



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
Programa de Pós-graduação em Ciências da Informação - PPGCInf

JÚLIO CÉSAR COSTA CASAES

GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO
APLICADA A ESCRITÓRIOS DE PROJETOS CORPORATIVOS
DO DISTRITO FEDERAL

Brasília

2012

JÚLIO CÉSAR COSTA CASAES

GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO
APLICADA A ESCRITÓRIOS DE PROJETOS CORPORATIVOS
DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada à banca como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília

Área de concentração: Transferência da Informação

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Roberto C. R. Miranda

Brasília

2012

Dedico este trabalho a uma pessoa especial em minha vida, que sempre se fez presente até em momentos de ausência, AMOR incondicional, a minha mãe Nercina, obrigado por tudo.

Dedico, também, ao meu pai Espedito (in memoriam) como forma de tributo a uma pessoa especial e de extrema relevância em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Em especial, ao meu orientador e amigo Professor Doutor Roberto Campos da Rocha Miranda, pela confiança depositada no meu trabalho, pelo incentivo constante, pela compreensão nos momentos difíceis, pela sabedoria e ensinamentos e por toda atenção dispensada ao longo desse caminho, pelo resgate.

Aos professores Kira Tarapanoff, Andre Sathler Guimarães, Lillian Maria Araújo de Rezende Alves pelas sugestões para o aprimoramento da dissertação, por aceitarem participar da Banca.

Aos professores e funcionários da Faculdade de Ciências da Informação da UnB que participaram dessa minha formação acadêmica.

À minha amiga Jucilene, da Secretaria da FCI, sempre me incentivando pelo seu apoio irrestrito, pessoa importante na conclusão deste trabalho.

Aos amigos e colegas do Capítulo PMI-DF pelo apoio e auxílio durante a realização da pesquisa.

À minha irmã e amiga Kátia, peça fundamental na conclusão deste trabalho pelo incentivo e apoio.

À Silvana Liberato sempre presente com seu apoio irrestrito em relação às dúvidas, decisões e atitudes.

Às minhas amigas Mônica e Natália pelo incentivo e auxílio na realização deste trabalho.

Júlio César Costa Casaes

RESUMO

Esta dissertação trata da aplicabilidade da Gestão do Conhecimento Estratégico (GCE) em Escritório de Projetos Corporativos (EPC) em empresas do Distrito Federal, onde busca identificar o uso do EPC como instrumento de apoio a GCE, a sua influência junto aos estrategistas e decisores, bem como indicar as melhores práticas de Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC) a serem incorporadas a um EPC. A abordagem da pesquisa foi multidisciplinar procurando aproximar as áreas de Ciência GI, GC e Gestão de Projetos. A metodologia utilizada foi a hipotético-dedutiva, realizada com uma pesquisa de campo, do tipo quantitativa e qualitativa, as quais permitiram avaliar as hipóteses vinculadas aos objetivos traçados. Como resultados verificou-se que os EPC realizam a GCE por meio da utilização do Sistema de Aplicação do Conhecimento Estratégico (SACE) e do Sistema de Aquisição e Captura do Conhecimento Estratégico (SACCE), além de serem influenciados pelos Fatores Sistêmicos: TIC, Cultura e Organização; e, Individualidade. Verificou-se também que o Portal Corporativo, Memória Organizacional e Coaching são as práticas de GI e GC mais aplicadas nos EPC. No entanto os gestores dos EPC apontam que Mineração Textual e de Dados, Raciocínio Baseado em Casos e Educação Corporativa sejam práticas necessárias aos EPC.

Palavras-Chave : Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Gestão do Conhecimento Estratégico, Escritório de Projetos Corporativos, Gestão de Portfólio, Gestão de Projetos.

ABSTRACT

This dissertation deals with the applicability of the Knowledge Management Strategy (KMS) in Office Enterprise Project (OEP) companies in the Federal District, which seeks to identify the use of OEP as a tool to support the KMS, its influence with the planners and decision makers and indicate the best practices of Information Management (IM) and Knowledge Management (KM) to be incorporated into an OEP. A multidisciplinary research approach was trying to approximate the areas of GI Science, GC and Project Management. The methodology was based on hypothetical-deductive, carried out field research, quantitative and qualitative types, which allowed the evaluation of hypotheses related to the goals set. As a result it was found that the OEP conduct the KMS by using System Application of Strategic Knowledge (SASK) and System Acquisition and Strategic Knowledge Capture (SASKC), and are influenced by Systemic Factors: ICT, Culture and Organization, and Individuality. It was also the Corporate Portal, Organizational Memory and Coaching are the IG and CG practices applied in the most OEP. However managers indicate that the OEP and Textual Data Mining, Case Based Reasoning and Corporate Education practices are necessary to OEP.

Keywords : Information Management, Knowledge Management, Knowledge Management Strategic Office Enterprise Project, Portfolio Management, Project Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - EP Tradicional x EP Virtual	26
Quadro 2 - Comparação das características entre GC	45
Quadro 3 - As cinco disciplinas das organizações	60
Quadro 4 - Pontos de diferenciação entre coaching e mentoring	62
Quadro 5 - Classificação dos Portais Corporativos	69
Quadro 6 - Vinculação entre o referencial teórico e instrumentos de avaliação	99
Quadro 7 - Questões sobre modelo sistêmico	100
Quadro 8 - Questões sobre fatores sistêmicos	102
Quadro 9 - Questões sobre as práticas de GI e GC	102
Quadro 10 - Resultados das entrevistas semi-estruturadas com os gestores dos EPC	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Plano estratégico e plano operacional.....	35
Figura 2 - Gestão de portfólio, programa e projetos alinhados ao planejamento estratégico ...	37
Figura 3 - Modelo de Gestão de Portfólio do PMI.....	39
Figura 4 - Posição do conhecimento estratégico em relação ao conhecimento	42
Figura 5 - Modelo de gestão do conhecimento Nonaka e Takeuchi.....	50.
Figura 6 - Modelo de gestão do conhecimento Teixeira Filho.....	52
Figura 7 - Atividades básicas da memória organizacional.....	65
Figura 8 - Esquema de mineração de textos	70
Figura 9 - Modelo de RBC	74
Figura 10 - Modelo conceitual de gestão do conhecimento estratégico – GCE.....	77
Figura 11 - Sistema de Gestão do Conhecimento de Estica – SGCE.....	81
Figura 12 - EPC inserido no contexto da GCE.....	90
Figura 13 - Algoritmo do método hipotético-dedutivo de Karl Popper.....	93.
Figura 14 - Diagrama metodológico aplicado ao método hipotético-dedutivo.....	94
Figura 15 - O EPC atuando como uma unidade de mineração	341

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Práticas de GI e GC realizadas pelos EP.....	121
Gráfico 2 - Práticas de GI e GC consideradas necessárias pelos EPC.....	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variáveis, indicadores e classificação	97
Tabela 2 - Resultado da pesquisa quantitativa sobre o Modelo Sistêmico	110
Tabela 3 - Resultado da pesquisa quantitativa sobre os Fatores Sistêmicos	115

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APT	-	Autonomous Project Team
CPO	-	Chief Project Officer
CI	-	Ciência da Informação
EIP	-	Enterprise Information Portals
EP	-	Escritório de Projetos
EPC	-	Escritório de Projetos Corporativos
EPV	-	Escritório de Projetos Virtual
GC	-	Gestão do Conhecimento
GCE	-	Gestão do Conhecimento Estratégico
GI	-	Gestão da Informação
PMCOE	-	Project Management Center of Excellence
PMI	-	Project Management Institute
PrgMO	-	Program Management Office
PSO	-	Project Support Office
RBC	-	Raciocínio baseado em casos
ROI	-	Return on Investment
SGCE	-	Sistema de gestão do conhecimento estratégico
SACE	-	Sistema de aplicação do conhecimento estratégico
SACCE	-	Sistema de aquisição e captura do conhecimento estratégico
SACEE	-	Sistema de armazenamento do conhecimento explícito
SAEDN	-	Sistema de aprimoramento de estratégias inovadoras
SASGCE	-	Sistema de avaliação do sistema de gestão de conhecimento estratégico
SMCE	-	Sistema de monitoramento do conhecimento estratégico
SPSS	-	Statistical Package for the Social Sciences
TIC	-	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

RESUMO.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
LISTA DE QUADROS.....	X
LISTA DE FIGURAS.....	XI
LISTA DE GRÁFICOS.....	XII
LISTA DE TABELAS.....	XIII
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	XIV
1 INTRODUÇÃO.....	18

!

!

!

2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
----------------------------	----

"

!

\$

#

!

!

!

!

!%

	!&
	!
	%!
	%!
	%#
	#
	#
	##
	#
"	&
#	&#
!	&#
\$	&
\$	&
	"
	"
	"%
	"%
	"#
	"#
!	"&
("
'	"
3	METODOLOGIA..... 91
)	
\$	
!)
%	%
#	#
&	#
&	*
&	"
"	"
"	"

) +

)

\$*

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 108

!) "

!

! \$, -

!) \$, -

! \$ (, -

! ! , -

! % \$, - !

! # \$, - !

!

!

!

!

! !

! % (

! #

!

!)

5 CONCLUSÃO 130

% +

% +

% +

6 REFERÊNCIAS 135

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO 140

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA..... 145

APÊNDICE C – NOTAS METODOLÓGICAS 148

1 INTRODUÇÃO

Hoje em dia, os projetos entregues dentro do prazo, do custo e com qualidade já não são o suficiente para as organizações, é necessário que os produtos e serviços, resultantes dos projetos, estejam alinhados com a suas estratégias.

O Escritório de Projetos (EP) é o local indicado para auxiliar os gerentes de projetos a conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades dos projetos. Também é nele que se obtém uma visão global de todos os projetos da organização, por meio das informações provenientes. O EP é onde se captura, trata, processa e dissemina a informação e, também, onde se gera o conhecimento.

A conversão do conhecimento individual para o conhecimento organizacional tem sido um grande desafio para os EP. Quando se trata de informações estratégicas ou de conhecimento estratégico, este fica a cargo dos Escritórios de Projetos Corporativos (EPC), responsáveis, entre outras coisas, por prover informações a alta administração para a tomada de decisão.

Para McGee e Prusak (1994) definir estratégia, a partir da informação, avaliando as oportunidades ou ameaças existentes e a capacidade de acionar os seus ativos para responder aos novos desafios, tem sido a ocupação principal dos líderes e tomadores de decisão.

Dessa forma, observa-se a interação entre as disciplinas de Gestão da Informação (GI), Gestão do Conhecimento (GC) e Gestão de Projetos (GP), pois projetos são grandes fontes de informação e os EP tendem a ser verdadeiros repositórios de informações e de conhecimentos.

O fato da escassa literatura envolvendo a GI e GC focada em nível estratégico, ainda mais abarcando EP, faz jus à relevância deste trabalho. Além disso, este estudo vem a corroborar o modelo da Gestão do Conhecimento

Estratégico (GCE), proposto por Miranda (2004), sobre a aplicabilidade de seus conceitos neste novo campo de atuação: Escritório de Projetos Corporativos.

1.1 Definição do Problema

Os Escritórios de Projetos Corporativos (EPC) têm sido utilizados para prover a alta administração com informações estratégicas para tomada de decisão. Entretanto, não existe uma forma padronizada, em que se determine como a GI, a GC e, também, a GCE possam contribuir com os EPC, seja na elaboração de estratégias e apoio à tomada de decisão junto aos estrategistas e decisores, seja na identificação das melhores práticas da GI e GC a serem implementadas nos EPC.

Nesse sentido, este trabalho visa esclarecer a seguinte questão: a Gestão do Conhecimento Estratégico pode ser aplicada aos Escritórios de Projetos Corporativos em organizações do Distrito Federal?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a aplicabilidade da GCE nos EPC de organizações do Distrito Federal.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

1. Identificar como os estrategistas e decisores percebem a utilização do EPC como um instrumento de apoio à GCE;
2. Avaliar em que medida os EPC influenciam os estrategistas e decisores, baseados nos fatores sistêmicos da GCE;
3. Indicar as melhores práticas de GI e GC a serem incorporadas à rotina de um EPC.

1.3 Hipótese

1.3.1 Hipótese básica

As empresas do Distrito Federal que possuem EPC NÃO utilizam o modelo sistêmico da GCE por meio das práticas da gestão do conhecimento (GC) e da informação (GI).

1.3.2 Hipóteses secundárias

1. Os estrategistas e decisores NÃO utilizam o EPC como instrumento de auxílio para formulação estratégica e tomada de decisão por acreditarem em seus sentimentos, baseados no monitoramento ambiental da organização;
2. As informações e o conhecimento gerados no EPC NÃO levam em consideração a influência dos fatores sistêmicos da GCE; e,
3. As práticas de GCE atribuídas para o EPC, se existirem, tendem a ser a Comunidade de Prática e o Portal Corporativo.

1.4 Justificativa

1.4.1 Antecedentes do Problema

Muitas organizações têm utilizado gestão de projetos e gestão de conhecimento separadamente do seu planejamento estratégico. Tanto uma quanto a outra tem como objetivo fazer com que a organização esteja preparada para mudanças, inovações, aprendizagem e competitividade.

A GC procura maximizar o conhecimento por meio da construção, sistematização, renovação e aplicação voltada para o sucesso da organização.

Já a GCE remete ao acúmulo do saber dos especialistas em estratégia e ao conjunto de informações da organização (MIRANDA, 2004), sendo o modelo utilizado para tomada de decisões estratégicas por parte da alta administração.

A informação tem se colocado como importante fonte de conhecimento nos diversos setores e ambientes organizacionais modernos. A habilidade em absorvê-la, quando provenientes dos projetos da organização, e utilizá-la adequadamente no planejamento estratégico tem determinado o grau de competitividade das organizações e, sobretudo, a sua sobrevivência.

O EP estabelece e propicia a difusão de metodologias e procedimentos de gestão de projetos, assim como de portfólio, sendo utilizado como uma poderosa ferramenta organizacional. Também pode ser considerado como base da gestão de conhecimento no que tange a utilização adequada das lições aprendidas nos projetos, em que o conhecimento adquirido e as experiências podem ser compartilhados ou aplicados no próprio portfólio de projetos da organização.

A organização inteligente entende que a descoberta e o uso do conhecimento pode ser melhor aproveitado se existir uma parceria estratégica informacional entre aqueles que criam e usam a informação na organização: os especialistas da informação e os especialistas em tecnologia informacional.

Esta sinergia coletiva é necessária para tecer uma rede de informações estruturadas¹ e não estruturadas², internas e externas, correntes e históricas, bem como informações orientadas para o futuro: (i) para criar instrumentos e métodos para acessar e selecionar a melhor informação disponível; (ii) desenhar arquiteturas de informação, baseadas num entendimento profundo das necessidades informacionais e de comunicação de seus clientes; e, (iii) integrar os processos relativos à informação da organização, formando uma plataforma para o aprendizado e desenvolvimento organizacional (CHOO, 1998).

¹ Informações estruturadas – são informações encontradas em documentos de ordem formal, como dados de desempenho operacional ou outras informações químicas (DAVENPORT, 2001).

² Informações não estruturadas são informações de contexto organizacional, obtenção de notícias, ideias a rumores e conversas informais (DAVENPORT, 2001).

1.4.2 Situação Problema Identificada

A GC, como um todo, não tem merecido a devida atenção nos EP, conforme observado ao se fazer um levantamento dos trabalhos publicados sobre o tema nos últimos anos. Os assuntos predominantes na literatura tratam os EP como ferramenta de suporte a projetos (em nível operacional) e de monitoramento de portfólios (em nível estratégico das organizações).

No entanto, não se observa, ainda, estudos acadêmicos que analisem como os EP possam atuar com a GI e GC. Isto se explica, em parte, por se tratar de algo novo no campo da Administração.

Portanto, há espaço e há necessidade de pesquisas acadêmicas voltadas para discutir o significado da GI e GC em EP, assim como para avaliar o impacto das suas práticas e sistemas sobre os processos, produtos e serviços dos EP, particularmente aqueles que atuam nas organizações em nível estratégico.

Este estudo procura identificar a utilização das práticas de GCE, como uma das variantes da GI e GC, em EPC que trabalham com portfólio de projetos de organizações dos mais variados segmentos.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa junto a empresas do Distrito Federal que utilizam EP, em nível estratégico, visando a possibilidade de indicar a aplicabilidade da GCE para EPC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste segmento são tratados os seguintes elementos que constituem o arcabouço teórico para o desenvolvimento do argumento: EPC; GI; GC; e, GCE.

Os conceitos de EP e EPC são debatidos pelos autores: Kezner (2003), Vargas (2003), Dinsmore (1998), Prado e Matos (2005) e PMI (2008).

A GI é embasada por: Araújo Jr (2005), Caro; Cedeira e Trevieso (2003), Davenport (1994), Grogan (1995), Le Coadic (1996), Miranda (2004), Tarapanoff (2006) e Wilson (1997).

Na GC os conceitos trabalhados são provenientes de: Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeushi (1997), Tarapanoff (2006), Skyme, Terra (2001) e Teixeira Filho (2002). Por último a GCE, definida por Miranda (2004).

Por fim, são apresentadas as primeiras conclusões dessa revisão de literatura.

2.1 Escritório de Projetos

2.1.1 Conceito

Um dos aspectos organizacionais que vem recebendo muita atenção é o EP, pois este visa simplificar, facilitar e otimizar a gestão de projetos a um custo muito baixo.

O EP tem se mostrado muito útil em organizações que gerenciam vários projetos simultaneamente. Tem como objetivo simplificar o trabalho dos gerentes ao compartilhar a execução das tarefas de planejamento e acompanhamento. Assim, eles dispõem de mais tempo para focar o andamento dos projetos, acompanhando o desenvolvimento dos produtos, interagindo com as partes interessadas, liderando suas equipes, entre outras atividades.

Rollins (2003) estima que existam mais de 50.000 EP de algum tipo nos EUA. Além disso, este mesmo autor argumenta que um EP envolvido em projetos de

mais de US\$ 10 milhões deve ser capaz de retornar 10% ou mais do valor do orçamento do investimento nos primeiros 12 meses de funcionamento de sua estrutura. Do mesmo modo que um EP deve retornar um mínimo de 10% do ROI³ para cada objetivo corporativo que ele suporta holisticamente, e outros 2% a 4%, no mínimo, de melhorias na utilização dos recursos.

No Brasil, estudos apontam que os EP estão se proliferando nas organizações, acoplados em diretorias específicas, sendo que o incentivo para implantação ocorre tanto pela alta administração quanto do corpo executivo (BARCAUI; QUELHAS, 2004, p.10).

Segundo Dinsmore (2003, p.7), o EP apresenta como “objetivo básico orientar e dar suporte aos gerentes de projetos permitindo à empresa desenvolvê-los de forma mais eficiente e eficaz possível”.

Para Dai (2001), o EP pode ser definido como uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projeto, e suas equipes, na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas de gestão. O EP se apresenta como uma estrutura robusta para a condução das atividades de um projeto.

Algumas funções desempenhadas pelo EP são: (i) suporte aos projetos; (ii) treinamentos; (iii) consultoria; (iv) gerenciamento de recursos; (v) implementação de metodologia; e, (vi) padronização de processos (QUELHAS, BARCAUI, 2004). A maneira como o EP é estruturado, e suas atribuições, variam de organização para organização. Contudo, as funções dos EP estão distribuídas em três áreas principais: desenvolvimento, suporte e controle.

Na área de desenvolvimento, as funções são aquelas que envolvem o recrutamento, o treinamento e o desenvolvimento dos gerentes de projeto. As funções da área de suporte ajudam os gerentes de projeto a realizarem seu trabalho

³ Return on investment (ROI) - é uma simples e eficiente medida de rentabilidade relacionando os lucros obtidos com o valor dos investimentos realizados, sua taxa é considerada como quociente ou índice de rentabilidade.

da melhor maneira, por meio do oferecimento de assistências e consultoria nos processos do seu gerenciamento.

Na área de controle, as funções estão relacionadas à gerência funcional e incluem: (i) a avaliação de gerentes de projeto; (ii) a alocação de gerentes de projeto e recursos em projetos; (iii) a garantia de que os produtos dos projetos são produzidos e se apresentam com qualidade adequada; e, (iv) o estabelecimento de padrões.

A concepção de um EP numa organização ocorre de várias formas, desde a criação de um departamento próprio, por meio de um grupo de pessoas de outros departamentos e que estejam envolvidos em um projeto específico ou até mesmo por um ambiente de rede (portal virtual), para apoiar projetos com equipes espalhadas geograficamente. Dinsmore (2003, p.8) destaca que, para a implantação de um EP, é importante a definição clara de seu papel e o apoio da alta administração.

Complementarmente, o Portal Virtual ou Escritório de Projetos Virtual (EPV), segundo Vargas (2003), permite que as equipes de trabalho estejam distribuídas, porém os resultados são integrados, tendo como alicerce uma forte infraestrutura calcada na Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Os objetivos de um EPV vão ao encontro dos objetivos do EP, uma vez que ambos tendem a ser um centro de referência às equipes de projeto. Ambos oferecem um ambiente de discussões entre as partes interessadas, bem como atuam como repositórios de informações, permitindo o trabalho distribuído, conforme comparação no quadro 1.

EP Tradicional	EP Virtual
Recursos alocados.	Recursos distribuídos e conectados tecnicamente.
Trabalho serial e sequencial.	Trabalho paralelo e caótico.
Discussão face a face.	Discussão eletronicamente controlada.
Troca de papel.	Troca de documentos eletrônicos.
Informação distribuída.	Informação globalizada.
Armazenamento local de informação.	Armazenamento global de informações.
Baseado em poder.	Baseado em resultados e confiança.
Presença marcante de hierarquia.	Menos hierarquia e mais trabalho em rede.
Local físico é indispensável.	Meio de comunicação e tecnologia é indispensável.
Normalmente restrita a esfera da companhia.	Permite contemplar outras empresas e elementos da cadeia.

Quadro 1 - EP Tradicional x EP Virtual

Fonte: Vargas, 2003

Para Vargas (2003), as organizações que integram o EP devem atentar para a necessidade das práticas de gerenciamento de projetos de implementação que requeira:

- nova cultura de trabalho;
- ambiente voltado para a responsabilidade e comprometimento;
- menos poder de hierarquia;
- mais flexibilidade;
- administração por resultados;
- competitividade como condutor do negócio;
- confiança mútua da equipe; e

- superação de dificuldades e resistência em organizações funcionais e matriciais leves.

Em contrapartida dessas exigências, segundo Prado (2000), podem ser destacados os seguintes benefícios:

- redução de custo de controle em projetos distribuídos;
- velocidade ao processo decisório;
- gerenciamento e acúmulo de conhecimento; e
- realização de trabalhos em ambientes complexos ao contrário do modelo tradicional, uma vez que a diversidade geográfica e a disponibilidade do recurso atuam como obstáculos ao trabalho.

Para Verzuh (2000), a implementação de um EP pode ocorrer de várias maneiras, mas os dois fatores que o dirigem são: a responsabilidade e a autoridade. Dessa maneira, pode-se observar a atuação do EP independente da forma que ele seja implementado.

