3. Não - Muito poucos ou nenhum processo de negócio está definido
 4. Não sei

104. Qual tipo de conteúdo de conhecimento é mais ou menos usado na organização como um todo?

	Mais	Menos	Nem mais nem menos	Não sei
Documentos Oficiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Material publicado na Internet e Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noticiários, boletins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vídeo Conferências, Fóruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
“Novidades”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dados estatísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dados de Sistemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação Geográficos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações e publicações externas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações de Pessoas, Diretórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento sobre processos internos da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento sobre clientes e beneficiários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Informação do tipo “saber-fazer” (know-how)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: Especifique:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenhuma das anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

105. Para quais propósitos, os tipos de conteúdo de conhecimento mais utilizados, são empregados?

1. Tomar decisões operacionais internas
2. Informar-se sobre o setor ou área de especialidade
3. Comunicar com clientes
4. Realizar o trabalho diário
5. Prover aconselhamento para a clientela
6. Definir estratégias de longo prazo
7. Resolver problemas específicos em áreas específicas
8. Outros. Indicar: _____
9. Nenhuma das anteriores

106. Como você classificaria, na organização como um todo, a qualidade dos seguintes conteúdos de conhecimento?

	Alta qualidade	Média qualidade	Baixa qualidade
Documento Oficial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Material publicado na web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noticiários, boletins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vídeo Conferências, Foruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
“Novidades”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dados estatísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dados tipo de Sistema de Informação Geográficos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações e publicações externas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações de Pessoas, Diretórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento sobre processos de negócios internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento sobre clientes e beneficiários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Informação do tipo “saber-fazer” (“know-how”)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre habilidades (Banco de Talentos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros. Indicar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenhum dos anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

107. Quais tipos de conteúdos de conhecimento são mais usados nos processos organizacionais ou nas linhas de produtos da empresa?

1. Documentos Oficiais
2. Publicações (internas ou externas)
3. Material publicado na web?
4. Noticiários, boletins
5. Vídeo Conferências, Fóruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas
6. “Novidades”
7. Dados estatísticos
8. Dados de Sistemas de Informação Geográficos
9. Informações de pessoas, Diretórios de Especialistas
10. Conhecimento sobre processos organizacionais internos
11. Conhecimento sobre clientes e beneficiários
12. Informação do tipo “saber-fazer” (“know-how”)
13. Informações sobre habilidades
14. Outros. Indicar: _____
15. Nenhum dos anteriores

108. Em que medida a empresa reutiliza os seguintes conteúdos de conhecimento na organização como um todo?

	Alta reutilização	Baixa reutilização	Não sei
Documentos Oficiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Material publicado na web?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noticiários, boletins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vídeo Conferências, Fóruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
“Novidades”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dados estatísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dados do tipo GIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações e publicações externas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Informações Pessoais, Diretórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento sobre processos de negócios internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento sobre clientes e beneficiários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação do tipo “saber-fazer” (know-how)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros. Indicar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenhum dos anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

109. Qual dos itens abaixo melhor descreve a abordagem da organização para encontrar informação fora da organização?

1. A organização raramente ou nunca busca informação no ambiente externo
2. A organização busca a informação no ambiente externo apenas quando a necessita
3. A organização emprega uma abordagem sistemática de forma que ela busca informação regularmente no ambiente externo

110. Você acredita que os conteúdos de conhecimento armazenados na organização são apropriados para cada um dos seguintes públicos?

	Sim	Não
Alta gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerência média	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerentes de projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Especialistas setoriais/tópicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipe de apoio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerentes funcionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

111. Qual tipo de informação os decisores da alta gerência usualmente precisam mas têm dificuldades em encontrar/acessar?

1. Sobre clientes
2. Sobre vendas ou a situação financeira da organização
3. Sobre a situação das operações da organização
4. Sobre a concorrência
5. Sobre o negócio no qual a organização atua
6. Sobre mudanças governamentais/regulatórias
7. Sobre os fornecedores da organização

8. Informações analíticas ou resumidas sobre assuntos de interesse
9. Outros tipos de informação.
- Especificar: _____
10. Não sei