Uma realidade inegável do comportamento organizacional é a entropia; isso significa que, se largados à própria sorte, as políticas e processos irão se decompor e voltar ao seu estado natural. O que acontece em seguida é que, se ninguém estiver responsável pelas práticas de gestão de projetos, incluindo o gerenciamento de carteira, toda ideia provavelmente irá se esvaecer e terminará com mais um modismo passageiro de gerência. O último componente da organização de um projeto, por isso, mesmo, estabelece a responsabilidade pelo apoio contínuo dos padrões, práticas e sistemas de informação que definem a gestão de projeto da organização (VERZUH, 2000, p.344).

Se uma organização conduz projetos apenas ocasionalmente, não há necessidade de desenvolver habilidades sistemáticas para esforços neles. Contudo, se dirige a maior parte de sua energia à implementação de projetos, uma abordagem inconsequente em sua gestão leva a ineficiências e pode, até mesmo, ser perigosa. Com uma maior quantidade de projetos, a necessidade de um EP torna-se mais aparente. Segundo Block e Frame (1998) algumas das funções de um EP são:

- fornecer suporte em gerenciamento de projetos para sua equipe;

- prover a organização com consultoria e mentoring em gerenciamento de projetos;
- desenvolver e manter metodologias e padrões em gerenciamento de projetos para a organização;
- fornecer treinamento em gerenciamento de projetos para a organização; e
- disponibilizar à organização gerentes de projetos que possam conduzi-los.

Para Verzuh (2000), o EP possui as seguintes responsabilidades:

- manutenção de padrões;
- mentoring e suporte;
- análises de cronograma e orçamento;
- preparação de informações de projetos;
- tomada de decisões em gerenciamento de projetos;
- supervisão de gerentes de projetos;
- cumprimento de objetivos de projetos;
- fornecimento de gerentes de projetos para a organização; e,
- participação no gerenciamento do portfólio de projetos.

2.1.2 Tipos de Escritório de Projetos

Existem autores que expõem os mais variados tipos de EP. Para Kerzner (2003) existem três tipos de EP sendo utilizados nas organizações:

- Escritório de Projetos Funcional : é utilizado em uma área funcional de uma organização. Seu principal objetivo é gerenciar o recursos disponíveis, sendo que este pode coexistir com outros tipos de EP;
- Escritório de Projetos de Grupos de Clientes : é voltado para melhor gerenciamento e comunicação com os clientes;
- Escritório de Projetos Corporativos : serve a toda organização e foca em questões estratégicas e corporativas, e não em assuntos funcionais.

Para Prado (2000) também existem três tipos de Escritórios de Projetos:

- Escritório de Projetos Corporativo: responsável por um grande número de projetos voltados para uma finalidade estratégica da organização e está localizado junto à alta administração;
- Escritório de Projetos Setorial: localizado em uma diretoria ou departamento da empresa, no qual são gerenciados muitos projetos;
- Escritório do Projeto : dedicado a um único projeto de grandes dimensões e alta complexidade.

Dinsmore (1998) propõe cinco modelos de Escritório de Projetos:

- Equipe Autônoma de Projeto (Autonomous Project Team - APT);
- Escritório de Projetos de Suporte (Project Support Office - PSO);
- Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos (Project Management Center of Excellence - PMCOE);
- Escritório de Gerenciamento de Programa (Program Management Office - PrgMO);
- Escritório de Projetos Estratégico (Chief Project Officer - CPO).

Quando uma organização realiza projetos autônomos, a função de gerenciamento de projetos é realizada pela própria equipe do projeto. A fonte de informação sobre práticas de gerenciamento de projetos, neste caso, vem da experiência anterior e da prática dos líderes de projeto. A função de EP quando atua com APT é gerenciar o projeto em toda a sua integridade. Com isso, a responsabilidade total pelo seu sucesso reside no próprio gerente responsável.

O PSO fornece apoio técnico e administrativo, ferramentas e serviços aos vários gerentes de projeto simultaneamente, auxiliando no planejamento, na programação e na condução das mudanças de escopo e no gerenciamento de custos dos projetos. Em alguns momentos, integrantes da equipe do PSO são cedidos durante a fase inicial ou mesmo ao longo de um projeto. A responsabilidade pelo seu sucesso não reside no PSO, mas nos gerentes de projetos que utilizam seus serviços (DINSMORE, 1998).

Para Dinsmore (1998), o PMCOE é o ponto focal da experiência em projetos, mas não assume a responsabilidade pelos resultados deles. A tarefa do PMCOE é, em grande parte, de natureza missionária: disseminar a ideia, converter os incrédulos e transformar os adeptos em profissionais, sendo encarregado pelas metodologias. Ele mantém abertos os canais de informação entre os projetos e a comunidade externa ao seu gerenciamento.

O PrgMO gerencia os gerentes de projetos; sendo, em última instância, o responsável pelos resultados dos projetos. Em grandes corporações, o PrgMO concentra seus esforços nos projetos prioritários (DINSMORE, 1998).

Os outros projetos são gerenciados por departamentos ou unidades e recebem o apoio do PrgMO, conforme necessário. O PrgMO, por natureza, compreende as funções do PMCOE e, em alguns casos, as do PSO. Para que um PrgMO funcione adequadamente são necessários: (i) poder; (ii) prioridade; (iii) alianças corporativas; e, (iv) controle em âmbito empresarial.

A responsabilidade do CPO consiste em cuidar e alimentar o portfólio de projetos da organização desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação final. Entre as atividades do CPO podem ser citadas:

- envolvimento nas decisões de negócio que resultem em novos projetos;
- planejamento estratégico de negócios;
- estabelecimento de prioridades e negociação de recursos para projetos;
- supervisão da implementação de projetos estratégicos;
- responsabilidade pelo sistema de gerenciamento de projetos em nível empresarial;
- desenvolvimento da conscientização e da capacidade em gerenciamento de projetos através da organização;
- avaliação periódica de projetos, incluindo a decisão de descontinuá-los;
- e,
- o gerenciamento das partes interessadas de alto nível, facilitação e mentoring.

Dinsmore (1998) afirma que o CPO amplia a visão dos projetos a todas as áreas de uma organização tornando-os conectados à estratégia da empresa. Ela também apresenta as responsabilidades críticas de um CPO:

- direção estratégica;
- gerenciamento do portfólio de projetos;
- priorização de recursos;
- interface junto aos negócios;
- desenvolvimento de padrões, políticas e procedimentos de gerenciamento de projetos;
- revisão e análise de projetos;
- elaboração de orçamento para a área de gerenciamento de projetos; e,
- desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos.

2.1.2.1 Escritório de Projetos Corporativos

Prado e Matos (2004) afirmam que existe uma forte ligação entre a origem dos projetos e as metas capazes de atender a estratégia de negócio. Cada projeto está associado a pelo menos uma meta e para prover o seu gerenciamento de forma a alinhá-los ao atendimento das metas estratégicas, é necessário existir uma coordenação centralizada promovida e controlada por um EP. O EP, por sua vez, deve prover a organização de maneira a atingir os objetivos do alinhamento estratégico com os projetos, levando em consideração as seguintes responsabilidades:

- tornar a empresa mais ágil no sentido de aceitar mudanças;
- garantir um maior alinhamento dos projetos com os negócios da organização;
- consolidar o uso de uma linguagem uniformizada em toda a organização;
- participar dos desdobramentos de metas no que se refere a projetos;
- acompanhar as aquisições das metas corporativas como resultados da execução dos projetos e programas;
- avaliar a aderência dos projetos de cada Escritório de Projetos Setorial às prioridades e metas da organização; e,

- cuidar da GC, ou seja, do registro e disseminação do conjunto de processos que tornam o gerenciamento de projetos uma boa prática.

2.1.3 Gestão de Projetos

Para melhor entender a gestão de projetos, em primeiro lugar é preciso compreender o que é um projeto. Apesar dos projetos existirem desde os tempos remotos, foi a partir da década de 1960, que o tema passou a despertar maior interesse e ganhar popularidade (MEREDITH; MANTEL, 2000). Embora a literatura apresente várias definições, uma análise mais cuidadosa nos faz perceber que há pouca ou quase nenhuma variação em termos conceituais entre elas.

Segundo o PMI (2004, p.5), “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Temporário significa que todos os projetos possuem um início e um fim definidos; exclusivo ou singular significa que o produto, serviço ou resultado gerado é diferente de todos os outros produtos, serviços ou resultados já existentes. Estas entregas exclusivas podem ser:

- um produto ou objeto produzido quantificável, seja ele um item final ou um componente;
- uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócio que dão suporte à produção ou à distribuição; ou
- um resultado, como resultados finais ou documentos.

Como os projetos envolvem a realização de algo que jamais foi realizado anteriormente, a eles pode ser associado a certo grau de complexidade e incerteza. Os projetos se diferenciam no dia-a-dia ou nas operações continuadas por possuir atributos marcantes, distinção esta que deve ser perfeitamente assimilada. Segundo o PMI (2004), o propósito de um projeto é alcançar o seu objetivo declarado e então ser encerrado, enquanto a operação continuada tem, normalmente, por finalidade, a sustentação do negócio.

Prado (2000) ressalta o fato dos projetos serem temporários e produzirem resultados únicos, em contraponto com as operações continuadas, em que o mesmo

processo é repetido várias vezes, com objetivo de produzir os mesmos resultados a cada execução.

O plano de trabalho de um projeto é incerto, requerendo constantes atualizações, enquanto nas operações continuadas, o plano é bem definido. É importante mencionar, ainda, que os projetos são geralmente implementados para que o plano estratégico de uma organização seja cumprido, sendo normalmente autorizados como resultado de uma ou mais definições estratégicas (PMI, 2004; KERZNER, 2003). E nestas estratégias, os projetos surgem por:

- demanda de mercado;
- necessidade organizacional;
- solicitação de um cliente;
- avanço tecnológico; e,
- requisito legal.

Por outro lado, os projetos demandam esforço de gerenciamento para que suas atividades sejam realizadas e seus objetivos atingidos. Atualmente, diversas empresas utilizam regularmente o gerenciamento de projetos, como forma de atingir seus objetivos estratégicos, dado um número limitado de recursos físicos e financeiros.

O gerenciamento de projetos foi objeto de estudo de vários autores e pesquisadores, que apresentaram suas definições e visões sobre o tema (VERZUH, 2000; KERZNER, 2003; DINSMORE; MAXIMIANO, 2002). Estes autores compartilham a mesma linha conceitual – a estruturação do gerenciamento de projetos por meio de processos – que está alinhada à linha divulgada pelo PMI (2004).

Preocupado com a padronização de conceitos, e também com a aplicação prática, o PMI (2004, p.6) descreve o gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos”. Destaca que o gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de

gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Segundo o PMI (2004), gerenciar um projeto inclui:

- a identificação das necessidades;
- o estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- o balanceamento de demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo; e
- a adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

O gerenciamento de projetos provê à empresa ferramentas poderosas que melhoram a habilidade de planejamento, organização, execução e controle das atividades de maneira a conseguir atingir os resultados esperados, dentro do prazo e custo previstos, mesmo em casos de grande complexidade (MEREDITH; MANTEL, 2000).

Kerzner (2003) complementa que, para ser bem-sucedida, a gestão de projetos demanda fluxo de trabalho e coordenação horizontal⁴; já a gerência tradicional tende para a vertical, com ênfase na comunicação, no aumento da produtividade, eficácia e eficiência, com destaque especial às atribuições do gerente de projeto.

A busca pela elevação da racionalidade e eficácia, em conjunto com a competitividade ambiental, levam as empresas a atribuírem importância crescente a gestão de projetos em seus processos decisórios. O gerenciamento de projetos torna-se uma das estratégias preferenciais para viabilizar a obtenção de novos padrões de competitividade (SBRAGIA; MAXIMINIANO; KRUGLIANSKAS, 1996).

⁴ Coordenação vertical ocorre dentro da organização enquanto coordenação horizontal ocorre entre diversas organizações de uma rede operacional abrangente, podendo também ocorrer entre organizações.

Neste contexto, as empresas tendem a implementar práticas de gerenciamento de projetos e a estruturação de EP.

Há uma grande diversidade de terminologias que abordam os níveis de abrangência da gerência de projetos. Para Dinsmore (1999), os objetivos estratégicos da empresa obtidos por meio do planejamento estratégico⁵ convencional, em geral incluem:

- criação e ratificação das definições de missão, visão e valores da empresa;
- revisão e análise de cenários econômicos;
- análise de concorrência;
- visão global de forças e fraquezas;
- avaliação dos riscos e oportunidades; e,
- articulação dos objetivos estratégicos da organização.

Após os objetivos definidos, quando é delineado o plano estratégico (Figura 2), se faz necessário um alinhamento dos projetos efetivos. Porém existe a dependência do estabelecimento de uma interface entre esses objetivos estratégicos e o cenário específico de cada projeto.

Figura 1 - Plano estratégico e plano operacional

Fonte: Elaboração própria

⁵ Planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial essencial para impor uma racionalidade central às decisões, estimular a convergência de esforços e focalizar a atenção dos decisores nos fatores-chave para o sucesso da organização.

As atividades que estreitam a distância entre os objetivos estratégicos (plano estratégico) e o planejamento de projetos específicos (plano operacional) são: (i) o gerenciamento das partes interessadas; (ii) a priorização dos projetos; (iii) o gerenciamento de riscos; (iv) os sistemas gerenciais gerais da empresa; e, (v) o planejamento estratégico de projetos.

As diversas categorias de projetos, por possuírem características distintas, se pautam em diferentes princípios específicos de projetos. Um projeto estratégico, por exemplo, está essencialmente relacionado à missão valores e objetivos da empresa.

Finalmente, delinea-se um conjunto detalhado de planos de projeto para a realização da sua implementação, utilizando-se das técnicas usuais de gerenciamento de projetos, gerando um conjunto de projetos enquadrados em diferentes categorias.

Deste modo, as atividades não rotineiras das organizações podem ser vistas como portfólios de projeto, sendo que os resultados agregados a estes se tornam o resultado final da empresa, ou pelo menos, parte dele. Deste modo, missões, visões, estratégias, objetivos e metas são retratados em programas e projetos que abrangem toda a empresa traduzindo as intenções corporativas em ações.

2.1.4 Gestão de Portfólio

A gestão de portfólio é um modelo sistêmico que auxilia de forma participativa no alcance dos objetivos estratégicos. O portfólio de projetos recebe do planejamento as diretrizes para a sua correta gestão. Elas irão criar programas e projetos, que juntos irão colaborar para a obtenção dos resultados planejados. Portfólio sempre está ligado aos objetivos globais e constituem o nível mais alto das estratégias organizacionais (Figura3).

Figura 2 - Gestão de portfólio, programa e projeto alinhados ao planejamento estratégico
Fonte: Elaboração própria

O portfólio de projetos é definido pelo PMI (2008) como uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o controle efetivo das ações feitas para alcançar objetivos estratégicos organizacionais.

De modo geral, o portfólio de projetos deve ser visto como um sistema de gestão integrado e dinâmico que se inicia com a estratégia do negócio da organização e deve ser revisto continuamente conforme as diretrizes e os objetivos estratégicos, bem como a sua contribuição em valor para o negócio (AMARAL, 2004).

Para tanto, a gestão de portfólio requer agrupar e discriminar todas as iniciativas de projetos, permitindo a alocação diferenciada dos recursos, de forma oportuna e racional, visando atingir o equilíbrio quanto a risco e retorno, crescimento e manutenção, curto e longo prazo. Sua constituição, enquanto processo, tem por objetivo maximizar o resultado geral da organização. Ao invés de focar o sucesso de um projeto ou programa individualmente, a gestão de portfólio deve ser focar o

conjunto de projetos para decidir quais devem ser priorizados, quais podem ser postergados e quais devem ser removidos de sua carteira.

Quando centrado em processos de seleção e priorização de projetos aderentes à organização, somente os projetos mais relevantes e estratégicos são desenvolvidos tornando a gestão de portfólio e a gestão estratégica em um sistema relevante e sustentável. É esse alinhamento que proporcionará a criação de projetos certos, de acordo com as expectativas organizacionais (VIEIRA, 2007).

O padrão de gerenciamento de portfólio definido pelo PMI (2008), afirma que gerenciar portfólio difere-se do gerenciamento de projetos e programas por ser uma atividade permanente, ou seja, uma operação continuada. O modelo de gestão de portfólio, o PMI (2008) apresenta dois grupos de processos: de alinhamento estratégico; e, de monitoramento e controle (Figura 4).

O grupo de processo de alinhamento estratégico tem por objetivo normalizar a entrada e a análise dos componentes (candidatos a projeto) que farão parte do portfólio. O grupo de processo de monitoramento e controle serve para dar suporte à gestão de portfólio como atividade contínua, acompanhando e reportando o desempenho dos componentes (projetos), além de promover revisão contínua do conjunto de projetos para assegurar a efetividade da utilização dos recursos disponíveis.

O grupo de processos do alinhamento estratégico assegura a disponibilidade das informações relativas às metas estratégicas bem como às regras operacionais de avaliação de componentes e de construção de portfólio (PMI, 2008). Os processos que atuam neste grupo são:

- Identificar componente – identifica e documenta os componentes;
- Categorizar componentes – associa os componentes a grupos de negócios ou de interesses da organização;



Figura 3 - Modelo de Gestão de Portfólio do PMI
Fonte: Adaptado do Padrão de Gerenciamento de Portfólio (PMI, 2008)

- Avaliar componentes – avalia e analisa os componentes segundo critérios definidos;
- Selecionar componentes – identifica os componentes alinhados com a estratégia organizacional;
- Identificar riscos de portfólio – determina quais riscos podem afetar o portfólio e documenta suas características;
- Analisar riscos de portfólio – determina a prioridade de riscos identificados utilizando sua probabilidade de ocorrência e o impacto correspondente sobre os objetivos do portfólio;
- Priorizar componentes – classifica e prioriza os componentes segundo as diretrizes estratégicas;
- Desenvolver respostas a riscos – identifica e determina as opções para aumentar as oportunidades e diminuir as ameaças aos objetivos do portfólio;
- Balancear portfólio – harmoniza os componentes, em conformidade, com as restrições dos recursos físico-financeiros;
- Comunicar ajustes no portfólio – comunica as mudanças para as partes interessadas para definir expectativas e promover entendimento sobre o impacto das mudanças; e,
- Autorizar componentes – realiza comunicação formal para o início ou cancelamento de um componente.

O grupo de processos de monitoramento e controle visa garantir que o portfólio está sendo realizado para alcançar as metas pré-definidas pela organização (PMI, 2008). Neste grupo, incluem os processos:

- Monitorar e controlar risco – realiza análise de variações e tendências a partir de informações de desempenho durante a execução dos componentes;
- Revisar e relatar desempenho de portfólio – visa obter os indicadores para verificação com o alinhamento estratégico; e,
- Monitorar mudança na estratégica de negócio – assegura que os componentes estejam alinhados com a estratégia organizacional.

Em se tratando de um ambiente de múltiplos projetos, Kerzner (2005) alerta que a organização deve se adaptar e se atentar para aos seguintes aspectos:

- Priorização : se houver um sistema de priorização de projetos, estes devem ser agrupados com prioridade semelhante;
- Mudança de Escopo : o tempo gasto na administração de uma mudança pode prejudicar a atuação de outros. O desafio é determinar a validade das mudanças;
- Método : o processo para o gerenciamento de projetos deve possuir um grau de liberdade e deve evitar os excessos;
- Ciclo de Vida : evitar que gerentes de projetos cuidem de projetos que se encontram na mesma fase do ciclo de vida, além de buscar o equilíbrio entre tempo requerido e tempo disponível; e,
- Complexidade : compartilhar recursos, evitar misturar projetos de alta complexidade com outros de baixa.

Kerzner (2005) afirma que na medida em que as organizações amadurecem no gerenciamento de múltiplos projetos, elas conseguem realizar mais em menos tempo e com menos recursos. Para que isso se torne realidade é necessária a identificação distinta dos objetivos dos projetos nos termos do posicionamento da organização (mercado, competências, pontos fortes e fracos), dos recursos disponíveis (recursos humanos, instalações, fluxo de caixa, tecnologia, dentre outros) e das próprias restrições de prazo, custo, risco e escopo.

2.2 Gestão do Conhecimento Estratégico

2.2.1 Conceito

Para Miranda (2004) a GCE permite identificar os elementos que participam do processo de criação, transferência e uso de gestão de um tipo de conhecimento, em particular: o conhecimento estratégico.

O conhecimento estratégico deve ser enquadrado como conhecimento organizacional (Figura 5), tomando-se o cuidado de particularizá-lo, considerando que o conhecimento estratégico tem vínculo específico com a geração de

estratégias. Com isso pode-se afirmar que nem todo conhecimento gerado em uma organização é conhecimento estratégico (RABECHINI Jr, 2003).

Miranda conceitua a GCE como:

O processo de criação, captura, assimilação e disseminação de conhecimento organizacional, que abarca saberes relacionado ao planejamento, à descrição, ao impacto, à predição, à avaliação e à geração de estratégias, sendo formado por informações estratégicas e de acompanhamento, bem como pelo conhecimento acumulado por estrategistas e decisores nos processos de formulação e decisão estratégicas". (MIRANDA, 2004, p.199).

Figura 4 - Posição do conhecimento estratégico em relação ao conhecimento organizacional e ao conhecimento

Fonte: Adaptado Miranda (2004)

Entre outros aspectos definidos por Miranda (2004), a GCE tem como os principais pontos:

1. o conhecimento estratégico é conhecimento organizacional, formado de vertente tácita e explícita, sendo utilizado como apoio à formulação e à decisão estratégicas;
2. os aspectos cognitivos devem ser considerados nos processos de formulação e de decisão estratégicas;

3. no processo de formulação e decisão da alta administração deve-se considerar as perspectivas estratégicas: clássica, evolucionária, sistêmica, processual e a do conhecimento;
4. há que se considerar como diferenciados os papéis de estrategistas e decisores no processo de formulação e decisão estratégicas, bem como as características que os distinguem entre novatos e experientes;
5. a relação entre ação estratégica e conhecimento estratégico é intermediada pela inteligência estratégica, segundo a proposta do modelo de taxonomia da formulação de ações estratégicas;
6. a GCE é conceito situado tanto no âmbito da GI, quanto da GC;
7. os indicadores GC recaem, em sua maior quantidade, em indicadores de eficiência; e,
8. nem todo o conhecimento tácito pode ser elicitado.

2.2.2 Fundamentos

2.2.2.1 Gestão da Informação

Wilson (1997) define a GI como a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos.

Tarapanoff (2001, p.44) diz que o principal objetivo da GI de uma organização “é identificar e potencializar recursos informacionais, por meio de sua capacidade de informação possibilitando uma aprendizagem e adequação as mudanças ambientais”.

Para Davenport (1994), o gerenciamento de informações é de competência de altos executivos e inclui:

- estabelecimento de políticas de informação aplicáveis a toda a empresa;
- criação e manutenção de estoques de informação;
- coordenação das informações levantadas no âmbito da empresa;
- promoção de esforços para melhorar a qualidade das informações;

- criação de centros de informação, bibliotecas ou centro de pesquisas baseados nas necessidades do usuário;
- planejamento de produtos e serviços de informação para toda empresa; e,
- negociação de partilha de informações entre departamentos.

Miranda (2004, p.47) define a GI como a aplicação de metodologias e de tecnologias da informação e da comunicação adequadas ao processo de planejamento, de organização e de controle das informações de uma organização, de forma a tornar disponível, acessível e útil o conhecimento explícito resultado deste processo.

Miranda (2004, p.51) traçou um paralelo muito interessante sobre GI e a GC sobre suas características utilizando-se de um quadro comparativo de Bair e Stear, apresentado no quadro 2.