A Infraestrutura de Aprendizagem para GC na Organização

112. Qual dos seguintes tipos de atividades de aprendizado são patrocinados pela organização?
1. Treinamentos internos (in company)
 2. Treinamentos externos
 3. Conferências profissionais
 4. Cursos universitários
 5. Cursos a distância
 6. Certificação profissional
 7. Aprendizagem em equipe
 8. Reuniões especializadas de negócios
 9. Coaching
 10. Mentoring
 11. Treinamento de recepção de novos funcionários
 12. Outras. Especificar: _____
 13. Nenhuma das anteriores
113. A organização apoia mecanismos que permitam aos funcionários atualizarem-se em sua área de atuação, conhecimentos externos, práticas ou ambiente competitivo? Esses mecanismos incluiriam recursos bibliográficos, intranet, bases de dados, assinaturas de revistas e tempo alocado para que os funcionários utilizem esses mecanismos.
1. Sim
 2. Não
 3. Não sei
114. Quão efetiva é a organização em apoiar mecanismos de monitoramento de ideias e práticas externas ou ambientes competitivos? (Tais como assinaturas de revistas, tempo dado aos funcionários para realizar pesquisas)
1. Extremamente efetiva
 2. Efetiva
 3. Pouco efetiva
 4. Necessita melhorias
 5. Não efetiva

- 6. A organização não possui mecanismos de monitoramento externo
- 7. Não sei se a organização possui mecanismos de monitoramento externo

115. A organização possui algum processo ou método de monitoramento de seus competidores? (Por exemplo: benchmarking)

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não sei

116. A organização oferece algum programa de orientação/ambientação para novos funcionários?

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não sei

117. Como você classifica a efetividade dos produtos e serviços da organização para os seus clientes?

- 1. Muito efetivo
- 2. Efetivo
- 3. Pouco efetivo
- 4. Pouquíssimo efetivo
- 5. Não efetivo

118. A organização oferece treinamento coletivo assim como individual?

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não sei

119. A organização oferece treinamentos específicos visando auxiliar os funcionários na adaptação em novas tarefas ou em novas condições de trabalho (treinamento para desenvolvimento de novas habilidades)?

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não sei

120. A maioria dos funcionários sabe onde buscar informações sobre os processos organizacionais?

- 1. Sim

2. Não
3. Não sei

121. Quantos treinamentos por ano os funcionários devem participar ?

1. Nenhum
2. Um
3. 2 - 5
4. 6 - 10
5. 11 - 20
6. 20 ou mais
7. Não sei

122. A organização possui orçamento para treinamento?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

A Infra-Estrutura de Tecnologia para GC na Organização

123. Você acredita que o ambiente de software da organização é adequado às necessidades organizacionais?

1. Muito adequado
2. Adequado
3. Pouco adequado
4. Pouquíssimo adequado
5. Inadequado

124. A organização possui um Sistema de Gestão do Conhecimento?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

125. A Organização possui uma Arquitetura de Informação Corporativa? Uma Arquitetura de Informação Corporativa é um sistema esquemático que descreve os fluxos de informação entre os processos e os sistemas de TI na organização.

1. Sim
2. Não
3. Não sei

126. A organização possui:

1. Base de dados de especialistas/habilidades (Banco de Talentos)
2. Bibliotecas
3. Taxonomias padrão, ontologias e outros métodos de organização/ estruturação da informação/conhecimento
4. Perguntas mais Frequentes (FAQs) e/ou Sistema de Perguntas & Respostas (Q/A)
5. Infraestrutura para vídeoconferências
6. Infraestrutura para audioconferências
7. Ambientes para comunidades de prática virtuais
8. Sistemas para discussões eletrônicas ou chats
9. Quadro de Avisos Eletrônicos (Bulletin Board)
10. Blogs
11. Intranet
12. Sítio na internet
13. Extranet
14. Software de Espaço Virtual (Workspace)
15. Um sistema de gerenciamento de conteúdos para gerenciar documentos institucionais
16. Um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM)
17. Um sistema para gerenciamento de recursos institucionais (ERP) para seus processos de negócios
18. Bases de dados com dados usados pela organização
19. Bases de Conhecimento (sobre melhores práticas e lições aprendidas)
20. Bases de dados comerciais
21. Um depósito (warehouse) de metadados para assuntos relacionados com Tecnologia da Informação (TI)
22. Um depósito de metadados associados com documentos e processos organizacionais
23. Um depósito (warehouse) de metadados para metadados de documentos e processos organizacionais
24. Outros. Especificar: _____
25. Nenhuma das anteriores

127. Qual dos seguintes sistemas institucionais são capazes de capturar o conhecimento ou a informação de uma forma a torná-la recuperável posteriormente para os funcionários?

1. Base de dados de especialistas/habilidades (Banco de Talentos)
2. Bibliotecas

3. Taxonomias padrão, ontologias e outros métodos de organização/estruturação da informação/conhecimento
4. Perguntas mais Frequentes (FAQs) e/ou Sistema de Perguntas & Respostas
5. Infraestrutura para vídeoconferências
6. Infraestrutura para áudioconferências
7. Ambientes de comunidades de prática virtuais
8. Sistemas para discussões eletrônicas ou chats
9. Quadro de Avisos Virtuais (Bulletin Board)
10. Blogs
11. Intranet
12. Sítio na internet
13. Extranet
14. Software de “Espaços Virtuais” (Workspace)
15. Um sistema de gerenciamento de conteúdos para gerenciar documentos institucionais
16. Um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM)
17. Um sistema para gerenciamento de recursos institucionais (ERP) para seus processos de negócios
18. Bases de dados com dados usados pela organização
19. Bases de Conhecimento (sobre melhores práticas e lições aprendidas)
20. Bases de dados comerciais
21. Um depósito (warehouse) de metadados para assuntos relacionados com Tecnologia da Informação (TI)
22. Um depósito (warehouse) de metadados associados à documentos e processos organizacionais
23. Mecanismo(s) de busca para pesquisa de documentos e outras informações da organização
24. Outros. Indicar: _____
25. Nenhuma das anteriores

128. Baseado em sua experiência, como você classifica a capacidade dos “software de buscas” institucionais para encontrar as informações que você já precisou?

1. Acima da média
2. Um pouco acima da média
3. Na média
4. Abaixo da média
5. Pobre

6. Nunca usei os mecanismos de busca

129. Quão efetivo você caracteriza os softwares de busca institucionais para encontrar documentos específicos?

1. Muito efetivo
2. Efetivo
3. Pouco efetivo
4. Pouquíssimo efetivo
5. Não efetivo
6. A organização não possui softwares de busca

130. Como você classifica o nível atual de uso dos seguintes itens?

	Muito frequente mente usados	Frequente mente usados	Pouquís- simo usado	Quase nunca usado
Grupos de discussão eletrônica ou outros softwares de espaços virtuais colaborativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mecanismos de busca ou ferramentas de busca de informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

131. Quais dos seguintes mecanismos a organização possui que permite aos funcionários compartilharem conhecimento tácito?

1. Discussões eletrônicas
2. Salas de “chats”
3. Quadros de avisos virtuais
4. Espaços virtuais
5. Fóruns eletrônicos
6. Blogs
7. Intranet
8. Participação dos funcionários em eventos presenciais (conferências, seminários, palestras etc)
9. Treinamentos ou oficinas
10. Outros. Indicar: _____
11. Nenhuma das anteriores

132. Sua organização possui funcionalidade de TI para:

1. Indexar e categorizar automaticamente informação e conhecimento explícito
2. Ajudar em simulações
3. Ajudar em atividades de brainstorming, inclusive Revisões por Pares/Colegas, Revisões de Avaliação Pós-Execução
4. Atividades de tradução automática
5. Ferramentas de inferência e sistemas de apoio a decisões
6. Integrar informações desestruturadas e estruturadas
7. Capturar o conhecimento da equipe diretamente para sistemas de bases de conhecimento
8. Inteligência artificial
9. Capacidade de pesquisa avançada
10. Manipulação e manutenção de vídeo avançado
11. Outros. Especificar: _____

133. A organização possui registros ou arquivos visando criar uma Memória Corporativa (i.e., lições e experiências aprendidas pelos membros da equipe)?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

134. A organização possui fontes oficiais definidas para os diferentes tipos de informação usados na instituição? O termo “fontes oficiais” denota fontes de informação que a organização reconhece formalmente como contenedoras de informações ou dados “oficiais” ou “verdadeiros”.

1. Sim
2. Não
3. Apenas para alguns tipos de informações
4. Não sei

135. A organização possui softwares que permitem uma navegação fácil (browsing) para encontrar conhecimentos/conteúdos pelos usuários?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

136. As atividades de GC (tais como coleta de conhecimento, recuperação, etc.) foram integradas aos fluxos de trabalho ou processos

da organização (tais como por meio ERPs, Sistemas de Recursos Humanos, Gestão de Relacionamento com o Cliente)?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

137. Em que medida os sistemas de GC estão integrados no fluxo de trabalho da organização com vistas a criar novos conhecimentos?

1. Muito integrados
2. Integrados
3. Pouco integrados
4. Muito pouco Integrados
5. Não integrados

138. Quais mudanças no ambiente de TI foram observadas na organização após a implantação de um programa formal de GC ou de atividades informais de gestão do conhecimento?

1. As análises de requerimentos para desenho de sistemas passaram a levar em consideração processos de conhecimento
2. Ferramentas de colaboração foram integradas a sistemas críticos de negócios (tais como Recursos Humanos (HR), ERP, Sistemas de Gerência de Projetos e de Gestão de Documentos, etc.)
3. Os conselhos/comitês de TI têm como membro uma pessoa vinculada a GC (Representante formal do Programa de GC ou líder informal de atividades de GC)
4. Uma intranet foi criada como um resultado direto do Programa ou de atividades de GC
5. Os sistemas de TI agora capturam o conhecimento dos empregados por meio de aplicações de processos organizacionais (workflow)
6. Os Sistemas de Treinamento e Aprendizagem estão integrados aos Sistemas de Gestão do Conhecimento
7. As Comunidades de Prática possuem infraestrutura de TI para apoiar a comunicação e as trocas de conhecimento
8. Aumentou o uso de videoconferências e outras ferramentas de comunicação entre pessoas
9. Nenhuma das anteriores
10. Não sei