Gerenciamento da Informação	Gerenciamento do Conhecimento
Foco no registro e processamento de informação explícita	Foco na captura de informação tácita e explícita
Obtém informação de diversas fontes e organiza em sistemas de bancos de dados	Obtém informação de uma fonte e promove a reutilização em outras situações
Desenhado para o armazenamento e controle centralizado da informação (foco no sistema de informação)	Desenhado para o armazenamento, controle e acesso distribuído da informação (foco no usuário final)
Enfatiza as pesquisas em repositórios de dados altamente estruturados	Enfatiza a colaboração e o Compartilhamento
Relacionado à coleta, classificação e distribuição de informação	Proporciona a definição pelo usuário final dos relacionamentos entre a informação e suas necessidades
Depende de pesquisas bem definidas para recuperação da informação	Emprega tecnologia (como, por exemplo, as de visualização) para a descoberta do

Gerenciamento da Informação	Gerenciamento do Conhecimento
	conhecimento
Obriga à manutenção de dados críticos da empresa	Agrega valor para o crescimento, inovação e alavancagem
Produtividade pela eficiência	Produtividade pela inovação
Atende a mudanças mais lentas e previsíveis	Atende a mudanças radicais e Descontínuas
Utiliza métodos programados para alcançar os objetivos	Utiliza a pré-cognição e a adaptação para alcançar os objetivos

Quadro 2 - Comparação das características entre GI e GC

Fonte: BAIR e STEAR apud MIRANDA (2004)

2.2.2.1.1 Busca e recuperação da informação

Belkin e Croft, apud Araújo Jr. (2005, p.69) conceitua o processo de busca e recuperação de informação como o "processo de localizar documentos e itens de informação que tenham sido objeto de armazenamento. Sua finalidade é permitir o acesso dos usuários aos itens de informação, por meio de uma solicitação".

A recuperação da informação ocorre com a comparação da necessidade solicitada com o que está armazenado, bem como com o conjunto de procedimento que este processo envolve.

As necessidades de informação acabam por gerar determinados graus de imprecisão, ou seja, "incapacidade de um sistema de informação de recuperar documentos úteis frente a solicitação do usuário, sobretudo se há negociação com o usuário" (FOSKETTE apud ARAÚJO Jr, 2005, p.70).

Para Le Coadic (1994), a recuperação da informação possui limitações associadas à necessidade de informação, entendida como elemento-chave para a compreensão do motivo pelo qual os usuários se envolvem com o processo de

busca e recuperação da informação . Nele, os requisitos podem ser definidos pelo lado do usuário como motivação, que culmina na expressão de sua necessidade informacional. Na outra ponta do processo, a recuperação daquilo que foi demandado deverá se aproximar o máximo possível, dessa expectativa ou demanda informacional.

Araújo Jr. (2005, p.70) afirma que as “restrições que envolvem o processo de busca e recuperação de informação acabam por influenciar de maneira decisiva todos os aspectos relacionados às características de um sistema de recuperação da informação, incidindo diretamente na utilidade da informação a ser recuperada”.

De toda forma, o monitoramento sistemático das necessidades de informação dos usuários poderá abrir caminhos para minimizar as restrições que envolvem: (i) o usuário (requisitos); (ii) o mecanismo de busca; e, (iii) o conjunto de informações recuperado em consonância com os requisitos pré-determinados.

Grogan (1995) propõe oito passos para a sequência lógica das etapas decisórias que consubstanciam o processo de referência.

- Etapa 1 – Problema : etapa que desencadeia simultaneamente o processo de referência e o processo de busca e recuperação da informação;
- Etapa 2 – Necessidade de Informação : elemento que necessita ser amplamente considerado para que a busca da solução para o problema possa se concretizar;
- Etapa 3 - Questão inicial : nesse momento a necessidade de informação será expressa por meio de uma construção lógica, moldada a partir da linguagem, aonde a demanda é finalmente expressa, sendo esta etapa, também, decisiva para o processo de busca e recuperação da informação;
- Etapa 4 – Questão negociada : representa o ajuste necessário à compreensão clara da demanda informacional, envolvendo peças importantes do processo de comunicação humana;

- Etapa 5 – Estratégia de busca : engloba decisões acerca de como a questão inicial formulada e negociada vai ser traduzida ao acervo de informações;
- Etapa 6 – Processo de busca : as buscas devem possuir uma estratégia flexível o bastante para mudanças necessárias durante o curso da ação;
- Etapa 7 – Resposta : a resposta acaba se constituindo como base para novos ajustes entre a demanda expressa em requisitos e o sucesso no atendimento das expectativas; e,
- Etapa 8 – Solução : a solução está calcada no processo de busca e recuperação da informação por intermédio da retroalimentação, que tem como alvo o esforço no atendimento dos requisitos pré-determinados.

De acordo com Caro; Cedeira e Traviesco (2003), o interesse pela investigação, fomenta uma aproximação do conjunto cada vez maior de usuários interessados em mecanismos de recuperação que se adaptem às suas necessidades, ou seja, acesso a ferramentas interativas e amigáveis que proporcionem acesso à informação multimídia e favoreçam diferentes formas de busca.

Araújo Jr. (2005, p.75) afirma que na construção de tais sistemas é necessário ter:

[..] conhecimento da demanda dos usuários e de como se comportam durante a busca no uso das redes de informação. Afirma, também, que atualmente existe uma mudança de paradigma quanto ao conceito da natureza da recuperação da informação. Não existe estratégia de busca a não ser a partir das necessidades de informação dos usuários (com estado anômalo de conhecimento). Da mesma forma, os elementos de saída de um sistema de busca e recuperação da informação não são mais documentos potencialmente relevantes, mas o julgamento da informação por parte dos usuários cujo estado de conhecimento tenha se modificado durante a interação.

2.2.2.2 Gestão do Conhecimento

Davenport e Prusak (1998) afirmam que a GC envolve a geração, a codificação e coordenação e a transferência do conhecimento que está disponível tanto de forma explícita, quanto de forma tácita na organização.

Já Nonaka e Takeushi (1997) defendem que o conhecimento refere-se a crenças e informações, podendo ser explícito, transmitido facilmente de forma formal, ou tácito, o conhecimento dinâmico e armazenado na memória das pessoas, o que é difícil de ser articulado.

As organizações devem usar a informação para criar significado, conseguir conhecimento e tomar decisões. A criação do conhecimento representa inovação e vantagem competitiva. Novos conhecimentos podem ser criados pela conversão, construção e pela conexão do conhecimento adquirido.

O processo de GC, em si, é uma atividade independente, mas, quando ligada ao processo decisório, está fortemente ligada ao processo de GI e ao trabalho da análise da informação (TARAPANOFF, 2006). A inteligência estratégica⁶ pode ser considerada síntese do processo de trabalho da informação e do conhecimento, gerando conhecimento novo capaz de indicar novos caminhos para a organização; a inovação em si é inteligência também.

Gerenciamento do conhecimento é uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, capturar, recuperar, compartilhar e avaliar os ativos informacionais das empresas. Esses ativos de informação podem incluir bancos de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como o conhecimento não capturado, tácito e próprio de cada empregado (BAIR e STEAR apud MIRANDA, 2004, p.48).

Harris e Dresner (1999, p.2) define GC como:

Um processo empregado nas empresas para capturar e compartilhar o conhecimento tácito (experiências, expertise e conhecimento frequentemente compartilhados entre múltiplos ou não específicos domínios), para promover a colaboração entre os empregados, e prover amplo acesso aos ativos informacionais das empresas sem considerar sua origem ou estrutura (podem ser internos ou externos à empresa, bem como sob a forma textual, de dados, visual ou outra).

⁶ Inteligência estratégica é a forma como as organizações utilizam informações do ambiente externo para o direcionamento estratégico da empresa.

Smith (1999) concorda com essa posição quando afirma que se trata de um processo por meio do qual uma empresa cria coleta, assimila e alavanca conhecimento para produzir e tornar a organização mais atuante e competitiva. Para ele, a proliferação do gerenciamento do conhecimento nas empresas é baseada em alguns fatores que visam os benefícios da internet e das intranets, o rápido desenvolvimento de produtos e a descentralização.

Para Skyrme (1997, p.2) a gestão de conhecimento é a "gestão explícita e sistemática de conhecimento vital e dos seus processos associados de criação, escolha, organização, difusão, uso e exploração na perseguição dos objetivos organizacionais". Neste caso, existe necessidade da transformação de conhecimento pessoal em conhecimento corporativo que possa ser amplamente compartilhado pela organização e adequadamente aplicado.

Terra (2001, p.82), por sua vez, conceitua GC como:

Capacidade das empresas utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, traduzindo, permanentemente, em novos produtos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Para Miranda (2004, p.51) a GC é um "processo de criação, captura, assimilação e disseminação de conhecimento tácito extrínseco individual, integrando-o ao conhecimento organizacional, afim de que seja utilizado como subsídio útil às diversas atividades desenvolvidas no âmbito da organização".

2.2.2.2.1 Modelos de Gestão do Conhecimento

Para Wilson (1990, p.11), modelo é a interpretação explícita do entendimento de uma situação, ou simplesmente de ideias sobre a situação. Um modelo contém a descrição de entidades, processos ou atributos e as relações entre eles. Os modelos precedem a tomada de decisão e a apresentação de opiniões sobre determinado tema, constituindo-se como parte do processo de análise da situação e não o resultado dela.

Existe uma infinidade de modelos de GC, porém nesta pesquisa os modelos apresentados de GC são referentes à Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak, Teixeira Filho e Terra.

Nonaka e Takeuchi (1997) pregam que a criação e a conversão dos conhecimentos tácito em explícito, e explícito em tácito, acontecem de quatro formas diferentes dentro das organizações: (i) socialização; (ii) externalização; (iii) combinação; e, (iv) internalização; que se relacionam de forma sequencial e complementar neste processo e formam a chamada “espiral do conhecimento” (Figura 6).

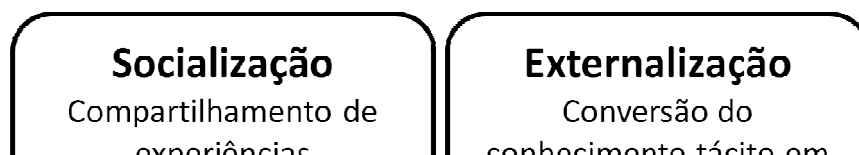


Figura 5 - Modelo de gestão do conhecimento Nonaka e Takeuchi
 Fonte: Adaptado Nonaka e Takeuchi (1997)

A socialização trata da conversão de conhecimento tácito individual para conhecimento tácito coletivo. Vista como um processo de troca de experiências, a socialização estimula a criação do conhecimento tácito entre os indivíduos, por meio do compartilhamento de seus “modelos mentais”⁷ ou de suas habilidades técnicas. É um processo “social” entre os indivíduos, e não pode ficar confinado numa só pessoa.

A externalização se constitui na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A geração de novos conhecimentos ocorre por meio de

⁷ Modelos mentais são estruturas ricas e elaboradas que refletem a compreensão do usuário do que os sistemas contêm, de como eles funcionam e de por que ele funciona daquela forma.

debates internos, baseados em metáforas, analogias e exemplos de casos da concorrência, ocasionando a articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Os diálogos e reflexões coletivas geram o Conhecimento Conceitual, processo essencial para a criação do conhecimento organizacional, uma vez que novos conceitos e ideias são criados a partir do conhecimento tácito.

A combinação é um processo sistematizado dos conhecimentos explícitos, ou seja, é a combinação destes em um novo conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. A criação do conhecimento ocorre por meio da educação e treinamento formal. As modernas técnicas de tecnologia da informação se apresentam como ferramentas fundamentais de auxílio para esta conversão.

A internalização é a absorção do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais e histórias orais. A documentação das experiências ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando, assim, o conhecimento tácito e relacionando o aprendizado através da prática.

Quando os funcionários da organização compartilham suas experiências de forma contínua e rotineira, o acúmulo e uso do conhecimento tácito passam a fazer parte da cultura organizacional.

O modelo proposto por Davenport e Prusak (1998) foca em três processos fundamentais: (i) a geração do conhecimento, (ii) a codificação e a coordenação do conhecimento; e, (iii) a transferência do conhecimento.

Por geração do conhecimento, Davenport e Prusak, entendem as atividades e iniciativas específicas que as organizações empreendem para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo.

Por sua vez, a codificação é vista como a apresentação do conhecimento em uma forma que o torne acessível àqueles que precisam dele, ou seja, é a conversão do conhecimento em formatos acessíveis e aplicáveis.

Finalmente, a transferência é o processo de comunicação do conhecimento de forma que seja absorvido e utilizado pelo destinatário.

O modelo de GC definido por Teixeira Filho (2001), Figura 7, propõe que a organização nada mais é do que um agrupamento de pessoas, e que este é um dos pilares da GC.

O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados com vídeos, livros, documentos, páginas da Web, etc. (conhecimento explícito). Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, pelo aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e ideias (conhecimento tácito) (Teixeira Filho (2001, p.23).

Figura 6 - Modelo de gestão do conhecimento Teixeira Filho
Fonte: Adaptado Teixeira Filho (2001)

A cultura administrativa é proporcionada pelo compartilhamento de valores, experiências e comportamento de grupos, sendo esperada dos colaboradores, uma série de habilidades e capacidades, sob o ponto de vista da GC: “pensamento

sistêmico, abertura cultural, criatividade, propensão ao aprendizado contínuo, capacidade de comunicação e expressão oral e escrita, capacidade de pesquisa e análise de informações relativas ao negócio, propensão ao trabalho em equipe e ao compartilhamento de conhecimento, entre outras” (TEIXEIRA FILHO, 2001, p.75).

Para o autor, a GC se apoia nas mais variadas tecnologias que apresentam diversas soluções e ferramentas tais como: browsers, tradutores automáticos, redes de comunicação, agentes de pesquisa inteligentes, sistemas integrados de gestão (ERP), GED, software de mapeamento de processos, dentre outros.

O modelo de Teixeira Filho (2001) trabalha o mapeamento dinâmico da organização de forma a registrar o conhecimento por meio de saber como os processos são realizados, mantendo essas informações atualizadas e tornando-as disponíveis para todos na organização. A reunião da documentação dos processos constitui a memória organizacional dos processos, sendo fundamental para a GC. Também é importante considerar que sejam respondidas as seguintes questões na estruturação das bases de dados da memória organizacional:

- quem sabe o quê?
- por quais experiências as pessoas já passaram?
- quem pode colaborar?
- que conhecimentos podem ser reutilizados?”

Em seu modelo, Terra (2001) aborda a importância de alguns fatores na GC aplicada à realidade brasileira que são:

- a utilização do conhecimento tácito em três processos organizacionais: inovação, solução de problemas e predição e antecipação;
- a interação da organização com o ambiente externo e interno e suas repercussões no processo de aprendizagem; e,
- as questões relativas à estrutura organizacional, aos sistemas de informação e à cultura organizacional.

O modelo definido por Terra (2001) é dividido em 7 dimensões de GC:

1. postura estratégica da alta administração e a questão da liderança;
2. cultura e aos valores organizacionais;
3. questão da estrutura organizacional;
4. administração de Recursos Humanos;
5. sistemas de informação;
6. sistemas de mensuração de resultados, com ênfase na avaliação dos sistemas contábeis e nos processos de mensuração de capital intelectual; e,
7. aprendizado com o ambiente, focando particularmente o aprendizado por meio de redes de alianças empresariais e pelo contato com os clientes.

2.2.2.3 Práticas

2.2.2.3.1 Comunidade de Prática

Compartilhar conhecimento pressupõe um interesse ativo no aprendizado, na inovação, na mudança constante e no compartilhamento daquilo que as pessoas conhecem, para atingir a missão da organização.

Para McInerney (2001), o clima de compartilhar o conhecimento não seria estabelecido apenas pela alta gerência, mas também por aqueles que detêm o próprio conhecimento. São trabalhadores do conhecimento, comunidades de prática e organizações profissionais que podem desenvolver hábito do compartilhamento de seu conhecimento em favor dos seus membros e das redes de relacionamento, estabelecendo-se assim processos e práticas que podem ser incorporada as organizações.

A necessidade crescente de gerar novos conhecimentos, compartilhá-los e inovar rapidamente, tornam os conceitos de Comunidade de Prática cada vez mais relevantes, ainda mais se tratando no âmbito da relevância estratégica, onde as organizações estarão promovendo o aprendizado coletivo e a inovação organizacional (TERRA, 2008).

As Comunidades de Prática podem ser usadas numa empresa para criar uma cultura de compartilhamento, indo de encontro à mentalidade de competição

interna. Na Comunidade de Prática os problemas são colocados e as questões são debatidas, as soluções são propostas e as experiências discutidas, o que possibilita a todos os participantes compartilharem das lições aprendidas (TEIXEIRA FILHO, 2002).

Para o autor, as Comunidades de Práticas permitem atuar nas principais atividades relacionadas à GC, que em geral, são:

- compartilhar o conhecimento internamente;
- atualizar o conhecimento;
- processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional;
- encontrar o conhecimento internamente;
- adquirir conhecimento externamente;
- reutilizar o conhecimento;
- criar novos conhecimentos; e,
- compartilhar com a comunidade externa.

Nesse sentido, Teixeira Filho (2002) define alguns pontos a serem observados no desenvolvimento de Comunidade de Prática nas empresas, que são:

1. apoiar as áreas de negócio na obtenção de novos conhecimentos, tanto de fontes internas quanto externas;
2. apoiar a empresa na distribuição da informação e nas políticas de comunicação;
3. estimular a adoção de novas políticas culturais na organização, visando disseminar novos modelos mentais para reflexão, (processo de aprendizado e ação);
4. apoiar a estruturação da memória organizacional através de registro da troca de informação entre representantes das área especialistas; e,
5. funcionar como uma interconexão entre os núcleos de conhecimento.

Baseado em experiências nas Comunidades de Práticas e GC, Teixeira Filho (2002) propõe políticas, aplicáveis a organizações que estejam iniciando seus projetos, tais como:

- Memória organizacional – os conhecimentos disponíveis na memória organizacional deveriam ser considerados patrimônio coletivo da organização e disponibilizado a todos colaboradores, ressaltando as informações confidenciais;
- Comunicação – deve ser facilitada e incentivada, em todos os níveis e todas as áreas, como meio de compartilhamento do conhecimento;
- Acesso a base de conhecimento – a organização deve prover acesso e orientação sobre o uso das fontes de informação disponíveis no ambiente de negócio;
- Disseminação de informações e dos conhecimentos tácito e explícito – baseado nas políticas organizacionais, tem que ser assumido por todos dentro de suas áreas de especialidades e atuação;
- Segurança e proteção – o capital intelectual deve ser protegido contra perdas acidentais e violação proposital, tanto em ambiente organizacional interno e externo;
- Gestão de conteúdo – o valor da base de conhecimento está diretamente relacionado com o nível de atualização de seu conteúdo; e,
- Compartilhamento de conhecimento – a organização deve buscar meios para estimular a contribuição espontânea, a memória organizacional e o compartilhamento de conhecimentos por meio de seus colaboradores.

O que as Comunidades de Práticas oferecem não são uma alternativa às estruturas formais, mas um complemento às mesmas e que o maior desafio para sua instalação é a necessidade de controle, justamente por ela ter objetivos e métricas bem definidas (TERRA, 2008).

2.2.2.3.2 Educação Corporativa

A valorização da questão da aprendizagem no meio empresarial vem crescendo significativamente nos últimos anos. “Há algum tempo as empresas começaram a perceber que seu maior diferencial competitivo encontra-se no nível de capacitação, conhecimento e comprometimento de toda a sua equipe, incluindo clientes e fornecedores” (ABREU; GONÇALVES; PAGNOZZI, 2002, p.54). O

conhecimento vem se transformando em recurso que mais agrega valor aos negócios. O colaborador de uma organização precisa trabalhar a habilidade de compreender o conhecimento adquirido e contextualizá-lo na sua prática.

Cada vez mais organizações e instituições estão buscando mecanismos práticos que superem os inibidores do aprendizado organizacional e tornem os estágios de aprendizado mais eficazes. A educação corporativa tem se consolidado, dentro das organizações, como uma nova forma de encarar a aprendizagem e seu papel estratégico, numa atuação com foco no cliente.

A educação corporativa focaliza o desenvolvimento do quadro de pessoal com vistas à obtenção de resultados nos negócios, devido a isso, o papel das organizações no aprendizado de seus funcionários vem se ampliando cada vez mais. A educação corporativa é um “modelo estruturado, tanto para transmitir conhecimentos específicos sobre assuntos dos quais os funcionários apresentam algumas deficiências, quanto para prepará-los para os desafios vindouros” (ABREU; GONÇALVES; PAGNOZZI, 2002, p.7).

Para Assis (2007, p.71), educação corporativa é um sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores para que estes desenvolvam as competências técnicas e comportamentais que estejam em sintonia com as metas e objetivos da organização e que provoque neles um desejo de aprender, de conhecer e de transformar seu trabalho e suas carreiras.

Margerison (1992) afirma que um número considerável de organizações, motivadas pela convicção de integrar o trabalho e a aprendizagem de maneira mais consistente, vem criando sua própria business school. Esta iniciativa objetiva ampliar as habilidades de seus recursos humanos, visando à continuidade da prestação de um serviço de qualidade para a empresa.

Meister (1999) corrobora com a afirmação Margerison ao apontar que a proliferação de cursos formais pelas próprias empresas é consequência do crescente interesse organizacional pelo desenvolvimento permanente de empregados capacitados, orientados para os objetivos da organização, garantindo uma mensagem unificada e linguagem comum.

O principal objetivo da educação corporativa é evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional (MUNDIM; RICARDO, 2004).

Eboli (1999) acredita que as experiências nessa área têm enfatizado os seguintes objetivos globais: (i) difundir a ideia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas no próximo milênio; e, (ii) despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado.

Para tanto, Eboli (1999) enfatiza sete princípios de sucesso para implantação de um sistema de educação corporativa:

1. Competitividade : transformar a educação corporativa em um fator de diferenciação da empresa frente à concorrência. É importante neste processo obter o comprometimento e envolvimento da alta direção, alinhando as estratégias de gestão de pessoas às estratégias do negócio;
2. Perpetuidade : entender a educação não somente como um processo de desenvolvimento individual, mas como um processo de transmissão da herança cultural, como forma de perpetuar a existência da empresa. Devem-se responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem;
3. Conectividade : realizar a ampliação da rede de relacionamentos com o público interno e externo, adotando um modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento dos conhecimentos organizacionais e a troca de experiências;
4. Disponibilidade : disponibilizar recursos educacionais de fácil acesso e utilização, propiciando facilidades no processo educacional;
5. Cidadania : estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, pautando as ações pela postura ética e socialmente responsável, obtendo a sinergia entre programas educacionais e projetos sociais;
6. Parceria : estabelecer parcerias internas responsabilizando líderes e gestores pelo processo de aprendizagem das equipes e parcerias externas com instituições de ensino superior; e,

7. Sustentabilidade : ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. É importante a implantação de um sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio.

Para Teixeira (2003), a educação corporativa se institucionaliza por meio de ritos e mitos, valorizando os programas e mostrando a todos os empregados que a educação é estratégica para a organização. Os ritos objetivam garantir respeitabilidade, padronização, elegibilidade e a manutenção de custos compatíveis com os resultados esperados, juntamente com a participação da alta administração.