139. Onde as informações sobre processos organizacionais são definidos?

1. Em um único documento
2. Em vários documentos espalhados pela organização (i.e. Em cada unidade)
3. Em vários documentos, todos encontrados em um local central
4. Em uma única localização na intranet da empresa
5. Em vários locais espalhadas pela intranet da empresa
6. Nas cabeças dos responsáveis pelos processos
7. Nas cabeças de vários funcionários que realizam as tarefas

Os Incentivos e Motivadores para a GC

140. Como você caracteriza as políticas da organização visando atividades de conhecimento?

1. Elas criam incentivos para estas atividades
2. Elas criam desestímulos para estas atividades
3. Elas são neutras

141. Quais dos incentivos abaixo a organização utiliza para promover um excelente trabalho de compartilhamento de conhecimento entre os funcionários?

1. Bônus
2. Aumentos de salário
3. Promoções
4. Recompensas e Prêmios
5. Tipo empregado do mês
6. Publicação ou disseminação de informações/idéias dos funcionários pela empresa
7. Outros. Especificar: _____
8. Nenhum

142. Por favor indique o seu grau de concordância com os seguintes itens em relação aos riscos à inovação e ao comportamento dos funcionários de sua organização como um todo.

	Concordância total - 1	2	3	4	Discordância total - 5
Membros da equipe temem ser responsabilizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Membros da equipe são resistentes a ceder controle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Membros da equipe temem ser vistos como desleais	<input type="checkbox"/>				
Membros da equipe são, em regra, desconfiados	<input type="checkbox"/>				
Membros da equipe são encorajados a dar opiniões	<input type="checkbox"/>				
Membros da equipe são encorajados a dar retorno (feedback)	<input type="checkbox"/>				
Membros da equipe são encorajados a assumir riscos	<input type="checkbox"/>				
Membros da equipe não compartilham conhecimento porque eles pensam que terão menos valor para a organização se compartilharem	<input type="checkbox"/>				
Membros da equipe não têm consciência da importância de se compartilhar conhecimentos	<input type="checkbox"/>				

143. Qual dos itens abaixo melhor caracterizam o papel que o funcionário comum desempenha na definição dos processos organizacionais?

1. Eles ajudam nas mudanças dos processos organizacionais de uma forma ad hoc
2. Eles participam nas revisões sistemáticas dos processos organizacionais
3. Eles não participam porque os processos organizacionais são definidos de cima para baixo

144. Os funcionários valorizam os conhecimentos implícitos ou explícitos compartilhados por meio do Programa de GC ou por iniciativas de GC na organização?

1. Sim, muito
2. Razoavelmente
3. Não muito
4. Nada

145. Os funcionários são incentivados a identificar conhecimentos que possam beneficiar/melhorar processos operacionais na organização?

1. Sim
2. Um pouco (apenas em algumas áreas da organização)
3. Não
4. Não sei

146. Performance é função de vários fatores. Qual das seguintes respostas melhor representa os três elementos que mais influenciam a performance dos funcionários?

1. Motivação, ambiente organizacional, habilidades
2. Conhecimento, habilidades, competências técnicas
3. Especificação do Posto de trabalho (job design), habilidades, objetivos
4. Motivação, Especificação do Posto de trabalho, competências
5. Medo, aversão ao risco, resistência a mudanças
6. Falta de motivação, dificuldade de crescimento no ambiente organizacional, medo

Os Processos de GC na Organização

147. Qual das seguintes frases melhor descreve o grau em que os processos de conhecimento são internalizados na sua organização:

1. Os processos organizacionais essenciais tornaram-se líderes na aplicação da gestão do conhecimento
2. Princípios de GC são considerados nos incentivos e avaliações pessoais
3. A aplicação dos componentes de GC está disseminada em grande escala nos produtos e serviços da organização
4. O conhecimento de feedback provido pelos clientes é incorporado nos processos da organização
5. Lições aprendidas são introduzidas sistematicamente em novos produtos, serviços, projetos e outras atividades
6. Comunidades de Prática são apoiadas pela organização e usadas para fomentar a criação e o compartilhamento de conhecimentos

7. A organização possui ferramentas de TI para, sistematicamente, capturar e disseminar conhecimento
8. Houve uma clara melhoria no comportamento dos funcionários em relação ao compartilhamento de conhecimentos
9. Os agentes de GC têm conseguido atuar na organização como um todo e participam dos encontros estratégicos e dos exercícios de planejamento organizacionais
10. Nenhuma das anteriores