No que se referem aos mitos, estes são criados na expectativa da criação de valor à educação corporativa. Esta prática tem crescido rapidamente, principalmente, para atender às demandas de educação continuada, por meio de universidades, de institutos, dentre outros, além de sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional (MEISTER, 1999).

Senge apud Assis (2007) afirma que o ponto de partida para o arcabouço conceitual sobre aprendizagem organizacional, educação corporativa, universidade corporativa, inteligência competitiva e gestão do conhecimento está relacionado às cinco disciplinas das organizações que aprendem (Quadro 3).

Para (ASSIS, 2007, p.73):

A educação corporativa não se emparelha com as instituições de ensino. Aquela tem, basicamente, como papel principal a adaptação dos profissionais à filosofia da empresa, ao modelo gerencial e às tecnologias, primeiramente; em segundo lugar, a intenção de manter esses mesmos profissionais atualizados com o estado-da-arte nas respectivas áreas do saber. Enquanto as escolas, além de educarem de forma mais ampla, fazem pesquisa científica e funcionam como fóruns de debate.

RACIOCÍNIO SISTÊMICO	Pensar nos relacionamentos (internos e externos) existentes entre a organização, a sociedade e o ambiente, e, nas consequências a médios e longos prazos, em vez de simples relações de causa e efeito lineares de curto prazo.
VISÃO COMPARTILHADA	Criar propósito e uma identidade organizacional que inspirem e motivem todos os membros da empresa.
APRENDIZAGEM EM EQUIPE	Desenvolver instrumentos para formar equipes efetivas (eficazes e eficientes).
MODELOS MENTAIS	Internalizar os valores organizacionais que norteiam e moldam os comportamentos e decisões dos membros da empresa.
DOMÍNIO PESSOAL	Ter o compromisso de aperfeiçoar continuamente habilidades e competências no trabalho.

Quadro 3 - As cinco disciplinas das organizações

Fonte: adaptado Senge apud Assis (2007)

2.2.2.3.3 Mentoring e Coaching

As práticas de mentoring e do coaching têm alavancado a preparação da organização na ampliação de resultados, e produzido ideias que permitam rever velhos modelos de negócios, perseguirem oportunidades, trabalhar em sinergia, com foco no cliente e no mercado.

Nonaka e Takeuchi (1998) propõem um modelo middle-up-down, um modelo para a criação do conhecimento na empresa de forma dialogada, no qual as mais diferentes pessoas que fazem parte dessa organização tenham interfaces para a construção de conhecimentos em conjunto, ou seja, coletivizado.

Identificar pontos fortes e fracos e como lidar com eles ajuda as organizações a refletir de forma estruturada sobre o desenvolvimento de pessoas, equipes e sobre o contexto organizacional e conseqüentemente elaborar planos de

ação mais efetivos que favoreçam o alcance de metas e o alcance dos objetivos a que as organizações se propõem.

Para Rabaglio (2004), coaching pode ser entendido como um estilo de gerenciamento de pessoas e também como um processo, bem definido, com metas claras e que provocam ações contribuindo de forma efetiva para o desenvolvimento de pessoas e, como consequência, o desenvolvimento das organizações. Rabaglio, também, diz que mentoring é um trabalho profissional de acompanhamento de desenvolvimento pessoal, de forma técnica, emocional e estratégica com o objetivo específico de ajudar um determinado profissional a alcançar seus resultados da melhor forma possível.

Frisch apud Ascama (2004) acredita que o coaching é uma forma de aprendizagem que visa aumentar o desempenho do ser humano no trabalho. Já o mentor é considerado como patrocinador interno da organização, que pode conduzir as oportunidades de carreira, especialmente para gerentes de alto potencial em grupos representativos.

Os clientes solicitam coaching ou mentoring quando necessitam de uma mudança. Enquanto o coaching relaciona-se ao trabalho de um treinador e visa o acompanhamento mais específico das atividades, com foco em determinado processo, o mentor possui aspecto mais abrangente, de suporte, ao representar uma forma de acompanhamento de colaboradores recentes na empresa, auxiliando-os na apreensão de novos saberes (WEINDLING apud ASCAMA, 2004).

Para Ascama (2004), a aplicação de mentoring é restrita àqueles colaboradores que tem muito potencial e que se revelam promissores na organização, mas que precisam de ajuda para ter um desempenho de nível muito mais elevado. O mentor escolhido deve representar os valores da organização e possuir autoridade a fim de proporcionar os meios para que o desempenho de seus clientes atinja o nível pretendido. O mentor não precisa se aprofundar na construção de habilidades ou na mudança de comportamento (Quadro 4).

	Coaching	Mentoring
Quem oferece	Pode ser alguém da empresa ou profissional especializado	Normalmente um profissional mais velho
Quem usa	Pessoas que precisam treinar suas habilidades e competências	Em geral jovens iniciando a carreira
Para que serve	Promover mudanças de comportamento para atingir um novo objetivo	Facilitar avanços na carreira sobre a forma de atenção e amizade
Quanto dura	Constante	Temporário

Quadro 4 - Pontos de diferenciação entre coaching e mentoring

Fonte: adaptado Angerami apud ASCAM (2004)

No coaching, os valores e necessidades do cliente são identificados por meio de questionamentos do próprio cliente, criando um elenco de alternativas e permitindo-se auto-conhecer. Também, por meio de perguntas, o coach levanta quais vantagens e desvantagens de cada opção, facilitando a escolha do cliente por uma alternativa. O coach se utiliza de técnica para desenvolver novas ideias junto com o cliente, proporcionando que ele monte a estratégia que o levará com facilidade e segurança à prática da alternativa eleita. Definida a alternativa (objetivo) e de como chegar lá (estratégia), o coach acompanha todo o aprendizado, apoiando e dando o suporte necessário para que a mudança aconteça de forma mais fácil e consistente (ASCAMA, 2004).

Um aspecto importante a se destacar é que o coach não aconselha no sentido de indicar o que precisa ser feito. Primeiro, porque o cliente é quem melhor conhece quais seriam as soluções mais adequadas para o seu caso. Segundo, porque dizer o que precisa ser feito, exclui do cliente a oportunidade de expressar suas reais necessidades e expectativas. Um dos aspectos comuns aos dois conceitos é a escolha/decisão do cliente de qual alternativa será adota (DUTRA, 1999)

Rabaglio (2004) destaca que tanto as práticas de coaching quanto de mentoring possuem orientações comuns, dentre elas pode-se citar: (i) a identificação das metas de curto, médio e longo prazos para os profissionais presentes nas organizações; (ii) o mapeamento das competências⁸ já existentes e almejadas no cenário organizacional; e, (iii) a identificação clara de valores pessoais e organizacionais presentes nas organizações.

2.2.2.3.4 Memória Organizacional

A memória organizacional é vista como o registro do conhecimento de uma organização ao longo da sua história que pode ser recuperada no presente para o processo de toma de decisão (WALSH, UNGSON, 1991).

A memória organizacional, também, é personificada em um conjunto de documentos, normas, padronizações de acesso e manutenção das informações, melhores práticas, vídeos, fotos, relatos, sistemas de informação. Esses artefatos são utilizados para registrar o conhecimento adquirido pelos indivíduos de uma organização, seja na solução de problemas, seja em ações voltadas para integração do conhecimento disperso na organização. Os artefatos podem ser vistos como pré-requisito para a gestão do conhecimento no que diz respeito à manutenção, distribuição e reutilização do conhecimento, servindo como base para um processo de aprendizado contínuo (DECKER; MAURER, 1999).

Abecker (1998) acredita que a memória organizacional é o núcleo da aprendizagem suportando o compartilhamento e a recuperação do conhecimento corporativo e lições aprendidas. A utilização do conhecimento é organizada em torno da memória organizacional, podendo ser recuperado para as pessoas nas várias atividades exercidas na organização, seja nos processos ou nas tarefas.

Uma de suas funções memória organizacional é apoiar os processos de criação de conhecimento de uma organização. Com isso é possível aumentar sua

⁸ Mapeamento de competências tem como propósito identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização

competitividade, pelo aperfeiçoamento e forma com que ela gerencia seu conhecimento.

Nesse sentido, a memória organizacional, não é apenas um acervo de informações, é também uma "ferramenta" da organização para o gerenciamento de seus ativos intelectuais. Sua existência deve propiciar maior compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, do conhecimento individual e das lições aprendidas na execução das tarefas da organização. Deve permitir responder às principais questões que se faça sobre a organização, seu ambiente, seus processos e produtos. Deve ainda funcionar como um serviço inteligente e ativo, capaz de colocar à disposição de quem tenha que executar determinada tarefa, no tempo certo, as informações necessárias para o trabalho (SIMIÃO, 2002).

A memória organizacional interage com elementos básicos da gestão do conhecimento. Na visão de Abecker (1998) uma estrutura de memória organizacional de sucesso, deve conter:

- coleta e organização sistêmica do conhecimento derivado de várias fontes;
- minimizar a pré-estruturação do conhecimento;
- utilizar a retroalimentação para manutenção e evolução;
- integração dentro do ambiente de trabalho existente; e,
- apresentação ativa de conhecimento relevante.

A coleta e organização sistêmica correspondem aos conhecimentos necessários para a execução dos processos organizacionais. Tais conhecimentos estão espalhados por toda a organização, por meio de documentos eletrônicos, e-mails, papéis, desenhos, ideias e anotações individuais; a primeira necessidade de uma memória organizacional é prevenir a perda e promover o acesso através de um repositório de forma estruturada e centralizada.

As necessidades de novos conhecimentos são constantes nas organizações e muitas vezes os especialistas não dispõem de tempo suficiente para a pesquisa e estudo necessário. A existência de uma memória organizacional favorece a

recuperação e a pesquisa para aquisição de conhecimento, minimizando a pré-estruturação do conhecimento.

Segundo Lima e Silva (2008, p.30), para uma melhor utilização da memória organizacional “é necessário colher as impressões dos indivíduos da organização quanto ao seu uso e valor no trabalho. Esse processo de retroalimentação colabora para a manutenção e evolução desta memória”.

A falta de disseminação do conhecimento propicia que muitos erros sejam cometidos e muitas vezes repetidos por outras áreas da organização. A memória organizacional deve criar meios de garantir aos indivíduos acesso aos mecanismos de busca de informações, colaborando assim, com a disseminação do conhecimento.

Com essas características a memória organizacional vem auxiliar as atividades de gestão do conhecimento: aquisição; identificação; desenvolvimento; preservação; utilização e disseminação do conhecimento (Figura 8).



Figura 7 - Atividades básicas da memória organizacional
Fonte: adaptado Abecker (1998, p.44)

2.2.2.3.5 Portal Corporativo

Com o advento das tecnologias da informação e da internet, o ambiente virtual ganha destaque devido aos grandes volumes de informações disponíveis. Para Paula e Cianconi (2007, p.9), “um portal é o primeiro ponto de acesso do usuário a um sitio, tendo duas características comuns e principais: a integração e o compartilhamento. É um ambiente de produtividade, integrando informações (conteúdos), processos e pessoas”.

Os portais corporativos, também conhecidos por EIP (Enterprise Information Portals), são “aplicações complexas que atuam no apoio à missão, às estratégias e aos objetivos da organização, colaborando para a criação e o gerenciamento de um modelo sustentável de negócios” (TERRA; BAX, 2003, p.2).

Dias (2001) afirma que os portais corporativos já causam, e continuarão a causar, mudanças cada vez mais fundamentais nos processos gerenciais e no modo como as empresas funcionam. A implementação de portais corporativos em uma organização deve estar voltada para atender às necessidades de colaboradores no que tange ao compartilhamento de informações e conhecimentos.

O maior objetivo de um portal é promover eficiência e vantagens competitivas para a organização. “A ideia, por trás desses portais, é desbloquear a informação armazenada na empresa, disponibilizando-a aos utilizadores por meio de um único ponto de acesso” (TERRA e BAX, 2003, p.2). Com isso os portais disponibilizam aplicações e informação, essenciais, para a tomada de decisões nos níveis estratégico, tático e operacional.

Um portal corporativo pode agregar informações internas (entre os departamentos) e externas (clientes, parceiros, fornecedores) à organização, otimizando os recursos, estabelecendo padrões e metodologias, minimizando custos (DIAS, 2001).

Os portais corporativos são instrumentos essenciais no compartilhamento de informação e de conhecimento nas organizações, que atua como uma plataforma única para o e-Business (B2C, B2B), assim como, eles proveem a integração de

diversos sistemas de informação; o que representa mudança substancial no modo de como será apresentada a informação e em como os muitos sistemas precisarão comunicar entre si (TERRA; BAX, 2003).

Segundo Terra e Bax (2003, p.3), o portal corporativo deve permitir a superação de alguns desafios relacionados ao gerenciamento estratégico de informação presentes no ambiente corporativo pré-Web e pré-Portal. Esses desafios incluem:

- presença de sistemas não integrados e formatos de arquivos proprietários e incompatíveis;
- dificuldade de acesso ágil à informação atualizada; e, ao mesmo tempo, sobrecarga de informação;
- redundância e duplicação de informações através das redes;
- informações e documentos publicados de modo desorganizado, sem controle de fluxo de aprovação;
- diversidade de caminhos, métodos e técnicas diferentes para buscar e acessar a informação;
- dificuldade para as pessoas publicarem informações acessíveis à empresa como um todo;
- dificuldade de definição ou ausência de políticas de segurança;
- usuários “não técnicos” excessivamente dependentes do departamento de TIC para gerar, divulgar e obter informação; e,
- arquiteturas proprietárias e caras dificultam a integração de diferentes tipos de informação.

Para Dias (2001) o portal corporativo tem a vantagem de prover um único ponto de contato para todas as fontes de informação e assume o papel de integrador universal dentro das organizações. Por esse motivo, eles constituem novos instrumentos de gestão de informação e conhecimento nas organizações.

Seguindo esta linha, White apud Dias (2001, p.3) define o portal corporativo como “uma ferramenta que provê, aos usuários de negócios, uma única interface web às informações corporativas espalhadas pela empresa”. Dentro desse conceito

mais genérico, White ressalta as duas funções mencionadas anteriormente, subdividindo os EIP em duas categorias: EIP para processamento de decisões e EIP para processamento cooperativo.

Já Murray apud Dias (2001, p.3) possui outro pensamento, afirma que os portais voltados apenas para o conteúdo são inadequados ao mercado corporativo. “Os portais corporativos devem nos conectar não apenas a tudo de que necessitamos, mas a todos que necessitamos, e proporcionar todas as ferramentas necessárias para que possamos trabalhar juntos”. Para Murray são os quatro tipos de portais empresariais: (i) “portais de informações”; (ii) “portais cooperativos”; (iii) “portais de especialistas”; e, (iv) “portais do conhecimento”.

Quanto a função do Portal Corporativo, Dias (2001) afirma que as funções mais importantes são de: suporte à decisão e processamento cooperativo. Afirma também, que sua capacidade de facilitar o acesso dos usuários às informações institucionais está intrinsecamente relacionada à facilidade de uso, aprendizado e satisfação do usuário com sua interface web. Dias classificou os EIP conforme quadro 5.

Terra e Bax (2003) colocam que as soluções de EIP, independente de suas características, orientam-se pelo fato de estarem as organizações atuais desafiadas a se tornarem mais ágeis, hábeis e inteligentes para obterem sucesso. Diante de vasta quantidade de fontes de informação para gerenciar: expectativas crescentes dos clientes, equipes cada vez mais multidisciplinares; os colaboradores precisam ter acesso à informação relevante e personalizada para a tomada de decisão.

Tipo	Características
Portais com ênfase em suporte à decisão	os portais com ênfase em suporte à decisão auxiliam executivos, gerentes e analistas de negócios a acessar as informações corporativas para a tomada de decisões de negócio.
Portal de informações ou de conteúdo	capaz apenas de organizar grandes acervos de conteúdo a partir dos temas ou assuntos neles contidos, conectando as pessoas às informações. Nessa categoria estão as máquinas de busca (internas e/ou externas) e os portais públicos.

Portal de negócios	tornar disponíveis, aos usuários corporativos, informações necessárias para a tomada de decisões de negócios da instituição, tais como relatórios, pesquisas, documentos textuais, planilhas, mensagens de correio eletrônico, páginas web, vídeos, etc.
Portais com ênfase em processamento cooperativo	assim como os sistemas groupware e de automação de escritórios, esses portais lidam com informações tanto da cadeia produtiva tradicional, armazenadas e manipuladas por aplicativos corporativos, como informações geradas por grupos ou indivíduos fora dessa cadeia.
Portal cooperativo ou para processamento cooperativo	utiliza ferramentas cooperativas de trabalhos em grupo (groupware) e de fluxo de tarefas/ documentos (workflow) para prover acesso a informações geradas por indivíduos ou grupos.
Portal de especialistas	um meio de comunicação e troca de experiências entre pessoas especializadas em determinadas áreas do conhecimento, por meio de comunicação em tempo real, educação à distância e manutenção de cadastro automático de especialistas.
Portais de suporte à decisão e processamento cooperativo	conectam os usuários a informações e, também, as pessoas necessárias para a realização dos negócios da empresa. No mesmo ambiente, são consolidados aplicativos de gerência de conteúdo, processamento de decisões, groupware, workflow, correio eletrônico, inteligência de negócios, sistemas especialistas etc.
Portal do conhecimento	ponto de convergência dos portais de informações, cooperativos e de especialistas, sendo capaz de implementar tudo que os outros tipos de portais implementam e de fornecer conteúdo personalizado de acordo com a atividade de cada usuário.
Portal de informações empresariais - EIP	integrar os dados não estruturados, mantidos em arquivos textuais, relatórios, mensagens de correio eletrônico, gráficos, imagens etc. aos dados estruturados das bases de dados do data warehouse, fornecendo acesso às informações por meio de interface individualizada, disponível na rede hipertextual corporativa - Intranet.

Quadro 5 - Classificação dos Portais Corporativos

Fonte: adaptado Dias (2001)

2.2.2.3.6 Mineração de Dados e Textual

Para Amaral apud Araújo Jr. (2005, p.59), a massa de dados encontrada nos sistemas de informação, em grande parte das organizações, não passa de um conjunto de dados nos quais são inconsistentes, redundantes e pouco proveitosos para o processo de tomada de decisão.

A mineração é uma das técnicas de descoberta do conhecimento. "Desta forma, a mineração de textos é parte do processo responsável pela aplicação de algoritmos de extração de padrões de dados" (WIVES;LOH apud ARAÚJO JR, 2005, P.60). A figura 9 resume o propósito da mineração de dados:

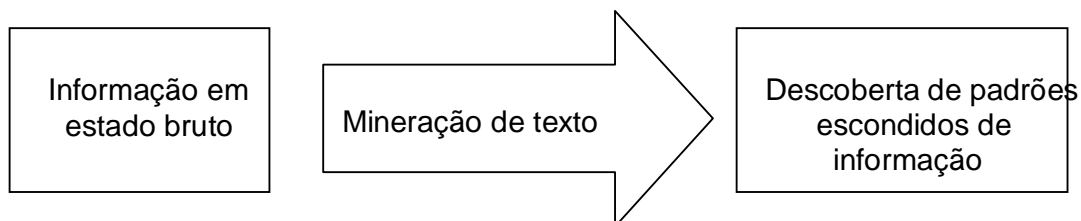


Figura 8 - Esquema de mineração de textos

Fonte: Tarapanoff apud Araújo Jr.(2005)

Para Dixon apud Trybula (1999), o processo de mineração de textos pode ser conceituado como um meio de encontrar padrões interessantes, ou úteis, em um contexto de informações e de recuperação da informação, processo de linguagem natural e de sumarização/indexação de documentos.

O grande objetivo para a mineração de textos está na obtenção de conhecimento disperso em um grande volume de informações, utilizando-se de tecnologia para manipular documentos em repositórios eletrônicos de textos ou base de textos.

Araújo Jr. (2005, P.75) afirma que "a mineração de textos possibilita o estabelecimento de ligações e compartilhamento do conhecimento entre as pessoas e as organizações". Como o uso de computadores com capacidade de processamento cada vez maior, aliado a necessidade das organizações de gerir a vasta quantidade de informações, a mineração de textos se apresenta como alternativa na captura de padrões escondidos em grandes bases textuais. Sob outra ótica, a habilidade de mineração de bases textuais também vem se tornando cada vez mais importante a medida que a informação é produzida de forma eletrônica.

Para Wives (1999), a mineração de textos consiste na recuperação, filtragem, manipulação e resumo do conhecimento obtido de grandes fontes de informações textuais para apresentá-lo ao usuário por meio de gráficos, listas ou tabelas. Assim, o conteúdo de um conjunto de documentos poderá ser apontado. Este resultado permite uma análise pontual do emprego e da factibilidade de cada descritor na representação dos conteúdos dos documentos, podendo ser empregado na potencialização de todo processo de indexação.

Para Polaco e Façois apud Araújo Jr. (2005, p.62), “a mineração de textos consiste na extração de informações sobre tendências ou padrões em grandes volumes de documentos textuais”. Uma amostra significativa de informações é avaliada em textos contidos em bases de dados e em fontes de informação em linha. Os autores afirmam que a mineração de textos pode ser subdividida em cinco passos:

- seleção de dados;
- extração de termos e filtragem;
- agrupamento de dados;
- mapeamento dos agrupamentos e visualização; e
- resultado e interpretação.

Araújo Jr. (2005) afirma que a interpretação dos resultados por vezes permeia as demais fases, visto que em determinados casos a quantidade de informação é muito grande, exigindo como consequência, uma interpretação de modo a restringir o número de informações úteis (etapa de mineração).

O resultado do método de agrupamento, segundo Polanco e Hish apud Araújo Jr. (2005, p.62), pode ser empregado de duas formas: (i) para sumarizar o conteúdo de base de dados considerando as características de cada agrupamento criado; e (ii) para apoiar outros métodos de avaliação de textos.

Desta forma, o conteúdo de base de dados podem ser agrupamentos de forma organizada, permitindo, inclusive, a representação gráfica destes grupos. Com isso, obtém-se uma visão global da posição, por meio dos mapeamentos dos

agrupamentos, na indexação de textos e a sua interface com os demais agrupamentos.

As etapas básicas de um processo de mineração de dados são:

- definição de objetivos;
- seleção de um subconjunto de dados;
- pré-processamento ou limpeza dos dados, removendo ruídos e preparando os dados;
- redução ou projeção dos dados (escolhas de características relevantes para a análise);
- escolha de técnica, método ou tarefa de mineração;
- mineração de textos;
- interpretação dos resultados, podendo, caso necessário, retornar aos passos anteriores; e
- consolidação do conhecimento descoberto (documentação ou incorporação dos dados no sistema).

Todas as formas de mineração de dados objetivam descobrir padrões ainda desconhecidos nos dados. Esta técnica cada vez mais é apresentada como solução para a manipulação de gigantescas bases de dados e bases textuais.

Para Cabena apud Araújo Jr. (2005, p.64), “a mineração de dados é a técnica de extrair informações previamente desconhecidas e de máxima abrangência a partir de bases de dados, para usá-las na tomada de decisão”. Aspectos específicos da mineração de dados incluem ainda, a investigação e criação de conhecimento.

Amaral (2001) acredita que um determinado tipo de dado poderá ser processado com a finalidade de buscar padrões/tendências; dados textuais, também, podem ser processados com a mesma finalidade, ou seja, serem transformados em estruturas adequadas e utilizados com métodos voltados para a extração do conhecimento.