Identificação e criação de Conhecimentos

148. Quais tipos de conhecimentos (internos ou externos?) são criados na organização?

1. Conhecimentos de processos
2. Conhecimento de procedimentos (derivados dos procedimentos administrativos)
3. Conhecimentos tópicos
4. Conhecimentos práticos (derivado do “know-how” da organização)
5. Melhores práticas
6. Lições aprendidas
7. Conhecimentos sobre consumidores ou clientes
8. Outro tipo. Indicar: _____
9. Nenhuma das anteriores

149. Quais são as fontes que a organização utiliza para identificar os conhecimentos que ela deseja coletar?

1. Pesquisa pela internet
2. Pesquisa usando bases de informações (interno e externo)
3. Da experiência de funcionários
4. Da experiência de clientes
5. Da experiência de parceiros ou fornecedores
6. Outras. Especificar. _____
7. Nenhuma das anteriores

150. Quais das fontes de informação abaixo são obtidas e usadas nos processos decisórios da organização?

1. Melhores práticas
2. Comparação (benchmarking) com concorrentes
3. Feedback de clientes
4. Feedback de funcionários

5. Pesquisa e Inteligência competitiva
6. Lições aprendidas
7. Outros . Indicar: _____
8. Nenhuma das anteriores

151. Quais os tipos de informações externas que a organização acha mais importante para o monitoramento e identificação de informações relevantes?

1. Informação sobre concorrentes ou organizações similares
2. Informação sobre clientes existentes
3. Informação sobre clientes potenciais
4. Informação sobre leis e regulação
5. Informação econômica ou de mercado
6. Outras. Especificar. _____
7. Nenhuma das anteriores

152. A organização:

	Sim	Não	Não sei
Possui uma unidade de pesquisa & desenvolvimento ativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cria inovações patenteáveis ativamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possui algumas patentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

153. Quanto tempo você gasta em atividades de pesquisa de conhecimentos (tais como mineração de dados, análises de dados, etc.) em uma semana normal de trabalho?

1. Não realizo atividades de pesquisa de conhecimento
2. Menos que 20%
3. 20%-40%
4. 41%-60%
5. 61%-80%
6. 81-100%

154. Você tem conhecimento de algum novo produto ou serviço inovador (inclusive patentes) que a organização tenha desenvolvido nos últimos dois anos?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

155. Você tem conhecimento de novos projetos de pesquisa e desenvolvimento que estão sendo desenvolvidos na Organização?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

Captura, Armazenagem e Disseminação do Conhecimento

156. A organização possui políticas ou procedimentos para a coleta ou captura de documentos ou outros trabalhos produzidos pelos funcionários?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

157. A organização possui políticas ou procedimentos que exijam dos funcionários que documentem ou capturem o conhecimento produzido de uma forma que possa ser reutilizado (tal como documentação, bases de dados eletrônicos)?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

158. Qual dos tipos de conhecimentos e/ou informações abaixo são capturados por sua organização?

1. Lições aprendidas
2. Documentos sobre projetos e produtos
3. Mensagens eletrônicas formais
4. Listas de especialistas
5. Resultados de grupos de discussões ou discussões eletrônicas
6. Informações sobre clientes
7. Informações sobre suprimentos/insumos
8. Informações sobre sua área de atuação
9. Dados relativos ao desempenho dos funcionários
10. Projetos de pesquisa
11. Intercâmbio de vídeo ou áudio
12. Outros. Especificar: _____
13. Nenhuma das anteriores

159. Quais dos seguintes itens refletem as principais formas de armazenamento de conhecimentos da

organização?

1. Intranet
2. Extranet
3. Internet
4. Bases de dados (inclusive sistemas de gerenciamento de documentos, inteligência em negócios, sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), Sistemas de Gestão de Projetos, etc.)
5. Arquivos/documentos em uma pasta pública hierarquizada (servidor de arquivos ou servidor FTP - Protocolo de Transferência de Arquivos)
6. Unidades de disco em rede (Arquivos/documentos armazenados, disponíveis para o público (servidor de arquivos ou servidor FTP)
7. Arquivos pessoais de funcionários
8. Arquivos de e-mail
9. Outros. Especificar: _____
10. Nenhuma das anteriores

160. Quão fácil é o acesso para você ao conhecimento armazenado ?

1. Muito fácil
2. Fácil
3. Pouco Fácil
4. Um pouco difícil
5. Difícil

161. Qual dos itens abaixo, se algum deles, ajudou mais na captura de conhecimentos na organização?

1. Pessoas foram designadas especificamente para supervisionar a transformação de conhecimento existente, i.e., conhecimento processado / sintetizado a partir de conhecimento existente
2. Existem padrões e políticas para cada tipo de transformação
3. Procedimentos operacionais padrões para a organização (i.e., CMM (Modelo de Maturidade de Processos) para desenvolvimento de softwares)
4. Outros. Especificar: _____
5. Nenhuma das anteriores