A mineração de dados tem sido utilizada para a identificação de informação em base de dados alfanuméricas. De acordo com Trybula (1999), estas bases de dados estão inseridas em campos relacionados ou estrutura de arquivos. Existe uma correlação entre os campos e as informações neles contidas, a correlação entre certos produtos e uma descrição dada por um determinado consumidor pode dar insights na decisão de compra.

Segundo Trybula (1999), as bases textuais são coleções de documentos em linguagem natural, sem formato pré-definido para seus conteúdos, como acontece com as bases de dados.

A mineração de texto, por permitir a análise de uma amostra significativa de informações contidas em grandes bases textuais e em fontes de informação em linha, é extremamente útil na descoberta de padrões inesperados nos dados. Araújo Jr. (2005) acredita que o gerenciamento de grandes massas de dados tem trazido uma série de transtornos para as organizações. Não se tem notícias de organizações que tenham obtido resultados satisfatórios na transformação de dados redundantes em informação com valor agregado útil ao processo decisório, que se utilizou de métodos tradicionais de análise de dados.

2.2.2.3.7 Raciocínio Baseado em Casos – RBC

O RBC utiliza o conhecimento específico de uma experiência passada, um problema concreto, para resolver um problema atual. Um novo problema é resolvido por meio da busca por um caso similar já realizado, onde sua solução poderá ser adaptada.

Após a resolução de um problema, o RBC executa um processo de armazenamento em uma base de casos para posteriormente ser consultado na solução de futuros problemas.

As experiências passadas são as entidades denominadas “casos”. Segundo Kolodner apud Beppler (2002), um caso é a abstração de uma experiência, que deve estar descrita em termos de seu conteúdo e contexto. O caso pode assumir

diferentes formas de representação. O exemplo mais simples de um caso é uma experiência descrita por meio de atributos valorados.

Aamodt e Plaza (1994) propuseram um ciclo para o processo de RBC composto por quatro etapas principais: recuperar, reutilizar, revisar e armazenar (Figura 10).

Figura 9 - Modelo de RBC

Fonte: adaptação de Aamodt e Plaza (1994)

O objetivo da etapa de recuperação é identificar o caso ou casos na base de conhecimento que contenham uma solução mais próxima para um determinado problema. As descrições das características do novo caso são relevantes para recuperação de possíveis soluções de um problema. Para Aamodt e Plaza (1994), a tarefa de recuperação de casos inicia com a descrição de um problema e termina quando um caso mais similar é encontrado.

Beppler (2002), afirma que é difícil determinar se um caso é útil para a solução de um problema ou uma situação específica. O que faz um caso ser similar a outro difere de acordo com o domínio e o propósito da aplicação, porém, num contexto geral, pode-se dizer que a semelhança entre casos está na similaridade das características que representam o conteúdo e o contexto das experiências em questão. Beppler defende que um caso pode ser considerado similar ao problema atual, se a solução do caso puder ser reutilizada. Em RBC assume-se que problemas ou situações similares requerem soluções similares.

Beppler (2002) cita que alguns autores dividem a avaliação da similaridade em dois grupos:

- similaridade sintática: comparação sintática dos valores dos atributos, analisando sinônimos, categorias ordinais, intervalos, dentre outros; e,
- similaridade semântica: abrange o significado dos casos relacionando-os aos valores dos atributos, envolvendo o processamento de linguagem natural.

A etapa de reutilização da solução do caso recuperado em relação ao novo caso foca dois aspectos (AAMODT e PLAZA, 1994):

- as diferenças entre o caso passado e o caso atual; e,
- qual parte do caso recuperado pode ser transferida para o novo caso.

A simples tarefa de classificar as diferenças é abstrata, pois é considerada uma tarefa não relevante. A similaridade já é considerada relevante e a solução do caso recuperado é transferida para o novo caso como sendo a solução proposta Beppler (2002). Este é o tipo básico de reutilização, entretanto alguns sistemas tratam a reutilização adaptando a solução do caso recuperado para o novo caso.

A revisão de casos é realizada quando a solução proposta pela fase de reutilização não está correta e existe a oportunidade para aprender com as falhas encontradas. Esta fase consiste basicamente em duas tarefas: (a) avaliação da solução proposta para reuso; e, (b) reparar a solução usando o conhecimento específico do domínio (AAMODT e PLAZA, 1994).

A retenção de casos significa incorporar à base de casos informações úteis relativas à resolução de um novo problema, armazenando seu conteúdo em uma base de casos. Este processo corresponde à aprendizagem de um sistema RBC, que é disparado pelas tarefas de avaliação e adaptação de soluções (AAMODT e PLAZA, 1994).

O aprendizado de um sistema deve ocorrer de forma ordenada para não tornar a base de casos algo difícil de ser manipulado. A inclusão de novos casos e associação de índices deve ocorrer de forma que o sistema possa raciocinar sobre eles. A base de casos tende a crescer com o passar do tempo, portanto pode ser necessária a inclusão de um processo de esquecimento para controlar esse crescimento. Este processo pode ser guiado por meio de funções, regras e heurísticas que dependem do domínio de atuação do sistema (PERES, 1999).

2.2.3 Modelos da Gestão do Conhecimento Estratégico

O modelo de GCE é uma avaliação de sua dimensão ontológica que o posiciona como parte do conhecimento organizacional e este, por sua vez, do conhecimento geral.

MIRANDA (2004, p.110) elaborou uma proposta de modelo integrado da GCE, baseado em três modelos distintos:

- Modelo Conceitual : agrupa os elementos teóricos que participam da Gestão GCE;
- Modelo Matemático : estabelece relações entre os fatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico; e,
- Modelo Sistêmico : apresenta as funcionalidades dos subsistemas que compõem o Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico – SGCE.

2.2.3.1 Modelo Conceitual

O modelo conceitual (Figura 11) reúne os principais elementos que participam da GCE:

- gestão (agentes, fatores sistêmicos, tipos de gestão e processo);
- conhecimento (formação e atividades); e,
- estratégia (ações e perspectivas).

Segundo Miranda (2004, p.112), o modelo conceitual de GCE “pode ser tomado como a visão ampla e sinérgica dos diversos fatores, elementos, agentes, processos que constituem a essência do trabalho com o conhecimento estratégico”.

O modelo inicia-se pela avaliação de sua dimensão ontológica que o posiciona como parte do conhecimento organizacional. A avaliação epistemológica do conhecimento estratégico considera sua vertente tácita, com foco apenas no que é conhecimento tácito elicitável⁹, bem como a vertente explícita, sendo esta focada pela GI e tendo a GC envolvendo ambas (a vertente tácita e explícita).

Figura 10 - Modelo conceitual de gestão do conhecimento estratégico – GCE
Fonte: MIRANDA (2004, p.111)

⁹ Conhecimento tácito elicitado é o conhecimento obtido por meio do maior número de informações disponíveis.

Segundo Miranda (2004), a análise do conhecimento estratégico, para ser completa, considera a questão das estratégias dentro das perspectivas estratégicas: (i) clássica; (ii) evolucionária; (iii) processual; (iv) sistêmica; e, (v) do conhecimento.

Para Miranda (2004), a ligação entre o conhecimento e a estratégia é fruto da análise da taxonomia da formulação estratégica e indica outros elementos também integrantes da relação sinérgica que vai da coleta de dados à utilização da estratégia em ações estratégicas.

Miranda (2004), foca em gestão quando o processo perpassa a GCE, seguindo as fases de: aquisição; captura; criação do conhecimento; processos de codificação e armazenamento; as formas de transferência e compartilhamento; bem como os trabalhos de difusão, que culminam na utilização e aplicação do conhecimento estratégico na formulação e decisão estratégicas.

No modelo de GCE proposto por Miranda (2004), a indicação dos agentes enfatizam os principais atores: (i) os estrategistas, responsáveis pela formulação estratégica; e, (ii) os decisores, responsáveis pela tomada de decisão estratégica. É importante levar em consideração o nível de expertise dos atores, diferenciando-os em novatos e experientes nas atividades estratégicas.

Também são considerados como parte da gestão, os fatores sistêmicos que podem influenciar, positivamente ou negativamente, no processo da gestão do conhecimento. Estes fatores são (MIRANDA, 2004, p.114):

1. Cognição : evoca as questões relacionadas aos processos mentais, à experiência, à capacidade de julgamento, etc.;
2. Tecnologia : refere-se às tecnologias de informação e de comunicação, à arquitetura de gestão do conhecimento, etc.;
3. Cultura Organizacional : relacionado ao comportamento dos colaboradores e às condições proporcionadas pela organização no sentido de incentivar a criação e a difusão do conhecimento estratégico;
4. Modelo Gerencial : relacionado à liderança dos decisores – à estrutura de poder, influência e autoridade da organização, etc.; e,

5. Contexto : análise do ambiente (interno e externo à organização), ao tempo e ao espaço em que se formula ou se decide estrategicamente, etc.; e,
6. Individualidade : relacionado ao “ego” dos estrategistas e tomadores de decisão (FUJIHARA, 2008, p.124).

2.2.3.2 Modelo Matemático

O modelo matemático proposto por Miranda (2004) busca equacionar a função entre o conhecimento estratégico e os fatores sistêmicos na GCE, com o intuito de utilizar essa relação no diagnóstico da situação da organização quanto ao processo de implantação ou de desenvolvimento de um programa de GCE.

Miranda (2004, p.130) define o modelo matemático derivado dos fatores sistêmicos como:

$$\text{Gestão do Conhecimento Estratégico} = f(\text{cognição, tecnologia, cultura organizacional, modelo gerencial, contexto})$$

Do modelo matemático é possível divisar-se três aplicações importantes nos estudos de GCE nas organizações, quais sejam: (i) servir como diagnóstico geral da gestão do conhecimento na organização; (ii) como diagnóstico específico para cada fator interveniente; e, (iii) indicar tendência quanto à abordagem estratégica.

2.2.3.3 Modelo Sistêmico

O modelo sistêmico da GCE é a “busca dos elementos que compõem o processo de criação do conhecimento estratégico e apresenta os principais componentes do sistema em questão: entrada, processamento, saída, controle e avaliação, retroalimentação ou feedback e objetivos”. (MIRANDA, 2004, p.135)

A criação do conhecimento estratégico é observada com o resultado das ações estratégicas, sendo estes objetos de monitoramento do sistema. As ações estratégicas implementadas são avaliadas e verificado se o conhecimento estratégico foi ou não gerado. Por meio das informações de retroalimentação, as

ações estratégicas podem sofrer intervenções em função da quantidade e qualidade de seus resultados.

A figura 12 apresenta o conjunto de partes integrantes do sistema da GCE, com a visão total e o detalhamento dos principais sistemas/subsistemas proposto por Miranda (2004).

Figura 11 - Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico – SGCE
Fonte: Adaptado Miranda (2004 p.137)

O SGCE tem sua configuração baseada no processo genérico da GCE segue os seguintes passos:

- Passo 1 - promover o rastreamento de todo conhecimento disponível no ambiente externo (monitoramento ambiental) e no âmbito interno (monitoramento interno) da organização;
- Passo 2 – captar o conhecimento estratégico tácito e adquirir o conhecimento estratégico explícito. Para a captação do conhecimento tácito, deve haver a preocupação em se trabalhar a socialização e o compartilhamento do conhecimento estratégico tácito, não passível de registro, bem como a efetiva externalização e codificação do conhecimento tácito elicitável. Tanto o conhecimento estratégico tácito quanto o explícito devem ser transferidos para um sistema apropriado de armazenamento;
- Passo 3 – registrar do conhecimento explícito em bancos de dados específicos: (i) o banco de especialistas, filtradores e provedores de informação, responsável pela catalogação de pessoas-chaves dentro e fora da organização; (ii) o banco de ações estratégicas, repositório das ações estratégicas empreendidas pela organização ao longo de sua história e das principais informações que as sustentaram; e, (iii) o banco de casos estratégicos, tradução de um conjunto de narrativas de experiências práticas devidamente organizadas e catalogadas para apoiar decisões e situações futuras;
- Passo 4 - aprimorar a capacidade laboral dos iniciados em estratégias e, também, atuar como suporte à decisão e à formulação estratégica. Os aprimoramentos de estrategistas e decisores novatos contribuem para desenvolver e a decidir sobre estratégias e ações estratégicas melhores, quantitativa e qualitativamente, baseado nos resultados dos passos 2 e 3; e,
- Passo 5 – estabelecer e aferir indicadores que venham a validar o desempenho do SGCE.

2.2.3.3.1 Monitoramento do Conhecimento Estratégico

Este sistema (SMCE) é responsável pelo rastreamento do conhecimento existente nos ambientes interno e externo à organização e possui dois subsistemas: (i) subsistema de monitoramento externo; e, (ii) subsistema de monitoramento interno.

A realização do processo de monitoramento deve observar os seguintes passos (MIRANDA, 2004, p.140):

- procurar por recursos de informação e de conhecimento nos ambientes interno e externo à organização;
- selecionar as fontes de informação e de conhecimento a serem monitorados;
- determinar critérios de monitoramento das fontes definidas;
- realizar o monitoramento sistemático e contínuo das fontes; e
- manter o sistema de aquisição e captura de conhecimento estratégico sempre alimentado com a indicação das fontes de conhecimento e de informações.

2.2.3.3.2 Aquisição e Captura do Conhecimento Estratégico

O SACCE tem como objetivo a transformação do conhecimento (tácito e explícito) não estruturado, bem como a transformação das informações dispersas (estratégicas e de acompanhamento) em conhecimento estratégico estruturado. O resultado deste sistema gera insumos para os sistemas de armazenamento e aplicação do conhecimento estratégico, assim como para o sistema de aprimoramento de estrategistas e decisores novatos.

Neste sistema encontramos quatro subsistemas: (i) subsistema de captura de conhecimento estratégico tácito; (ii) subsistema de socialização e compartilhamento do conhecimento tácito; (iii) subsistema de externalização e codificação do conhecimento tácito elicitável; e, (iv) subsistema de aquisição do conhecimento estratégico explícito.

Entre as ações a serem adotadas para a implantação do subsistema de captura do conhecimento estratégico tácito estão (MIRANDA, 2004, p.148):

- classificar os conhecimentos tácitos a serem trabalhados, em função de suas características essenciais e das fontes de informação e conhecimento fornecidas pelo sistema de monitoramento estratégico;
- definir as técnicas adequadas à captura dos dois tipos diferenciados de conhecimento tácito; e,
- estabelecer padronização de repasse de informação e de conhecimento para o subsistema de socialização e para o subsistema de externalização.

As ações para a efetiva implantação do subsistema de socialização e compartilhamento do conhecimento tácito são (MIRANDA, 2004, p.150):

- definir formas diferentes de socialização e compartilhamento do conhecimento tácito, não se restringindo ao ambiente de trabalho;
- estabelecer jornadas de trabalho nas quais é considerado tempo útil para o compartilhamento de experiências e expectativas entre os agentes detentores e usuários de conhecimento estratégico;
- criar política de socialização e compartilhamento do conhecimento dentro da organização;
- promover a interação entre agentes internos e externos da organização, por meio de encontros, reuniões, etc.; e,
- elaborar registro, ainda que sucinto e sempre que possível, dos principais tópicos de conhecimento compartilhado, a fim de servir de insumo para o sistema de armazenamento.

Entre as ações para a efetiva implantação do subsistema de externalização e codificação do conhecimento tácito elicitável e do subsistema de aquisição do conhecimento estratégico explícito estão (MIRANDA, 2004, p.52):

- escolher as técnicas de elicitación do conhecimento adequadas à situação em que se pretende empregá-las;

- definir frequência de rotina de registro dos dados, das informações e do conhecimento para repasse ao sistema de armazenamento;
- padronizar o registro dos dados, das informações e do conhecimento explicitado;
- estabelecer método de revisão e de validação do material elicitado, junto aos agentes detentores e usuários do conhecimento; e,
- manter equipe específica para o desenvolvimento do trabalho.

2.2.3.3.3 Armazenamento de Conhecimento Estratégico Explícito

O SACEE tem a função de guardar em repositórios o conhecimento explícito adquirido e o conhecimento tácito elicitado (externalizado e codificado). Os repositórios em questão são: (i) banco de especialistas, filtradores e provedores de informação; (ii) banco de ações estratégicas; e, (iii) banco de casos estratégicos.

As ações a serem desenvolvidas para o sistema estão relacionadas à aplicação das TIC empregadas, destacando-se (MIRANDA, 2004, p.156):

- definir um modelo multidimensional de informações;
- definir os aplicativos para carga dos dados;
- definir algoritmos de mineração de dados, permitindo a classificação, a regressão ou o “agrupamento” de acordo com as buscas dos usuários; e,
- definir rotinas para avaliar o tempo de resposta ao usuário e o nível de atendimento a suas necessidades.

2.2.3.3.4 Aprimoramento de Estrategistas e Decisores Novatos

O sistema SAEDN tem a finalidade de reduzir o gap existente entre os experientes e os novatos, no que tange à decisão à formulação estratégica. Possui os subsistemas: (i) de aprimoramento de decisores novatos; e, (ii) de aprimoramento de estrategistas novatos.

Entre as ações a serem adotadas para desenvolvimento do sistema, merecem destaque (MIRANDA, 2004, p.164):

- definir padrões de desempenho para a avaliação da eficácia do sistema, por meio da verificação do produto da atuação de estrategistas e decisores novatos;
- criar condições para que estrategistas e decisores novatos e experientes compartilhem conhecimento;
- facilitar o acesso de estrategistas e decisores novatos ao conhecimento disponível na organização; e,
- estabelecer processo de monitoria entre estrategistas e decisores experientes e novatos.

2.2.3.3.5 Aplicação do Conhecimento Estratégico

O SACE trata exclusivamente da decisão e a formulação estratégicas, utilizando para isso: (i) subsistema de apoio à decisão estratégica; e, (ii) subsistema de apoio à formulação estratégica.

Entre as principais ações para desenvolvimento do sistema estão (MIRANDA, 2004, p.170):

- definir claramente o ambiente informacional a ser disponibilizado para estrategistas e decisores;
- consultar permanentemente decisores e estrategistas quanto à necessidade de informação; e,
- gerar saídas do sistema fáceis de assimilação e de uso por parte de estrategistas e decisores.

2.2.3.3.6 Avaliação do Sistema de GCE

Por último, temos o SASGCE que é responsável pela verificação da eficácia do sistema. Este realiza a tarefa por meio da medição de parâmetros e critérios de

desempenho voltados para a análise qualitativa e quantitativa das ações estratégicas adotadas.

Neste modelo sistêmico a ação estratégica entra no processo exercendo a posição fundamental de ser o substrato no qual se pode observar a criação do conhecimento estratégico. Para Miranda (2004), por meio das ações estratégicas implementadas é possível avaliar se o conhecimento estratégico foi ou não gerado, sendo que não se disporia de tais instrumentos no âmbito da Ciência da Informação para mensurá-lo.

Entre as principais ações a serem adotadas para o desenvolvimento do sistema estão (MIRANDA, 2004, p.176):

- definir indicadores quantitativos e qualitativos de eficácia da adoção de ações estratégicas;
- monitorar continuamente as ações estratégicas implementadas;
- acionar os demais sistemas integrantes do SGCE sempre que verificada anomalia nos padrões de desempenho estabelecidos; e,
- incrementar o processo de avaliação com a inclusão de novos indicadores, bem como a exclusão de indicadores que não se mostraram adequados, sempre que houver alterações em alguma rotina do sistema.

2.2.4 A GCE no contexto da Ciência da Informação

Sob a perspectiva da Ciência da Informação (CI), pode-se afirmar que a GCE é uma ciência de caráter interdisciplinar e que visa o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese e efeitos). Assim, em pesquisas que abordam este tema, a ciência da informação contribui principalmente com os estudos das necessidades informacionais, do fluxo e do uso da informação.

No campo da CI, o conceito “informação” é utilizado no sentido de conhecimento comunicado. Para Tarapanoff (2006), esta perspectiva inclui conceitos de novidade e relevância e refere-se ao processo de transformação do conhecimento.

A GI é definida como a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos (WILSON, 1997, p.189), ou como o “gerenciamento de todo ambiente informacional de uma organização” (DAVENPORT, 1994, p.84).

O principal objetivo da GI é identificar e potencializar recursos e capacidade informacionais de uma organização, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais.

Davenport e Prusak (1998) perceberam o que se esperava das empresas com a intensificação do uso da informação para fins estratégicos: melhores práticas, soluções, ideias novas, processos de descoberta, novos insights, algo que a informação, por melhor administrada que seja, não pode fornecer.

Com vistas a desenvolver a eficácia e o conhecimento corporativo, a GC busca o aumento da capacidade de resposta da empresa ao meio ambiente com inovação e competência, por meio da informação e do conhecimento.

Tarapanoff (2006) acredita que o processo de GC, quando ligada ao processo decisório, está fortemente relacionado aos processos de GI e ao trabalho da análise da informação. A estratégia pode ser considerada síntese do processo de trabalho da informação e do conhecimento, gerando conhecimento novo capaz de indicar novos caminhos para a organização.

2.3 Conclusão

A Ciência da Informação tem uma característica forte que é a interdisciplinaridade, uma vez que o estudo sobre a informação perpassa por diferentes áreas de conhecimento. Esta interdisciplinaridade se justifica seja pela falta de consenso sobre o que vem a ser informação, seja pelo uso das diversas tecnologias empregadas na Ciência da Informação, seja presença de pesquisadores das diferentes áreas do conhecimento na Ciência da Informação.

O uso da informação, por meio de seus mecanismos de busca e recuperação da informação, tem sido fundamental nas organizações, desde sua estrutura operacional até a estratégica. Também é bastante utilizada em disciplinas da Administração, tais como: gestão estratégica, desenvolvimento organizacional, dentre outros.

A Ciência da Informação e a GCE tem como foco a informação, sendo o que difere é o enfoque: o primeiro mais abrangente e o segundo restrito a produção de informação e conhecimento estratégico para apoio a tomada de decisão.

O conhecimento organizacional ocorre da interação entre a criação do significado, construção do conhecimento e tomada de decisão. O modelo conceitual da GCE resume bem isso, pois apresenta seus principais elementos que são: a gestão, o conhecimento e a estratégia.

Já âmbito da Ciência da Informação, O EPC atua como uma unidade de informação, cujos objetivos são: (i) disseminação das informações de forma precisa; e, (ii) apoio à organização na tomada de decisão, na manutenção e conclusão das ações estratégicas.

A revisão de literatura nos propicia perceber a relação entre o modelo da GCE e do EPC (Figura 13). As práticas de gestão da informação e gestão do conhecimento apresentadas, também, corroboram para a relação destes dois modelos.

Figura 12 - EPC inserido no contexto da GCE

Fonte: Elaboração própria

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia empregada na utilização e condução desta pesquisa, sendo descrito todos os passos que foram seguidos para o alcance do objetivo final.

3.1 Tipo de pesquisa

Na visão de Vergara (1997), a pesquisa é a atividade básica da ciência e o método científico constitui um conjunto de ações sistemáticas e racionais que servem como um caminho para se atingir um objetivo. Os métodos de pesquisa representam uma forma lógica de pensamento.

A primeira etapa da pesquisa é exploratória, eminentemente de caráter documental e bibliográfico, caracterizando-se em uma abordagem qualitativa.

As pesquisas bibliográficas constituem-se no primeiro passo de qualquer pesquisa científica, evitando a redundância de temas e fazendo com que o pesquisador tenha maior domínio do assunto. Neste aspecto, em relação a pesquisa bibliográfica, Lakatos e Marconi (1991, p.66) afirmam que “abrangem toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema do assunto [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

Lakatos e Marconi (1991) apresentam o método hipotético-dedutivo, onde na constatação de um problema percebe-se as lacunas no conhecimento para a solução. Formulam-se hipóteses para a sua solução e testa-se a predição da ocorrência de fenômenos. Os testes consistem de discussão crítica e confronto das hipóteses formuladas com os fatos. Estes atuam como um filtro, eliminando erros e deixando passar temporariamente as hipóteses corroboradas, até que surjam novos problemas, novas conjecturas e novos testes.

Segundo preconiza o método desenvolvido por Popper, o único conhecimento genuíno é o obtido pelos caminhos da ciência. As únicas verdades

seguras são as que se pode avaliar objetivamente, independentemente do observador. As hipóteses são submetidas a testes, e busca-se que seus elementos tenham certa regularidade e relacionamentos casuais. Se as consequências da hipótese não são respaldadas pelos fatos é preciso buscar outra hipótese que seja capaz de suprir esta lacuna. O critério da verificabilidade, parte do princípio de que as proposições que não forem passíveis de comprovação científica não tem sentido.

Neste sentido, a formulação das hipóteses, como base científica para a dedução, reside na premissa que as sustentam e no potencial de alterar resultados mediante fatos novos que possam modificar esta base.

Seguindo a linha pragmática, é importante destacar o aspecto prático que os postulados devem assumir e a recusa em considerar qualquer problema como definitivamente encerrado, pois as teorias científicas são instrumentos para uma ação futura e não respostas finais.

Pelo critério da falseabilidade, proposto por Popper, são as tentativas sem êxito de falsear uma proposição que lhe dão mais validade, aproximando-se da verdade. A Figura 14 apresenta o diagrama que ilustra o emprego do método hipotético-dedutivo de Karl Popper (LAKATOS e MARCONI,1991).

Quanto a natureza deste trabalho, esta é descritiva, pois busca-se identificar como é realizada a aplicação da GCE nos Escritórios de Projetos Corporativos. No entanto, para nesta pesquisa, foi utilizada uma pesquisa quantitativa com o objetivo de se estabelecer o relacionamento das variáveis estudadas.

Nesta pesquisa, também, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, onde os informantes discorrerem sobre o tema proposto, obtendo assim um direcionamento maior para o tema a fim de que os objetivos sejam alcançados (BONI; QUARESMA, 2005).

3.2 Método de abordagem

Neste trabalho, o método de abordagem utilizado é o hipotético-dedutivo. Das hipóteses identificadas, são deduzidos alguns comportamentos preditivos. Tais comportamentos são confrontados com fatos (evidência empírica), caso estes se mostre falsos, a hipótese será refutada senão a hipótese será dada como corroborada (Figura 15).

	Conhecimento prévio ou Teorias	
--	---	--

Figura 13 - Algoritmo do método hipotético-dedutivo de Karl Popper
Fonte: Adaptação de Lakatos (1991)

| **Conhecimento prévio ou Teorias existentes** |
GI GC GCE EPC

Figura 14 - Diagrama metodológico aplicado ao método hipotético-dedutivo
Fonte: Elaboração própria

3.3 Delimitação do universo

O universo do estudo desta pesquisa é composto por colaboradores e gestores que atuam diretamente em EPC dos mais variados segmentos, tanto do setor público quanto privado, do Distrito Federal.

Para tanto foram identificadas organizações cujos EPC possuíssem estrategistas e decisores. Na primeira etapa do trabalho, relacionada a pesquisa quantitativa, a população foi composta de quinze (15) EPC, com quarenta (40) respondentes, entre decisores e estrategistas. Já na segunda etapa da pesquisa, entrevistas semi-estruturadas, foi definido uma população de dez (10) gestores dos EPC identificados para serem entrevistados.

Na primeira etapa da pesquisa, dos quarenta (40) questionários distribuídos obteve-se o retorno de dezesseis (16) respondentes, sendo estes considerados válidos, representando efetivamente quarenta 40% da população. Na segunda etapa foi possível entrevistar nove (9) gestores de EPC, representando 90% do total.

3.4 Escopo e Não Escopo da Pesquisa

Escopo da Pesquisa

O resultado desta pesquisa, com relação à GCE, leva em consideração somente, e tão somente, o modelo sistêmico e os fatores sistêmicos.

Inclui-se, ainda, a análise e avaliação do modelo sistêmico da GCE, buscando padrões que venham a sustentar as teorias relacionadas à GCE. Busca-se, também, a caracterização da interdisciplinaridade da Ciência da Informação, por meio de uma avaliação de autores de GI e GC quanto aos aspectos abordados na GCE e Escritório de Projetos.

Em relação a Escritório de Projetos, somente o de caráter corporativo é trabalhado na pesquisa, apesar de outros tipos de EP serem citados no referencial teórico, com vistas a prover outros pesquisadores de conhecimento sobre o assunto.

Não Escopo da Pesquisa

Na pesquisa não existe a pretensão de abordar questionamentos referentes a outros tipos de Escritório de Projetos que não seja o corporativo.

Com relação a GCE, nesta pesquisa, o resultado apresentado considera somente o modelo sistêmico e os fatores sistêmicos do modelo conceitual, apesar dos conceitos referentes ao modelo conceitual e modelo matemático serem apresentados.

Não se pretende detalhar os resultados da pesquisa por questão relacionada a cada sistema do modelo sistêmico e nem tampouco discutir os fatores sistêmicos do modelo conceitual da GCE.

3.5 Tratamento dos dados

Segundo Vergara (1997), justifica-se nesta sessão, qual o tratamento de dados é o mais adequado para o propósito da pesquisa, uma vez que os objetivos são alcançados com a coleta, tratamento e a interpretação dos dados; não devendo esquecer de correlacionar os objetivos e formas de atingi-los.

Os dados publicados representaram o resultado das percepções das aplicações dos questionários. Foi realizada uma interpretação de natureza quantitativa utilizando-se gráficos e tabelas; e, para natureza qualitativa, ocorreu o uso da interpretação dos respectivos dados.

Vale ressaltar que a análise dos dados quantitativos ocorreu por meio da aplicação de estatística descritiva, com utilização do software Microsoft Excel 2007, para a análise dos dados coletados.

3.6 Variáveis e indicadores

A variável é algo que modifica e que pode ser “medida”, quanto se tratar de uma pesquisa quantitativa e ser “descrita”, quando for relativa a uma pesquisa qualitativa (TRIVINÓS, 1994). As hipóteses estão constituídas por variáveis, pois sem as variáveis torna-se difícil obter uma ideia clara e objetiva da pesquisa.

Para Sidia (2003), as variáveis podem ter valores numéricos ou não numéricos, sendo elas classificadas em quantitativas e qualitativas. As variáveis qualitativas definem características que podem ser medidas em uma escala quantitativa, apresentando valores numéricos que fazem sentido. As variáveis qualitativas são definidas por várias categorias na quais representam uma classificação dos indivíduos.

Com o intuito de reduzir o grau de abstração, o quadro 6 apresenta as variáveis passíveis de mensuração e seus indicadores.

Tabela 1 - Variáveis, indicadores e classificação das variáveis

VARIÁVEL	INDICADOR	TIPO DE VARIÁVEL
Escritório de Projetos Corporativos		Descritiva
Escritório de projetos		Descritiva
Tipo de práticas de Escritório de Projetos Corporativos	Gestão de Portfólio Gestão do Conhecimento Planejamento Estratégico	Nominal
Gestão de Projetos		Descritiva
Tipo de práticas de Gestão de Projetos	Gestão de Portfólio Gestão de Programa Gerenciamento de Projetos	Nominal
GCE		Descritiva
Elementos da GCE	Fatores sistêmicos Sistemas Atores Tipos de gestão	Nominal
Aspecto Pessoal	Estrategistas Decisores Novatos Experientes	Nominal
Gestão do Conhecimento		Descritiva
Tipos de Práticas GC	Comunidade de Práticas Educação Corporativa Portal Corporativo Mineração de dados e textual Mentoring e Coaching	Nominal

VARIÁVEL	INDICADOR	TIPO DE VARIÁVEL
	Memória Organizacional RBC	
Gestão da Informação		Descritiva
Busca e recuperação da informação		Descritiva

Fonte: Elaboração própria

3.7 Variáveis-teste

A notação da relação entre as variáveis seguirá as normas definidas na matemática para indicações de funções, ou seja, $y = f(x)$ ou $y = f(x) + f(z)$, na qual x e z são variáveis independentes e y é a variável dependente.

3.7.1 Da Hipótese Básica

$$EPC = f(GCE)$$

$$GCE = g(GC) + h(GI) + i(\text{Fatores Sistêmicos})$$

3.7.2 Das Hipóteses Secundárias

1. Aspecto Pessoal = $f(EPC)$;
2. $EPC = f(GCE)$; e,
3. Tipos de práticas de GC = $f(EPC)$.

3.8 Relação entre Referencial Teórico e Instrumentos de avaliação

Objetivo	Descrição	Referencial Teórico	Instrumento de Avaliação
Identificar a aplicabilidade da GCE nos EPC de organizações do Distrito Federal	Apresenta os principais aspectos dos fatores sistêmicos da GCE com o objetivo de observar a sua aplicabilidade em outras ciências		Análise quantitativa e qualitativa por meio de questionários e entrevistas
Identificar como os estrategistas e decisores percebem a utilização do EPC como um instrumento de apoio a GCE	Apresenta os conceitos sobre Escritório de Projetos, GI, GC e GCE; a fim de identificar a interdisciplinaridade entre estas ciências no âmbito da GCE, à luz da Ciência da Informação	Escritório de Projetos	Questionário aplicado a colaboradores de EPC (análise quantitativa)
		Tipos de Escritório de Projetos	
		Escritório de Projetos Corporativos	
		Gestão de Projetos	
		Gestão de Portfólio	
		Gestão da Informação	
		Gestão do Conhecimento	
Avaliar em que medida o EPC influencia os estrategistas e decisores baseados nos fatores sistêmicos da GCE	A aplicação de questionário em organização que possuem EPC no Distrito Federal com vistas a avaliar a aplicabilidade da GCE por meio do EPC, avaliando o comportamento da GCE na prática	Modelos da GCE	Entrevistas com coordenadores de EPC (análise qualitativa)
		Práticas da GCE	
Indicar as melhores práticas de GCE a serem incorporadas à rotina de um EPC	Validação das hipóteses por meio do método hipotético-dedutivo a fim de identificar as práticas de GCE que são incorporadas nos EPC	Práticas da GCE	Diagrama de Popper

Quadro 6 - Vinculação entre o referencial teórico e instrumentos de avaliação

Fonte: Elaboração própria

3.9 Vinculação entre Referencial Teórico e Questões

Referencial Teórico		Questões	
Modelo Sistêmico	SMCE	Monitoramento do CE	No EPC existem critérios para monitoramento das fontes de informação.
			O EPC mantém o sistema de aquisição e captura atualizado com indicação das fontes de conhecimento e informação.
	SACCE	Captura conhecimento tácito	O EPC possui técnicas definidas para captura do conhecimento tácito.
		Socialização e compartilhamento do conhecimento tácito	O EPC possui política de socialização e compartilhamento do conhecimento dentro da organização.
		Externalização e codificação do conhecimento tácito elicitável	O EPC tem padronizado o registro dos dados, das informações e do conhecimento explicitado.
	SACEE	Especialista, filtradores e provedores	O EPC tem definido os processos de busca e recuperação de informações.
		Ação estratégica	O EPC classifica os dados em informações e ações estratégicas, segundo critérios estabelecidos.
		Casos Estratégicos	O EPC divulga a existência de casos estratégicos novos, dentro de uma perspectiva de disseminação periódica e constante da informação.
	SAEDN	Aprimoramento de decisores novatos	O EPC cria mecanismos que facilitem o acesso dos decisores novatos ao conhecimento estratégico explícito.
		Aprimoramento de estrategista e decisores novatos	O EPC estabelece processo de monitoria entre estrategistas experientes e novatos.
			O EPC cria condições para que estrategistas novatos e experientes compartilhem conhecimento.
	SACE	Aplicação de conhecimento estratégico	O EPC consulta permanentemente decisores quanto à necessidade de informação.
			O EPC consulta permanentemente estrategistas quanto à necessidade de informação.
		Apoio a decisão estratégica	O EPC provê saída de informações e de conhecimento objetivas às necessidades apontadas pelos decisores.
		Apoio a formulação de estratégia	O EPC incorporar ao sistema rotinas de diagnóstico e de previsão de resultados, segundo simulações prévias.
	SASGCE	Avaliação do SGCE	O EPC monitora continuamente as ações estratégicas implementadas.
			O EPC busca a melhoria contínua em seus processos.

Quadro 7 - Questões sobre modelo sistêmico

Fonte: Elaboração própria

Referencial Teórico		Questões	
Fatores Sistêmicos	Cognição	Processos mentais	O decisor utiliza o seu sentimento ao invés de considerar as informações que recebe ou a que tem acesso repassada pelo EPC.
			O estrategista utiliza o seu sentimento ao invés de considerar as informações que recebe ou a que tem acesso repassada pelo EPC.
		Experiência	O decisor utiliza com intensidade sua experiência acumulada ao longo da sua carreira profissional para tomada de decisão.
			O estrategista utiliza com intensidade sua experiência acumulada ao longo da sua carreira profissional para formulação de estratégias.
			O decisor utiliza com intensidade as informações que recebe ou a que tem acesso para tomada de decisão.
			O estrategista utiliza com intensidade as informações que recebe ou a que tem acesso para formulação de estratégias.
	Capacidade de julgamento	Para tomada de decisão, o decisor utiliza com intensidade o discernimento e a razão invés de permitir que as situações tomem seu curso.	
		Para formulação estratégica, o estrategista utiliza com intensidade o discernimento e a razão invés de permitir que as situações tomem seu curso.	
	TIC	Arquitetura de TIC	Existe disponibilidade de software e hardware de TIC, necessários e suficientes para suportar as atividades de tomada de decisão.
			Existe disponibilidade de software e hardware de TIC, necessários e suficientes para suportar as atividades de formulação de estratégia.
		Técnicas e métodos	Os processos definidos pelo EPC na tomada de decisão são utilizados sistematicamente e efetivamente.
	Os processos definidos pelo EPC na formulação de estratégias são utilizados sistematicamente e efetivamente.		
	Organização e Cultura	Motivação	Os estrategistas demonstram estimulados a realizarem suas tarefas.
		Integração	Os estrategistas demonstram estar integrados uns com os outros, indicando alto nível de companheirismo e harmonia no trabalho de equipe.
		Compartilhamento	Os estrategistas trocam conhecimentos e experiências entre si voltados para objetivo comum: formulação de estratégia.

Referencial Teórico		Questões	
Fatores Sistêmico	Modelo Gerencial	Liderança	O decisor influencia no processo de formulação estratégica demonstrando comprometimento com a estratégia formulada.
			O decisor influencia no processo de formulação estratégica priorizando interesses pessoais.
		Proposição clara de valor	O decisor expõe claramente o que tem valor efetivo para a organização obter vantagem competitiva.
	Contexto	Contexto	O contexto vivido atualmente apresenta alto índice de pontos fortes internos da organização.
			O contexto vivido atualmente apresenta alto índice de pouca ameaça da organização.
	Individualidade	Estrutura de poder, influência e autoridade	O decisor tem alto prestígio pessoal e profissional dentro e fora da organização.
			O decisor influencia positivamente no processo de formulação de estratégias.
			O decisor participa ativamente no processo de tomada de decisão.
		Liderança	O decisor é reconhecido positivamente pelo seus pares e subordinados .
			O estrategista é reconhecido positivamente pelo seus pares e superiores.
		Experiência	O decisor utiliza somente o saber prático acumulado ao longo da sua carreira profissional para tomada de decisão.
	O estrategista utiliza somente o saber prático acumulado ao longo da sua carreira profissional para formulação de estratégias.		

Quadro 8 - Questões sobre fatores sistêmicos

Fonte: Elaboração própria

Referencial Teórico		Questões
GI e GC	Práticas	O EPC utiliza Comunidade de Prática em seus processos.
		O EPC utiliza Educação Corporativa em seus processos.
		O EPC utiliza Mentoring em seus processos.
		O EPC utiliza Coaching em seus processos.
		O EPC utiliza Memória Organizacional em seus processos.
		O EPC utiliza Raciocínio Baseado em Casos em seus processos.
		O EPC utiliza Mineração de Dados em seus processos.
		O EPC utiliza Mineração Textual em seus processos.

Quadro 9 - Questões sobre as práticas de GI e GC

Fonte: Elaboração própria

3.10 Instrumento de Pesquisa

O método de obtenção de dados utilizado foi a comunicação estruturada, por meio de um questionário escrito (apêndice A). Para este questionário foi utilizada a escala LIKERT de 5 pontos que mensura o grau de concordância entre os respondentes, cujos valores são: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo em parte, (3) Indiferente, (4) Concordo em parte e (5) Concordo totalmente.

Posteriormente, após a compilação dos dados, com base nos resultados da pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturada (apêndice B) com os gestores dos EPC. As entrevistas levaram cerca de 50 minutos em média, sendo todas elas gravadas, com o objetivo da captura do conhecimento tácito.

Por questões estratégicas e confidencialidade, alguns gestores solicitaram a não divulgação de seus EPC. Diante desse fato optou-se em não informar quais EPC participaram da pesquisa.

3.11 Pré-teste

O pré-teste tem por objetivo identificar possíveis falhas ou erros na elaboração do questionário, tais como: complexidade das questões, falta de entendimento da redação, questões desnecessárias, constrangimento ao informante, entre outros.

Para realização do pré-teste foram seguidas as seguintes etapas:

1. Estudo sobre EPC e dos modelos da GCE;
 2. Elaboração dos questionários quantitativos e entrevista semi-estruturada;
 3. Apresentação dos questionários ao orientador;
 4. Adequação dos questionários conforme as sugestões do orientador;
 5. Aplicação do pré-teste do questionário quantitativo da primeira fase;
 6. Adequação do questionário quantitativo da primeira fase, de acordo com as sugestões dos respondentes, e elaboração da versão final;
 7. Aplicação do pré-teste da entrevista semi-estruturada da segunda fase;
- e,

8. Adequação da entrevista semi-estruturada da segunda fase, de acordo com as sugestões dos respondentes, e construção da versão final.

Para tanto, o pré-teste foi aplicado a um grupo de pessoas com perfis similares aos respondentes, mas que não se incluem no grupo de pesquisa. O grupo de pessoas utilizado foi composto de treze (13) integrantes, sendo que dez (10) pessoas responderam perguntas relativas ao questionário quantitativo (Apêndice A) e três (3) pessoas responderam as perguntas da entrevista relativas a entrevista semi-estruturada (Apêndice B).

A) Questionário quantitativo

O questionário quantitativo foi elaborado em formulário eletrônico, por meio do site Kwiksurveys¹⁰, no qual possui funcionalidades que facilitam o controle de respondentes e consolidação de resultados. Este mesmo recurso será utilizado na realização da pesquisa de campo.

O período de realização do pré-teste do questionário quantitativo (Apêndice A) foi de 05/04/2010 a 09/04/2010 e teve como resultado:

- Questão 03 - acréscimo da opção MBA juntamente com Especialização;
- Questão 04 - acréscimo da opção Pós-Doutorado juntamente com Doutorado;
- Questão 04 - alteração no enunciado de “Quantos anos você atua com planejamento estratégico”, para “Quanto tempo (anos) você atua com planejamento estratégico”;
- Questão 06 - acréscimo da opção Empresa de economia mista e Outros;
- Questão 07 - alteração do enunciado de: “O Escritório de Projetos Corporativo faz parte da estrutura formal da organização”, para: “O Escritório de Projetos Corporativo é formalizado na estrutura organizacional”;

¹⁰ [HTTP://www.kwiksurveys.com](http://www.kwiksurveys.com)

- Questão 08 - acréscimo da opção Não se aplica;
- Questão 09 - acréscimo da opção Não se aplica;
- Questão 10 - alteração do enunciado de: “No EPC existem critérios para monitoramento das fontes de informação definidos”, para: “No EPC existem critérios definidos para monitoramento das fontes de informação”;
- Questão 11 - alteração do enunciado de: “O EPC mantém os sistemas de aquisição e captura, atualizados com a indicação das fontes de conhecimento e informação”, para: “O EPC mantém os sistemas de aquisição e captura de conhecimento atualizados com a indicação das fontes de informação”;
- Questão 20 - alteração do enunciado de: “O EPC busca melhoria contínua em seus processos”, para: “O EPC trabalha a melhoria contínua de seus processos”;
- Questão 23 - alteração do enunciado de: “O EPC provê saída de informações e de conhecimento objetivas às necessidades apontadas pelos decisores”, para: “O EPC provê saída de informações e de conhecimento relacionadas às necessidades apontadas pelos decisores”;
- Questão 35 - alteração do enunciado de “Existe disponibilidade de software e hardware de TIC, necessários e suficientes para suportar as atividades de tomada de decisão”, para “Existe disponibilidade de software e hardware de Tecnologia da Informação e Comunicação, necessárias e suficientes, para suportar as atividades de tomada de decisão”;
- Questão 36 - alteração do enunciado de: “Existe disponibilidade de software e hardware de TIC, necessários e suficientes para suportar as atividades de formulação de estratégias”, para: “Existe disponibilidade de software e hardware de Tecnologia da Informação e Comunicação, necessárias e suficientes, para suportar as atividades formulação de estratégias”;
- Questão 44 - alteração do enunciado de: “O decisor expõe claramente o que tem valor efetivo para a organização obter vantagem

competitiva”, para: “O decisor expõe claramente o que tem valor efetivo para que a organização obtenha vantagem competitiva”;

- Questão 54 – a questão foi acrescentada com objetivo de entender o qual prática é necessária dentro de um EPC;

Após análise das respostas do questionário quantitativo, foi realizada uma revisão da estrutura do questionário, assim como uma reformulação nos enunciados das questões para facilitar melhor o entendimento.

Na revisão da estrutura do questionário foram trabalhadas: a disposição das telas e a reorganização dos conteúdos em blocos (EPC, estrategistas e decisores), para facilitar o preenchimento das respostas e reduzir a sensação de extensão do questionário.

B) Entrevista semi-estruturada

A entrevista semi-estruturada foi elaborada com treze (13) questões, abarcando todo o referencial teórico. Este pré-teste foi realizado por meio de entrevistas gravadas, onde procurou-se identificar: (i) o entendimento das questões, por parte dos respondentes; (ii) o tempo de realização das entrevistas; e, (iii) o método de abordagem da pesquisa.

O período de realização do pré-teste da entrevista semi-estruturada (Apêndice C) foi de 19/04/2010 a 23/04/2010 e teve como resultado:

- Questão 06 - alteração do enunciado de: “Existem ferramentas para controle e avaliação de sistema de informações e de análise de resultados da eficácia das ações estratégicas?”, para: “Existem ferramentas para controle e avaliação de sistema de informações e/ou de análise de resultados da eficácia das ações estratégicas? Se sim, como estas ferramentas atuam, senão como ocorre a medição da eficácia das ações estratégicas?”;
- Questão 13 - alteração do enunciado de: “Quais práticas de gestão de conhecimento que você julga importante na sua organização e quais as que você pretende ou gostaria de implantar no EPC?”, para: “As

práticas de GC e GI abordadas na pesquisa foram: Portal Corporativo, Educação Corporativa, Comunidade de Prática, Memória Organizacional, Mentoring e Coaching, Mineração textual e de dados; RBC. Quais dessas práticas de gestão de conhecimento que você julga importante na sua organização? Quais as que você pretende ou gostaria de implantar no EPC?”.