162. Como os funcionários da organização agregam valor à informação coletada pela organização?

1. Adicionando comentários à informação armazenada em bases de dados

2. Classificando a qualidade da informação baseados em critérios definidos
3. Durante avaliações formais da informação feitas por meio de revisões de pares (peer review)
4. Identificando lições aprendidas em projetos, produtos e serviços
5. Identificando boas práticas durante ou depois de revisões de processos organizacionais
6. Outros. Especifique: _____
7. Nenhuma das anteriores

163. A organização possui um diretório de fontes oficiais de seus conhecimentos? Uma fonte oficial é aquela cujos dados são vistos pela instituição como as versões “corretas” ou oficiais daquela informação.

1. Sim
2. Um pouco (fontes parciais de informação estão espalhadas pela organização)
3. Não
4. Não sei

164. Como o conhecimento implícito/tácito é disseminado?

1. Apresentações formais
2. Almoços informais
3. Reuniões de unidades organizacionais
4. Conversas informais entre funcionários
5. E-mails
6. Videoconferências
7. Áudioconferências
8. Telefone
9. Revisões de pares (peer review)
10. Fóruns
11. Conferências
12. Programas de mentoring
13. Revisões operacionais de qualidade
14. Revisões de desempenho formal
15. Outras. Especificar. _____
16. Nenhuma das anteriores

165. Quão efetivos são os sistemas de Gestão do Conhecimento em conectar as pessoas com os sistemas de informação?

1. Muito efetivo
2. Efetivo

3. Pouco Efetivo
4. Pouquíssimo Efetivo
5. Não efetivo

Compartilhamento de Conhecimentos

166. Quais das seguintes políticas de compartilhamento de conhecimentos existe na organização?

1. Gerenciamento de documentos
2. Publicação de conteúdo na Web (Internet e Intranet)
3. Tratamento e liberação de informação
4. Políticas relativas à segurança de informação
5. Outras. Indicar: _____
6. A organização não possui políticas de compartilhamento de informações

167. Existem restrições ativas sobre compartilhamento de conhecimentos (tais como uma política de “necessidade de saber” ou a liberação de informação e conhecimentos)?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

168. Quais atividades de compartilhamento de informações são apoiadas pela organização?

1. Estórias e narrativas (Storytelling)
 2. Realização de eventos em grupo
 3. Almoços informais
 4. Grupos de discussão
 5. Salas de bate-papo
 6. Vídeo ou áudio conferências
 7. Feiras de conhecimento
 8. Exercícios de simulação
 9. Mensagens instantâneas
 10. Mensagens eletrônicas (e-mails)
 11. Ferramentas e espaços virtuais colaborativos
 12. Programas de treinamento
 13. Auxílio/aconselhamento por pares/colegas
 14. Revisões por pares/colegas
 15. Outros. Especificar: _____
- Nenhuma das anteriores

169. Quais dos seguintes tipos de conhecimentos explícitos a organização compartilha?

1. Melhores práticas e lições aprendidas
2. Documentos e publicações institucionais
3. Informações sobre especialistas
4. Diretório corporativo de pessoas
5. Dados de entrevistas e de brainstorming
6. Vídeos de eventos e de entrevistas
7. Decisões
8. Dados de clientes
9. Dados de mercado
10. Outros. Especificar: _____
- Nenhuma das anteriores

170. Como você classifica a efetividade dos produtos e serviços da organização para seus clientes?

1. Muito efetivo
2. Efetivo
3. Pouco efetivo
4. Pouquíssimo efetivo
5. Não efetivo

171. Quais dos seguintes métodos a organização utiliza para capturar conhecimento tácito?

1. Entrevistas
2. Levantamento de dados por meio de questionários
3. Estórias da organização (Storytelling)
4. Simulação
5. Técnicas de brainstorming
6. Vídeo/Áudioconferências
7. Relatórios de missão
8. Revisões de Ações e de Performance
9. Ajuda de pares/colegas
10. Outro. Indicar: _____
11. Nenhuma das anteriores

O nível de atividades relativas a GC na Organização

172. Alguns princípios e processos de conhecimento (i.e. atividades que dão apoio ao ciclo de vida do conhecimento, que inclui a criação,

identificação, captura, disseminação e armazenamento) estão sendo seguidos ou adotados na organização em:

	Sim	Não	Não sei
Produtos e serviços finalísticos (core)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemas e serviços de TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas e procedimentos relacionados a RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas de aprendizado e treinamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de Qualidade e Avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesquisa e Desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

173. Com que frequência a informação que é coletada/processada pela organização é armazenada em seus sistemas (bases de dados, intranet, etc)?