O pré-teste foi importante para ajudar a definir o tempo médio das entrevistas, estimado em trinta (30) minutos. Outro ponto observado foi a necessidade de contextualizar algumas definições básicas de GCE, para tanto foi alterado a carta de apresentação (Apêndice B).

4 Análise dos Resultados

As pesquisas quantitativa e qualitativa proporcionam diferentes perspectivas, mas não necessariamente contrárias uma da outra. Os elementos de ambas as abordagens podem ser utilizados, em conjunto, em estudos mistos, com vistas a obter mais informações do que se obteria utilizando apenas um dos métodos.

4.1 Análise quantitativa

A pesquisa quantitativa visa descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. Ela é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística.

A pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências comportamentais. Esta técnica também é utilizada para se determinar o perfil de um grupo de indivíduos, permitindo a criação de modelos que possam inferir sobre a opinião ou ação de um indivíduo, baseado nas características comuns observadas no grupo.

Conforme a metodologia descrita no capítulo 3, foi aplicado um questionário (Apêndice A) com vista a obter a percepção dos entrevistados quanto a aplicabilidade da GCE nos EPC. Este é composto por 54 questões divididos em 4 grupos:

- Demográficos;
- Modelo Sistêmico;
- Fatores Sistêmicos; e,
- Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

Devido à extensão do questionário, optou-se em agrupar as questões e, conseqüentemente, os resultados vinculados ao referencial teórico.

As primeiras questões do levantamento de dados tratam especificamente dos dados demográficos, profissionais e empresariais, com vistas a identificar o perfil dos estrategistas e decisores dos EPC.

Para este quesito observou-se que há uma equivalência entre os respondentes dos sexos masculino e feminino integrantes dos EPC (50% para ambos). A predominância da faixa de idade dos membros das equipes do EPC está entre 18 e 44 anos de idade (62,50%), sendo que 25% têm idade entre 30 e 34 anos.

A formação acadêmica dos integrantes do EPC está voltada para graduados e pós-graduados que possuem MBA no qual representa 56,25% dos entrevistados. Este mesmo percentual, 56,25%, representam os profissionais que atuam com planejamento estratégico há mais de 5 anos, ou seja, são profissionais com bastante experiência.

Quanto aos decisores, estes representam 18,75% do total de entrevistados e são pertencentes do setor público e de empresas mistas, enquanto 25% dos estrategistas são do setor privado. Isso indica que os EPC tendem a ser mais formuladores de estratégia do que tomadores de decisões. Talvez isso ocorra pelo fato de que poucos EPC tenham sido criado a mais 5 anos (25%), a maioria, 37%, são EPC criados entre 3 e 4 anos, ou seja, estão em processo de aquisição de maturidade.

No entanto, os EPC tendem a ganhar cada vez mais força e importância estratégica, uma vez que 62,50% são reconhecidos formalmente dentro da organização.

4.1.1 Modelo Sistêmico aplicado aos EPC

O modelo sistêmico da GCE, proposto por Miranda (2004) foi abordado por meio de questões relacionadas aos sistemas e subsistemas do modelo (Quadro 11). As questões visam identificar a percepção da GCE em relação ao EPC.

Tabela 2 - Resultado da pesquisa quantitativa referente ao Modelo Sistemico

Nº.	Questão	Concordo totalmente	Concordo em parte	Indiferente	Discordo em parte	Discordo totalmente
9	O EPC possui técnicas definidas para captura do conhecimento tácito.	6,25%	81,25%	6,25%	0	6,25%
10	O EPC possui política de socialização e compartilhamento do conhecimento dentro da organização.	68,75%	12,50%	6,25%	6,25%	6,25%
11	O EPC tem padronizado o registro dos dados, das informações e do conhecimento explicitado.	25,00%	50,00%	6,25%	12,50%	6,25%
12	O EPC tem definido os processos de busca e recuperação de informações.	12,50%	68,75%	6,25%	6,25%	6,25%
13	O EPC classifica os dados em informações e ações estratégicas, segundo critérios estabelecidos.	6,25%	43,75%	12,50%	25,00%	12,50%
14	O EPC divulga a existência de casos estratégicos novos, dentro de uma perspectiva de disseminação periódica e constante da informação.	50,00%	12,50%	6,25%	12,50%	18,75%
15	O EPC provê saída de informações e de conhecimento objetivas as necessidades apontadas pelos decisores.	68,75%	6,25%	6,25%	12,50%	6,25%
16	O EPC incorpora o sistema rotinas de diagnóstico e de previsão de resultados, segundo simulações prévias.	43,75%	12,50%	6,25%	18,75%	18,75%
17	O EPC monitora continuamente as ações estratégicas implementadas.	18,75%	56,25%	6,25%	12,50%	6,25%
18	O EPC busca melhoria contínua em seus processos.	18,75%	50,00%	12,50%	18,75%	0
19	O EPC mantém os processos de aquisição e captura de conhecimentos atualizados com as indicações das fontes de conhecimento e informação.	12,50%	6,25%	56,25%	6,25%	18,75%

Nº.	Questão	Concordo totalmente	Concordo em parte	Indiferente	Discordo em parte	Discordo totalmente
21	No EPC existem critérios definidos para monitoramento das fontes de informação.	0	75,00%	6,25%	18,75%	0
28	O EPC cria mecanismos que facilitem o acesso dos decisores novatos ao conhecimento estratégico explícito.	12,50%	68,75%	0	12,50%	6,25%
27	O EPC consulta permanentemente decisores quanto a sua necessidade de informação.	6,25%	75,00%	0	6,25%	12,50%
44	O EPC consulta permanentemente estrategistas quanto a sua necessidade de informação.	6,25%	81,25%	6,25%	0	6,25%
48	O EPC cria condições para que estrategistas novatos e experientes compartilhem conhecimento.	6,25%	62,50%	12,50%	12,50%	6,25%
49	O EPC estabelece processo de monitoria entre estrategistas experientes e novatos.	6,25%	62,50%	12,50%	0	18,75%

Fonte: Planilha Excel da pesquisa estruturada

4.1.1.1 Sistema de Monitoramento do Conhecimento Estratégico (SMCE)

As questões 19 e 21 tratam do SMCE.

A maioria dos entrevistados (75%) percebe que existem critérios para monitoramento das fontes de informação, mas estes critérios não estão bem definidos pelos EPC.

No entanto é preocupante o fato de que 81,25% dos EPC não mantêm seus processos atualizados de aquisição e captura de conhecimento.

A falta do monitoramento ambiental pode ocasionar questionamentos quanto a confiabilidade ou integridade da informação e do conhecimento adquirido, colocando em descrédito os serviços prestados pelos EPC.

4.1.1.2 Sistema de Aquisição e Captura do Conhecimento Estratégico (SACCE)

O SACCE é abordado pelas questões 9, 10 e 11.

Os EPC não possuem técnicas totalmente definidas para captura do conhecimento tácito. Esta é a percepção de 81,25% dos respondentes.

Esta mesma percepção (81.25%) ocorre, também, quando se trata da definição de políticas de socialização e compartilhamento do conhecimento dentro da organização.

Quanto a padronização dos registros dos dados, das informações e do conhecimento explicitado ocorrem em apenas 25% dos EPC.

A falta da aplicabilidade deste subsistema pode resultar na má qualidade da informação e também impactar no aprimoramento dos estrategistas e decisores novatos.

4.1.1.3 Sistema de Armazenamento de Conhecimento Estratégico Explícito (SACEE)

O SACEE é tratado pelas questões 12, 13, 14, 15 e 16.

Apesar de 81,25% dos EPC terem processos voltados para busca e recuperação de informações, apenas 50% classificam e transformam os dados em informações e ações estratégicas.

Percebe-se que 62% dos EPC divulgam novos casos estratégicos, indo ao encontro da necessidade de disseminação periódica e constante das informações. Porém, 75% dos entrevistados percebem que os EPC proporcionam saída de informações e de conhecimento objetivas voltadas às necessidades dos decisores.

As rotinas de diagnóstico e de previsão de resultados, realizadas por simulações são praticados por 56,25% dos EPC.

Um sistema de armazenamento quando bem estruturado e implementado permite maior agilidade no tratamento e recuperação da informação, facilitando consideravelmente o trabalho de estrategistas e decisores.

4.1.1.4 Sistema de Aprimoramento de Estrategistas e Decisores Novatos (SAEDN)

As questões 28, 48 e 49 tratam do SAEDN.

O acesso ao conhecimento explícito proporcionado pelos EPC aos decisores novatos não é percebido por 81,25% dos entrevistados. No entanto, 68,75% notam que os EPC criam condições para que estrategistas novatos e experientes compartilhem conhecimento.

Quanto ao fato dos EPC estabelecerem um processo de monitoria entre estrategistas experientes e novatos, isto é verificado por 68,75%.

Segundo Miranda, (2004), a definição de padrões de desempenho para a avaliação da eficácia do sistema poderá auxiliar o EPC na verificação da atuação de

estrategistas e decisores novatos, proporcionando condições para o compartilhamento de conhecimento estratégico pela organização.

4.1.1.5 Sistema de Aplicação do Conhecimento Estratégico (SACE)

As questões 27 e 44 são referentes ao SACE. Observa-se que 87,50% percebem a existência de uma interação entre os EPC e os estrategistas na verificação da necessidade de sua informação. Já com relação a interação entre os EPC e os decisores é notado por 81,25% dos entrevistados.

Para Miranda (2004), a geração de saídas do sistema fáceis de assimilação e de uso por parte de estrategistas e decisores é um dos fatores que auxilia a aplicação do conhecimento estratégico.

4.1.1.6 Sistema Avaliação do Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico (SASGCE)

As questões 17 e 18 tratam especificamente do SASGCE.

Apenas 75% dos EPC monitoram continuamente as ações estratégicas implementadas. Assim como, 68,75% buscam aperfeiçoar seus processos por meio de melhoria contínua.

Esta é uma questão delicada, uma vez que é por meio destes mecanismos que os EPC deveram avaliar se o conhecimento estratégico foi gerado, segundo Miranda (2004).

4.1.2 Fatores Sistêmicos aplicados aos EPC

A pesquisa também contém questões referentes aos fatores sistêmicos da GCE (Quadro 12). As questões estão relacionadas aos fatores e subfatores com vistas a verificar a que ponto os mesmos influenciam estrategistas e decisores.

Tabela 3 - Resultado da pesquisa quantitativa referente aos Fatores Sistêmicos

Nº.	Questão	Concordo totalmente	Concordo em parte	Indiferente	Discordo em parte	Discordo totalmente
20	O contexto vivido atualmente pela organização apresenta alto índice de pontos fortes internos.	12,50%	6,25%	62,50%	6,25%	12,50%
22	Para tomada de decisão existe disponibilidade de software e hardware de TIC, necessários e suficientes, para suportar as atividades.	12,50%	68,75%	0	12,50%	6,25%
23	Para formulação de estratégia existe disponibilidade de software e hardware de TIC, necessários e suficientes, para suportar as atividades.	0	75,00%	6,25%	6,25%	12,50%
24	O decisor utiliza, com intensidade, sua experiência acumulada ao longo da sua carreira profissional para tomada de decisão.	25,00%	50,00%	0	12,50%	12,50%
25	O decisor utiliza, com intensidade, as informações que recebe, ou as que tem acesso, para tomada de decisão.	18,75%	62,50%	0	18,75%	0
26	O decisor utiliza o seu sentimento ao invés de considerar as informações repassadas pelo EPC.	12,50%	62,50%	6,25%	18,75%	0
29	Para tomada de decisão, o decisor utiliza com intensidade o discernimento e a razão ao invés de permitir que as situações tomem seu curso.	6,25%	68,75%	12,50%	6,25%	6,25%
30	Os processos definidos pelo EPC na tomada de decisão são utilizados sistematicamente e efetivamente.	25,00%	68,75%	0	0	6,25%
31	O decisor influencia no processo de formulação estratégica demonstrando comprometimento com a estratégia formulada.	12,50%	62,50%	6,25%	12,50%	6,25%
32	O decisor expõe claramente o que tem valor efetivo para a organização obter vantagem competitiva.	18,75%	62,50%	6,25%	6,25%	6,25%
33	O decisor influencia no processo de formulação estratégica priorizando interesses pessoais.	6,25%	25,00%	0	0	68,75%

Nº.	Questão	Concordo totalmente	Concordo em parte	Indiferente	Discordo em parte	Discordo totalmente
34	O decisor tem alto prestígio pessoal e profissional dentro e fora da organização.	62,50%	25,00%	6,25%	6,25%	0
35	O decisor influencia positivamente no processo de formulação de estratégias.	12,50%	87,50%	0	0	0
36	O decisor é reconhecido positivamente pelos seus pares e subordinados.	12,50%	75,00%	0	0	12,50%
37	O decisor participa ativamente no processo de tomada de decisão.	12,50%	81,25%	0	0	6,25%
38	O decisor utiliza somente o saber prático acumulado ao longo da sua carreira profissional para tomada de decisão.	18,75%	56,25%	0	12,50%	12,50%
39	O contexto vivido atualmente pela organização apresenta um índice acentuado de pouca ameaça externa.	6,25%	6,25%	18,75%	62,50%	6,25%
40	O estrategista utiliza o seu sentimento ao invés de considerar as informações repassadas pelo EPC	6,25%	62,50%	12,50%	0	18,75%
41	O estrategista utiliza com intensidade sua experiência acumulada ao longo da sua carreira profissional para formulação de estratégias.	56,25%	31,25%	12,50%	0	0
42	Para formulação de estratégia, o estrategista utiliza com intensidade o discernimento e a razão ao invés de permitir que as situações tomem seu curso.	93,75%	6,25%	0	0	0
43	Os estrategistas demonstram estimulados a realizarem suas tarefas.	6,25%	75,00%	6,25%	0	12,50%
45	Os estrategistas demonstram estarem integrados uns com os outros, indicando alto nível de companheirismo e harmonia no trabalho de equipe.	6,25%	75,00%	6,25%	0	12,50%

Nº.	Questão	Concordo totalmente	Concordo em parte	Indiferente	Discordo em parte	Discordo totalmente
46	Os estrategistas trocam conhecimentos e experiências entre si voltados para objetivo comum: formulação de estratégia.	6,25%	68,75%	6,25%	12,50%	0
47	O estrategista é reconhecido positivamente pelo seus pares e superiores.	6,25%	75,00%	12,50%	0	6,25%
50	O estrategista utiliza com intensidade as informações que recebe, ou as que têm acesso, para formulação de estratégias.	12,50%	75,00%	12,50%	0	0
51	O estrategista utiliza somente o saber prático acumulado ao longo da sua carreira profissional para formulação de estratégias.	18,75%	56,25%	0	0	25,00%
52	Os processos definidos pelo EPC na formulação de estratégias são utilizados sistematicamente e efetivamente.	18,75%	62,50%	0	0	18,75%

Fonte: Planilha Excel da pesquisa estruturada

4.1.2.1 Cognição

As questões abordadas sobre Cognição são: 24, 25, 26, 38, 40, 41, 42, 50 e 51.

Sob o aspecto da experiência, 75% dos entrevistados acreditam que os decisores utilizam suas experiências acumulada ao longo da sua carreira profissional para tomada de decisão. Para este mesmo quesito, quando aplicado aos estrategistas durante a formulação estratégica, o índice sobe para 87,50%.

O uso das informações para tomada de decisão é praticado por 75% dos decisores, Tratando-se da formulação de estratégias, 81,25% dos estrategistas utilizam-se do uso da informação.

A “experiência” está relacionada ao saber prático acumulado por estrategistas e decisores ao longo de seu contato profissional (MIRANDA, 2004).

Quando se trata de capacidade de julgamento, 93,75% concordam que os estrategistas utilizam o discernimento e a razão durante a formulação de estratégias.

Conforme colocado por Miranda (2004), a capacidade de julgamento difere dos processos mentais pelo fato que bom senso é encarado como um processo intuitivo, enquanto o discernimento é visto como um processo racional e metódico.

4.1.2.2 Tecnologia

O tópico Tecnologia é tratado nas questões 22, 23, 30 e 52.

Os softwares e hardwares utilizados, e disponíveis, para tomada de decisão foram relatados por 81,25% dos entrevistados. No entanto, para este mesmo quesito, quando se trata de formulação estratégica o índice é de 75%.

Os processos de apoio à tomada de decisão definidos pelos EPC são seguido pelos decisores, esta é a percepção da maioria dos entrevistados (93,75%). Da mesma forma, 81,25% percebem que os estrategistas seguem os processos para formulação estratégica.

Os índices apresentados corroboram com a afirmação de Miranda (2004, p.122) quando diz que “as tecnologias da informação e da comunicação são aplicadas ao processo de formulação e decisão estratégicas, além da utilização de técnicas e métodos”.

4.1.2.3 Organização e Cultura

As questões 43, 45 e 46 tratam do fator sistêmico Organização e Cultura.

O fato dos estrategistas demonstrarem estimulados na realização de suas tarefas, na visão dos entrevistados (81,25%), isto não é unanimidade entre os entrevistados, pois apenas 6,25% concordam plenamente com esta afirmação.

Quando se trata da integração entre os estrategistas, o índice também é de 81,25%, sendo perceptível o companheirismo e harmonia em equipe. Resultado disso é a observância na troca de conhecimento e experiência entre os estrategistas voltados para a formulação estratégica, notados por 75% dos entrevistados.

Miranda (2004, p.124) afirma que quando se trata de conhecimento estratégico, “A cultura organizacional é voltada para a avaliação dos estrategistas, enquanto grupo e não de forma individualizada”.

2.1.2.4 Modelo Gerencial

O Modelo Gerencial está relacionado as questões 31, 32 e 33.

O comprometimento dos decisores com as estratégias formuladas abarca o entendimento de 75% dos entrevistados. Devido a isso, é verificada a pertinência em se ter um processo para formulação da estratégia bem elaborado pelos EPC.

É perceptível também, para os entrevistados que 81,25% dos decisores decidem de fato aquilo que agrega valor à organização, ou seja, escolhem o certo para fazer certo.

No entanto, os decisores ainda influenciam as estratégias por meio de priorização de seus interesses pessoais, na opinião de 31,25%.

Os resultados estão em consonância com o fator Modelo Gerencial apresentado por Miranda (2004) baseado em uma análise do indivíduo e não em grupo. Esta análise é levada em consideração: (i) a liderança empreendida pelos decisores; (ii) a estrutura de poder; (iii) influência e autoridade; e, (iv) à proposição clara dos valores e objetivos a serem alcançados pela organização.

4.1.2.5 Contexto

As questões 20 e 39 tratam do Contexto vivido pelos EPC.

As organizações não possuem pontos fortes internos para 81,25% dos entrevistados. No entanto, 68,75% acreditam que existam ameaças externas à organização.

Para estes casos Miranda (2004) sugere que as organizações nesta situação adotem aplicações de estratégias de sobrevivência. Os EPC podem auxiliar por meio de monitoramento ambiental mais constante.

4.1.2.6 Individualidade

A individualidade dos decisores e estrategistas são verificadas nas questões 34, 35, 36, 37 e 47.

Os entrevistados (87,50%) percebem que os decisores possuem alto prestígio pessoal e que influenciam positivamente no processo de formulação estratégica (100%) e, também, é reconhecido pelos seus pares e subordinados (100%). Com relação aos estrategistas, 81,25% percebem este reconhecimento.

Segundo Fujihara (2008) a individualidade é formada por subfatores referentes a estrutura de poder, liderança e experiência, na qual apresenta questionamentos em relação ao foco pessoal, ligado à personalidade, ao ego e à individualidade comportamental de cada pessoa.

4.1.3 Práticas de GI e GC utilizadas nos EPC

A questão 53 verificou quais são as práticas de GI e GC são exercidas pelos EPC (gráfico 01).

Gráfico 1 - Práticas de GI e GC realizadas pelos EPC

Fonte: Planilha Excel da pesquisa estruturada

Para os entrevistados, Comunidade de Prática e Mineração Textual são duas técnicas que não são aplicadas nos EPC. Já as práticas mais realizadas são: (1º. e 2º.) Portal Corporativo e Memória Organizacional, ambos com 24%; (3º.) Coaching com 20%; e, (4º.) Mineração de dados com 18%.

Quanto à percepção das práticas, onde os entrevistados julgam necessários a serem exercidas pelos EPC foi discutida na questão 54 (gráfico 02).

Gráfico 2 - Práticas de GI e GC consideradas necessárias pelos EPC

Fonte: Planilha Excel da pesquisa estruturada

Nesta perspectiva, observa-se que as práticas de Portal Corporativo e Coaching continuam sendo as principais práticas de GI e GC necessárias ao EPC. No entanto, Mentoring, Memória Organizacional e Comunidade de Prática possuem uma significativa relevância para os entrevistados.

4.2 Análise qualitativa

A pesquisa qualitativa é usada para identificar a extensão total de respostas ou opiniões que existem em uma população, ajudando a identificar questões e entender o porquê que elas são importantes. Com vistas ao melhor entendimento das respostas e opiniões, é importante trabalhar com uma amostra heterogênea de pessoas enquanto se conduz uma pesquisa qualitativa.

Esse tipo de pesquisa revela áreas de consenso, tanto positivo quanto negativo, por meio dos padrões de respostas. Também permite determinar quais ideias geram uma forte reação emocional. Além disso, é especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias.

A pesquisa em questão foi realizada por meio de entrevistas com gerentes dos EPC. Estes foram contatados, anteriormente via telefone, para verificar o interesse em participarem da pesquisa e, conseqüentemente, agendamento das entrevistas.

Para realização desta pesquisa foram entrevistados 9 gestores de EPC. Os perfis das organizações destes EPC são: 5 na área de governo, 2 da iniciativa privada, 1 empresa mista e 1 organização não governamental.

No início de cada entrevista foi entregue uma carta de apresentação (Apêndice B), na qual se contextualiza o motivo da pesquisa. Após a leitura do documento, foi solicitada uma autorização de gravação da entrevista ao participante com o objetivo de colher o conhecimento tácito das respostas com vistas a uma análise mais detalhada posteriormente. Todos os entrevistados concordaram com a gravação.

A entrevista foi elaborada em caráter semi-estruturado contendo 13 perguntas. Por meio deste instrumento de coleta de dados buscou-se captar a relação entre os EPC e a GCE.

O quadro 12 sintetiza as treze indagações realizadas durante a entrevista.