1. Muito frequentemente
2. Frequentemente
3. Pouco frequentemente
4. Pouquíssimo frequentemente
5. Raramente
6. A organização não coleta, processa e armazena dados em seus sistemas

174. Quão frequentemente os funcionários procuram conhecimento de outras fontes na empresa (ao invés dos sistemas)?

1. Muito frequentemente
2. Frequentemente
3. Pouco frequentemente
4. Pouquíssimo frequentemente
5. Raramente

175. Com que frequência os funcionários fornecem conhecimentos para outras pessoas que buscam seu conhecimento?

1. Muito frequentemente
2. Frequentemente
3. Pouco Frequentemente
4. Pouquíssimo frequentemente
5. Raramente

176. Com que efetividade a organização captura ativamente informação externa que auxilia na solução de seus problemas de negócios? (Como problemas de negócios pode-se considerar questões como más práticas de negócios, performance em declínio, questões de recursos humanos e

outros desafios estratégicos e operacionais enfrentados pela organização).

1. Com muita efetividade
2. Com efetividade
3. Com pouca efetividade
4. Com muito pouca efetividade
5. Sem efetividade

177. Com que efetividade você acredita que as unidades da organização geralmente diagnosticam problemas internos (inclusive operacionais ou organizacionais)?

1. Com muita efetividade
2. Com efetividade
3. Com razoável efetividade
4. Com pouca efetividade
5. Sem efetividade

178. Quanto tempo você gasta procurando informações ou conhecimentos existentes em um dia normal de trabalho?

1. Eu não gasto tempo procurando informações
2. Menos que 30 minutos por dia
3. Entre 31 minutos e menos que 1 hora
4. Entre 1 hora e menos que 2 horas
5. Entre 2 horas e menos que 4 horas
6. Entre 4 horas e menos que 5 horas
7. Mais que cinco horas por dia

179. Você sabe onde procurar “novas” informações disponíveis em sua organização?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

180. Com que frequência você busca informações específicas de uma unidade/departamento que você acredita que deveria tê-las mas que não possui a informação?

1. Muito frequentemente
2. Frequentemente
3. Pouco frequentemente
4. Pouquíssimo frequentemente
5. Raramente

181. Com que facilidade os funcionários identificam quais as fontes ou repositórios de conhecimento são os mais adequados para uma necessidade específica?

1. Muito fácil
2. Fácil
3. Pouco fácil
4. Poquíssimo fácil
5. Difícil

182. Qual a facilidade em identificar quem sabe determinados assuntos na organização?

1. Muito fácil
2. Fácil
3. Pouco fácil
4. Poquíssimo fácil
5. Difícil

183. Com que frequência você sente que deve buscar a informação por conta própria?

1. Muito frequentemente
2. Frequentemente
3. Pouco frequentemente
4. Pouquíssimo frequentemente
5. Raramente

As Medidas usadas pela Organização

184. A organização possui um programa sistemático para rastrear medidas ou métricas relativas a operações de GC da organização?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

185. Quais tipos de métricas operacionais ou ferramentas de medição a organização usa para determinar o valor do conhecimento organizacional?

1. Balanced Scorecard
2. Retorno de Investimento -ROI
3. Custo da qualidade
4. Pesquisa de satisfação dos clientes

5. Pesquisas de Satisfação dos funcionários
6. Um processo sistemático de avaliação de pessoal
7. Programa de Qualidade Total
8. Processos/funções relativos a auditoria
9. Processos/funções de avaliação operacional
10. Modelo de Maturidade de Processos (CMM)
11. Índice de Capital Humano
12. Revisões de manutenção (de qualquer tipo)
13. Outros. Indicar: _____
14. Nenhuma das anteriores
15. A organização não tem/ ou não usa métricas de medição do conhecimento

186. Quais das medidas abaixo a organização utiliza para medir seu Programa de GC?

1. Balanced Scorecard
2. Retorno de Investimento (ROI)
3. Custo da qualidade
4. Pesquisa de satisfação dos clientes
4. Pesquisas de satisfação dos funcionários
5. Um processo sistemático de avaliação de pessoal
6. Processos/funções relativos a auditoria
7. Processos/funções de avaliação operacional
8. Índice de Capital Humano
9. Outros. Especificar. _____
10. Nenhuma das anteriores

187. A alta gerência utiliza indicadores financeiros para justificar estratégias ou mudanças de gestão do conhecimento na organização?

- Sim
 Não
 Não sei

188. Na sua opinião, a alta gerência utiliza medidas operacionais identificadas acima para justificar as estratégias de compartilhamento de conhecimentos ou mudanças na organização?

1. Sim
2. Não
3. Em certa medida ou somente em algumas áreas
4. Não sei

189. Na sua opinião, a organização efetivamente dá importância a informações e conhecimentos externos para fazer previsões?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

190. Quais das seguintes atividades têm ajudado a melhorar a resposta da organização às mudanças de demandas do mercado, no ambiente organizacional, ou outros desafios?

1. Melhores práticas compartilhadas ou usadas
2. Busca por informações em fontes não usuais (non-mainstream)
3. Aprendizado com outros
4. Processos de aprendizagem pela reposição sistemática de resultados e de processos com desempenho abaixo do desejado
5. Outros. Indicar: _____
6. Nenhuma das anteriores

191. Algum estudo foi realizado para verificar a efetividade de algum dos seguintes itens?

	Sim	Não	Não sei	Não se aplica
Programa global de GC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atividades de compartilhamento de conhecimento nos processos organizacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade do conhecimento compartilhado na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padrões de comunicação da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incorporação de “feedback” de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programa de aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros investimentos relativos ao conhecimento feitos pela organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

192. A organização faz uso das respostas (feedback) de seus parceiros para algum dos itens abaixo?

1. Desenvolver novos produtos
2. Desenvolver novos serviços

3. Criar estratégia de marketing
4. Influenciar o desenho de processos organizacionais.
5. Criar uma estratégia de comunicação com clientes
6. Outro. Especificar: _____
7. Nenhuma das anteriores

193. Quais áreas se beneficiaram mais do Programa de GC ou de atividades de compartilhamento de conhecimentos?

1. Desenvolvimento de novos produtos
2. Desenvolvimento de novos serviços
3. Criação de estratégia de marketing
4. Desenho de processos organizacionais.
5. Criação de uma estratégia de comunicação com clientes
6. Outro. Especificar: _____
7. Nenhuma das anteriores

194. Como a organização monitora a performance de seus parceiros, vendedores ou afiliados?

1. Contato face a face
 2. Contato telefônico
 3. Monitoramento através de novas narrativas
 4. Discussões com outros consumidores ou clientes
 5. Outros. Especificar: _____
- Nenhuma das anteriores

195. A organização possui meios ou mecanismos para identificar críticas ou comentários externos sobre a organização e seus produtos/serviços?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

196. A organização possui um processo padrão de medição do desempenho dos funcionários?

1. Sim
2. Não

197. A organização inclui o desempenho da dimensão relacionada a GC em sua avaliação dos funcionários ?

1. Sim
2. Não

3. Não sei

Os resultados da GC na Organização

198. Qual o grau de sucesso você avalia que as iniciativas de GC da organização têm alcançado baseado em resultados observáveis dessas iniciativas?

1. Muito bem sucedidas
2. Bem sucedidas
3. Razoavelmente sucedidas
4. Mal sucedidas
5. Muito mal sucedidas

199. Quais dos tipos de conhecimento abaixo você sente que foram ajudados a melhorar pelo Programa de GC na organização?

1. Sobre clientes
2. Sobre vendas ou sobre o estado financeiro da organização
3. Sobre o estado das operações organizacionais
4. Sobre a concorrência
5. Sobre a área de atuação na qual a organização atua
6. Sobre mudanças governamentais/regulatórias
7. Sobre os fornecedores
8. Outros tipos de informações. Especificar: _____
9. Nenhuma das anteriores

200. Quais são alguns dos aspectos da organização que foram ajudados significativamente por atividades relativas a conhecimento (tais como compartilhamento de conhecimentos e operacionalização do conhecimento)?

1. Satisfação e lealdade dos clientes
2. Processos operacionais organizacionais
3. Produtividade organizacional
4. Habilidade para modificar estratégias ou enfoques de resolução de problemas
5. Políticas e procedimentos organizacionais
6. Outros. Especifique: _____
7. Nenhuma das anteriores

201. Você conhece algum processo organizacional que tenha melhorado significativamente como resultado do Programa de GC da organização?

1. Sim

2. Não
3. Não sei

202. O Programa de GC ou as atividades informais de GC ajudam os funcionários a economizar tempo em seu trabalho?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

203. O Programa de GC aumenta o valor das oportunidades de desenvolvimento profissional para os funcionários ?

1. Sim
2. Não
3. Não sei

204. Os seguintes grupos estão cientes das lacunas de conhecimento que devem ser preenchidas para que a organização atinja seus objetivos?

	Sim	Não	Não sei
Funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerência média	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alta gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

205. Quais tipos de conteúdos você se vê buscando repetidamente?

1. Informação estratégica
 2. Políticas e procedimentos
 3. Informação setorial
 4. Dados estatísticos
 5. Inteligência de negócios e/ou dados de indicadores
 6. Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
 7. Conteúdos sobre clientes
 8. Documentos relativos aos processos organizacionais
 9. Informação e estatísticas nacionais
 10. Pareceres dados a clientes
 11. Experiências organizacionais anteriores com clientes
 12. Informações do tipo avaliação
 13. Outras. Especificar: _____
- Nenhuma das anteriores