Nº.	Questão resumida	Referencial teórico	Ideias capturadas	Observações relacionadas com a GCE
1	Como as fontes de informação são identificadas e avaliadas?	SMCE	Utilização de metodologia de projetos para captura da informação.	Uso de ferramentas de tecnologia da informação e de métodos da inteligência competitiva.
2	Como é realizada a transformação do conhecimento tácito e explícito em conhecimento estratégico?	SACCE	Utilização de metodologia de projetos com vistas a padronizar o conhecimento estratégico adquirido.	Transformação das informações dispersas em conhecimento estratégico estruturado.
3	Na organização existe algum instrumento tais como: Datamining, Datawarehouse, BD textual e/ou Business Intelligence? Se sim, como eles atuam, senão como ocorre o armazenamento do conhecimento explícito?	SACEE	As informações são armazenadas de forma redundante em locais diferentes: em servidores de arquivo, em sistemas e, em alguns casos, papel.	Armazenamento do conhecimento explícito adquirido e o conhecimento tácito elicitado em repositórios adequados.
4	Existe algum processo de desenvolvimento de competências para estrategistas e decisores novatos desenvolvidos pelo EPC? Se sim como ocorre, senão existe algo neste sentido dentro da organização?	SAEDN	O desenvolvimento de competências promovido pelos EPC ocorre por meio da utilização de seus instrumentos: metodológicos e sistemas.	Utilização de metodologias adequadas que venham promover efetivamente o aprimoramento de suas competências.
5	Na organização existe algum Sistema de Apoio a Decisão ou Sistema de Informações Executivas? Se sim, como eles atuam, senão como ocorre o filtragem de dados e informações?	SACE	Uso efetivo de sistemas baseada em TIC para auxílio a formulação e tomada de decisão.	Proporciona desenvolvimento de aplicativos específicos que apoiam tanto as formulação quanto as decisões estratégicas.
6	Existem ferramentas para controle e avaliação de sistema de informações e de análise de resultados da eficácia das ações estratégicas?	SASGCE	Os resultados finalísticos dos projetos são auferidos, por meio de indicadores relacionados as ações estratégicas.	Verificação da eficácia do sistema no qual se pode observar a criação do conhecimento estratégico.
7	Como você avalia a cognição para os	Cognição	As organizações tendem a utilizar	Relação do saber prático acumulado

Nº.	Questão resumida	Referencial teórico	Ideias capturadas	Observações relacionadas com a GCE
	estrategistas e decisores?		mais as informações estratégicas dos projetos para formulação e tomada de decisões.	por estrategistas e decisores ao longo de seu contato profissional com atividades relacionadas à formulação ou decisão estratégicas.
8	No EPC como são empregadas as tecnologias no uso da gestão do conhecimento?	Tecnologia	Existe uma dependência significativa em TIC, por meio de softwares, no uso de atividades para formulação e decisão estratégicas.	Relação entre as TIC e comunicação aplicadas ao processo de formulação e decisão estratégicas.
9	Como você vê a Cultura organizacional na sua empresa? Existe incentivo de criação e difusão do conhecimento estratégico?	Organização e Cultura	Existe um choque cultural, as organizações estão passando por uma quebra de paradigma onde a informação é da organização.	Remetem aos valores e crenças compartilhados no seio da organização e que fundamentam “o estilo de ser” do grupo organizacional.
10	Como a alta administração é convencida sobre os benefícios das práticas de gestão do conhecimento?	Modelo Gerencial	O uso das informações estratégicas tem sido primordial tanto para formulação estratégica quanto para tomada de decisão.	Refere-se à liderança empreendida pelos decisores, à estrutura de poder, influência e autoridade e à proposição clara dos valores e objetivos a serem alcançados pela organização.
11	Como a organização realiza o monitoramento ambiental?	Contexto	As organizações passam por um momento de crescimento e estão antenadas em busca de oportunidades.	Relacionado à tempestividade e oportunidade de adoção de estratégias de acordo com a situação da empresa.
12	Como o ego dos estrategistas e decisores têm influenciado nas formulações e decisões estratégicas?	Individualidade	Não perceptível nas organizações.	Verificação da projeções pessoais na influência de formulação estratégica e tomada de decisão.
13	Quais práticas de gestão de conhecimento que você julga importante na sua organização e quais as que você pretende ou gostaria de implantar no	Práticas de GI e GC	Os EPC utilizam práticas de GI e GC em suas atividades e serviços.	Rol dos mecanismos de planejamento, organização e controle das informações; e, geração do conhecimento de uma organização.

Nº.	Questão resumida	Referencial teórico	Ideias capturadas	Observações relacionadas com a GCE
	EPC?			

Quadro 10 - Resultados das entrevistas semi-estruturadas com os gestores dos EPC

Fonte: Planilha Excel da pesquisa estruturada

Com relação à primeira questão, observa-se que as fontes de informações internas são obtidas por meio das informações provenientes dos projetos. Para obtenção de tais informações, praticamente todas as organizações utilizam o suporte de uma metodologia, descrevendo os procedimentos de coleta de informações. As fontes de informações externas são diretrizes repassadas pela alta administração por meio sistêmico.

Na questão 2, basicamente em todas as organizações, o conhecimento estratégico é gerado por meio das informações coletadas dos projetos de forma sistematizada.

Quanto ao uso de repositórios para armazenamento do conhecimento adquirido, foi abordado na questão 3. Apenas 33% dos entrevistados informaram que utilizam sistemas apropriados para armazenamento do conhecimento. O uso de servidores onde os projetos são estruturados em árvores é praticado por 78% das organizações. Existem organizações que armazenam documentos de forma redundante: no sistema, no servidor de arquivos por meio da árvore do projeto e, também, em papel.

A questão 4 abordou o processo de desenvolvimento de competências de estrategistas e decisores novatos. O índice de EPC que possui essa responsabilidade é de 56%.

Na quinta questão, verificou-se que a grande maioria dos entrevistados possuem sistemas de apoio a decisão ou sistema de informações executivas. Apenas 23% dos entrevistados informaram que a filtragem das informações ocorre de forma manual.

A análise das ações estratégicas foi abordada na sexta questão, quando observou-se que 78% das organizações verificam a eficácia das ações estratégicas, sendo que a maioria utilizam-se do Balanced Scorecard (BSC)¹¹.

¹¹ BSC - Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. (KAPLAN e NORTON, 1997).

A cognição dos estrategistas e decisores foi verificada na questão 7. Para 56% das organizações, tanto os estrategistas quanto os decisores tendem a formular e tomar decisões baseadas em experiências profissionais. No entanto, 33% acreditam que o desejável seria que as atividades de formulação estratégica e tomada de decisão fossem realizadas por meio de informações estratégicas.

Esta questão vai de encontro com a primeira hipótese secundária quando esta pressupõe que estrategistas e decisores utilizam seus sentimentos baseados no monitoramento ambiental, no entanto é verificado que eles utilizam suas experiências profissionais. Além do mais foi notado, por meio da entrevista quantitativa, que existe uma relação entre os EPC e os estrategistas e decisores.

Na questão 8, pode-se inferir com absoluta certeza que todos os EPC (100%) utilizam a tecnologia em seus serviços, evidenciando uma grande dependência de TIC.

No aspecto voltado para a cultura organizacional, tratado na questão 9, a maioria dos EPC é visto como uma unidade íntegra e competente, porém existe certa dificuldade em obter as informações dos projetos, muitas vezes pelo fato dos especialistas acharem que o relato das informações seja algo burocrático.

Para 67% das organizações, a alta administração percebe que as práticas da gestão do conhecimento estão ligadas aos resultados de eficácia e eficiência obtidos (questão 10).

O monitoramento ambiental ocorre em todas as organizações, segundo os entrevistados, entretanto 44% dos EPC utilizam-se de ferramentas voltadas para inteligência competitiva.

Quanto a influência do individualismo dos estrategistas e decisores durante a formulação estratégica ou tomada de decisão, questão 12, verificou-se que quase não existe, mesmo porque 78% das organizações utilizam-se de decisão colegiada para estas ações.

Com exceção da individualidade, todos os fatores questionados abordados durante a entrevista são percebidos pelos gestores dos EPC. O mesmo ocorre

durante a entrevista quantitativa, no entanto a individualidade é percebida pelos respondentes, por meio da influência positiva e reconhecimentos dos decisores e estrategistas. Com isto, a segunda hipótese secundária é seguramente inválida.

Na questão 13 foram verificadas quais são práticas de GI e GC realizadas pelos EPC. Mentoring e Coaching (26%), seguidos por Portal Corporativo (22%), Comunidade de Prática (15%) e Memória Organizacional (15%) são as práticas mais usuais nos EPC.

Quando os gerentes de EPC foram questionados quais práticas que pretendiam ou gostariam de implementar os resultados foram os seguintes: Mineração de Dados e textual (36%), Educação Corporativa e RBC, com 18% respectivamente.

5 Conclusão

5.1 Discussões dos objetivos

O primeiro objetivo específico “Identificar como os estrategistas e decisores percebem a utilização do EPC como um instrumento de apoio à Gestão do Conhecimento Estratégico (GCE)” foi alcançado em sua plenitude. Com base no modelo e fatores sistêmicos da GCE, proposto por Miranda (2004), foi possível elencar algumas práticas de GI e GC que corroboram com o sistema da GCE. Com isso, é possível obter uma relação clara entre a GCE, GI e GC, por meio dos temas abordados pelos estudiosos da CI.

Pelos resultados da pesquisa, podemos inferir que o Sistema de Aplicação do Conhecimento Estratégico (SACE) e o Sistema de Aquisição e Captura do Conhecimento Estratégico (SACCE) são os mais perceptíveis dentro dos EPC. O SACE pelo fato dos estrategistas e decisores recorrerem aos EPC como fonte de informação primária. O SACCE por definir os processos e mecanismos de busca e recuperação da informação e conhecimento, facilitando o acesso aos estrategistas e decisores.

Na opinião de um dos entrevistados, o uso da metodologia permite a captura das informações dos projetos de forma padronizada, facilitando a consolidação dos resultados a ser reportada a alta administração.

O segundo objetivo específico visou “Avaliar em que medida o EPC influencia os estrategistas e decisores, baseados nos fatores sistêmicos da GCE”. Isto foi verificado pela observância de que os estrategistas e decisores tendem a utilizar cada vez os EPC: (i) para formulação estratégica, o uso das informações provenientes dos EPC ocorre de forma sistematizada pelos estrategistas; (ii) para a tomada de decisão nem sempre a informação estratégica é suficiente, pois esta sofre influência de outros fatores externos, políticos como exemplo.

Baseado nos instrumentos de coleta de dados, verificou-se que fatores sistêmicos (i) TIC, (ii) Cultura e Organização; e, (iii) Individualidade são os mais observados pelos EPC.

O fator sistêmico TIC é um importante aliado dos EPC, pois existe uma grande dependência no uso de software específico tanto para os estrategistas quanto para decisores. O fator sistêmico Individualidade também infere na geração da informação e do conhecimento, a partir do momento em que os estrategistas e decisores participam ativamente dos processos propostos pelos EPC e, conseqüentemente, sentem-se motivados e integrados na realização de suas atividades (Fator sistêmico Organização e Cultura).

O terceiro objetivo específico buscou “Indicar as melhores práticas de GCE a serem incorporadas à rotina de um EPC”. O cenário ideal seria a implementação de todas as práticas abordadas neste trabalho, mas devido aos escassos recursos (pessoal, tempo e financeiro) pode-se inferir que o Portal Corporativo é uma das práticas mais utilizadas pela maioria dos EPC. No entanto, Memória Organizacional e Coaching possuem, também, um alto índice de relevância. Para os gestores dos EPC, Mineração Textual e de Dados, assim como RBC e Educação Corporativa são práticas importantes e necessárias e que tendem a serem implementadas nos EPC, porém em menor nível de prioridade.

A assertividade dos três objetivos específicos corrobora o objetivo geral “Identificar a aplicabilidade da gestão do conhecimento estratégico nos Escritório de Projetos Corporativos (EPC) de organizações do Distrito Federal”. Verificou-se que os EPC realizam a GCE por meio da utilização dos sistemas da GCE (que não implementados em sua totalidade) e, também, são influenciados pelos fatores sistêmicos.

As hipóteses estabelecidas no quadro 1.4 foram todas refutadas, pois os resultados da pesquisa indicaram haver uma interoperabilidade entre a GCE e os EPC, conforme a justificação dos objetivos específicos e resultados das análises. Assim, é possível inferir que as empresas do Distrito Federal que possuem Escritórios de Projetos Corporativos tendem a utilizar modelo sistêmico da GCE, por meio das práticas da gestão da informação e gestão do conhecimento.

5.2 Sugestões de estudos futuros

Diante dos resultados da pesquisa sugere-se alguns trabalhos a serem realizados, objetivando a continuidade dos estudos sobre a GCE:

- diagnosticar o processo de implantação da GCE nos EPC por meio da aplicação do modelo matemático;
- associar os fatores sistêmicos da GCE com o processo de desenvolvimento de competência dos gerentes de projetos das organizações;
- realizar o estudo da aplicabilidade da GCE em outras áreas de conhecimento ou mesmo organizações; e,
- elaborar um modelo, a partir da GCE, para alterar os processos mentais da organização, afim de proporcionar aumento na capacidade de inovação.

5.3 Considerações finais

Como citado anteriormente os EPC estão em processo de maturação, estão aprendendo a aprender, por meio de tentativas e erros. Não existe um modelo preconcebido orientando a melhor forma de se implementar ou operar um EPC, mesmo porque a cultura organizacional pode ser uma grande barreira a ser transposta.

É notório, também, que muitos EPC realizam a GCE, assim com as práticas de GI e GC, sem um embasamento teórico. Percebe-se a necessidade das organizações terem um planejamento mais arrojado quanto a utilização da informação e do conhecimento estratégico.

A GCE, por meio de seu modelo e seus fatores sistêmicos, possui uma participação muito importante dentro de um EPC. O modelo sistêmico apresenta os meios para a criação do conhecimento estratégico e se integram com os processos funcionais do EPC. Os fatores sistêmicos são trabalhos pelo EPC durante o processo da gestão do conhecimento.

A GCE, em conjunto com a GI e GC, pode vir a nortear a forma com que os serviços dos EPC sejam operacionalizados, fazendo com que a informação e o conhecimento circulem pela organização de forma transparente e com alto índice de credibilidade. Dessa forma os estrategistas e decisores deixam de serem meramente clientes e passam a serem, efetivamente, parceiros do EPC.

Não foi percebido ainda o verdadeiro potencial do EPC como uma unidade de informação efetiva, onde seu portfólio de serviços pode vir a responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam a organização. Os EPC têm a característica de fazer com as organizações se adéquem as novas realidades, tanto de ambiente quanto de mercado. A figura 16 retrata exatamente a atuação do EPC como uma unidade de informação e a sua interação como o meio ambiente

Figura 15 - O EPC atuando como uma unidade de informação
Fonte: Elaboração própria

6 REFERÊNCIAS

AAMODT, A.; PLAZA, E. Case-based reasoning: foundational issues, methodological variations and system approaches . Artificial Intelligence Communications, Vol. 7, 1994;

ABECKER, A; et al. Toward a Technology for Organizational Memories . IEEE Intelligent Systems, v.13, Iss. 03, p. 40-48, may/jun.1998.

ABREU, F; GONÇALVES, C.; PAGNOZZI, L. Tecnologia da Informação e Educação Corporativa: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem a distância no desenvolvimento de pessoas . Revista PEC, Curitiba, v.3, n.1, p.47-58, jul. 2002-jul. 2003. Disponível em: <http://www.bomjesus.com.br/publicacoes/pdf/revista_PEC_2003/2003_ti_educacao_corporativa.pdf>. Acesso em: 04 Out 2009

AMARAL, E. Gestão de Portfólio de Projetos de P&D em Instituições de Pesquisa Pública . Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) - Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2004.

AMARAL, F. C. N. Data mining: técnicas e aplicações para o marketing direto . São Paulo: Berkeley, 2001.

ARAÚJO JR., R. H. Precisão no processo de busca e recuperação da informação . Tese (Doutorado em Ciências da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

ASCAMA, M. Atuação do psicólogo e de outros profissionais no coaching em organizações de trabalho . Dissertação (Mestrado em Psicologia) - UFSC, Santa Catarina: 2004.

ASSIS, C. A universidade corporativa EMBASA e a gestão do conhecimento contribuindo para a melhoria dos processos de gestão de pessoas . Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2007.

BARCAUI, A; QUELHAS, O. Perfil de Escritório de Projetos em organizações atuantes no Brasil . Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia da Produção, n., p. 38 – 53, jul 2004.

BEPPLER, F. Emprego de RBC para recuperação inteligente de informações . Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

BLOCK, T. R.; FRAME, D. The Project Office . Menlo Park, California: Crisp Management Library, 1998.

BONI, V. R.; QUARESMA, S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais . Em Tese Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Vol. 02, nº 01, pag. 68-80, janeiro/julho 2005.

CARO, C.; CEDEIRA, L.; TRAVIESCO, C. La investigación sobre recuperación de información desde la perspectiva centrada en el usuario: métodos e variables . Revista Española de Documentación Científica, v26, n.1, p. 40-55, enero/marzo 2003.

- CHOO, C. W. Information Management for the Intelligent Organization; the art of scanning the environment. 2nd.ed. Medford, N.J. : Information Today, 1998 (ASIS Monograph Series)
- DAI, X. C. The role of the project management office in achieving project success . Tese de doutorado. EUA: The George Washington University, 2001.
- DAVENPORT, T. H. Reengenharia de processos . Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- _____; Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação . São Paulo: Futura, 2001
- _____; PRUSAK, I. Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual . Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DECKER, S.; MAURER, F. Organizational memory and knowledge management . Editorial: International Journal of Human-Computer Studies. v. 51, Iss. 03, p. 511-516, set. 1999.
- DIAS, C. Portal corporativo: conceitos e características . Ciências da Informação, Vol. 30, nº 01, pag. 50-60, jan/abr 2001.
- DINSMORE, P. C. Winnig in business with enterprise project . USA: Amacom Books, 1998.
- _____. Transformando Estratégias Empresariais em Resultados - Através da Gerência por Projetos . Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999
- _____. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base de "Preparação para Certificação PMP® - Project Management Professional" . Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2003.
- DINSMORE, P. C.; NETO, F. H. S. Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos . Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- DUTRA, J. Gestão por competências . São Paulo: Editora Gente, 2001
- EBOLI, M. Universidades Corporativas . 1.ed. Brasília: USP/PROGEP, 1999.
- FUJIHARA, R. K. Gestão do Conhecimento Estratégico: Estudo dos subfatores sistêmicos aplicados à ECT . Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) - Departamento de Ciência da Informação e da Documentação, Universidade de Brasília, 2008.
- GROGAN, D. A prática do serviço de referência . Brasília: Brique de Lemos, 1995.
- HARRIS, K.; DRESNER, H. Business intelligence meets knowledge management. GartnerGroup Research Note. Decision Framework. Anais... 1 CD. 1 mar. 1999.
- LAKATOS, E; MARCONI, M. Fundamentos de metodologia científica . 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LE COADIC, Y. F. A ciência da informação . Brasília: Brique de Lemos, 1996.

LIMA E SILVA, I. A aplicação de um método de memória organizacional como suporte a tomada de decisão baseado na aprendizagem organizacional. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento), Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008.

KERZNER, H. Strategic planning for a Project Office. Project Management Journal: The professional Journal of the Project Management Institute, USA, v.34, n.2, p. 13-25, 2003.

_____. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, v.2. 2005

KOFMAN F., Metamanagement, a nova consciência dos negócios – Volume 2 aplicações. São Paulo: Willis Harman House, 2002

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2006.

MEISTER, J. Educação Corporativa. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1999

MCGEE, J.; Prusak, L. Gerenciamento estratégico da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCINERNEY, C. R. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In: TARAPANOFF. Kira M. A. (org.) Inteligência, organizacional e competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

MEREDITH, J. R., MANTEL, S. J. Project management: a managerial approach. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.

MIRANDA, R. Balanced scorecard. In: TARAPANOFF. Kira M. A. (org.) Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

_____. Gestão do Conhecimento Estratégico: uma proposta de modelo integrado. Tese (Doutorado em Ciências da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

MUNDIM, A.; RICARDO, E. Educação Corporativa: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PATAH, L.; CARVALHO, M. M. O Processo de implementação de um Project Management Office. In: Seminário Gestão de Projetos 2003 SUCESU-SP. Anais... São Paulo: 2003.

PAULA, D.; CIANCONI R. Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ. Perspectiva em Ciências da Informação, Vol. 12, nº 02, pag. 49-63, maio/agosto 2007.

PERES, S. M. Raciocínio baseado em casos para avaliação de planos de rotas. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1999.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. PMBOK guide: Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos – terceira edição. Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.

- _____. The standard for portfolio management second edition . Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.
- PRADO, D. Gerenciamento de projetos nas Organizações . Editora de Desenvolvimento Gerencial, Minas Gerais, 2000.
- PRADO, D.; MATOS, R. Gestão Estratégica e Gerenciamento de Projeto . Mundo PM, Rio de Janeiro, n. 02, Maio de 2005.
- QUELHAS, O.; BARCAUI, A.. O Escritório de Projetos: uma visão geral . Revista Brasileira de Gerenciamento de projetos, Vol. 02, nº 01, maio 2004.
- RABAGLIO, M. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências . Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- RABECHINI Jr, R. O Gerente de Projetos na empresa . São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- ROLLINS, S. Marketing the PMO within your organization . 2003 Disponível em <http://www.pmousa.com/cfm/ligs_hm_pg_content_page.cfm?var=411>. Acesso em 28 jun. 2008.
- SBRAGIA, R., MAXIMIANO, A. A., KRUGLIANSKAS, I. O gerente de projeto: seu papel e habilidades . Revista de Administração, vol 21, nº 3, jul./set, p. 24-31. 1986.
- SIDIA M.C.J. Bioestatística. Princípios e Aplicações . Porto Alegre: Artmed, 2003.
- SIMIÃO, H. E. Memória organizacional . Disponível em <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2001/bb115/memoria.htm>. Acesso em 28 Dez 2008.
- SKYRME, D. Knowledge Management: Making sense of an oxymoron. Management . Insight. n. 2. june-1997. Disponível em:<<http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>>. Acesso em: 28 nov. 2008.
- SMITH, C. Harvesting and sharing intellectual assets . GartnerGroup Monthly Research Review. Anais 1 CD. 1 fev. 1999.
- TARAPANOFF. K. M. A. Inteligência organizacional e competitiva . Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- _____. Inteligência, informação e conhecimento . Organizadora – Brasília: IBCIT, UNESCO, 2006.
- TEIXEIRA, J. E. Ritos & Mitos. Educação Corporativa . Revista O Melhor do RH: anuário 2003.
- TEIXEIRA FILHO, J. Gerenciando conhecimento . 2 ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.
- _____. Comunidades virtuais: como as comunidades de práticas na internet estão mudando os negócios . Rio de Janeiro: SENAC, 2002.
- TERRA, J. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial I. 2 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

_____. Comunidade de Prática: conceitos, resultados e método de gestão . Disponível em: < www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Novas%20tend%C3%Aancias%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Corporativa.pdf > Acesso em: 03 nov. 2008.

TERRA, J. C.; BAX, M. P. Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento . In: Isis Paim. (Org.). A Gestão da Informação e do Conhecimento. 1 ed. Belo Horizonte, 2003, p. 33-53

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação : o positivismo, a fenomenologia, o marxismo . São Paulo, P: Atlas, 1994.

TRYBULLA, W. J. Text mining . Annual Review of Science and Technology, v.34, p.385-419, 1999.

VARGAS, R. V. Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos . 5.ed. Rio de Janeiro : Brasport, 2003.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, E. Proposta: uma ferramenta baseada em conhecimento para gestão de portfólio de projetos . Dissertação (Mestrado em Engenharia de Eletricidade) – Universidade Federal do Maranhão, Maranhão, 2007.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory . Academy of Management Review. v. 16. n.1, p. 57-91, 1991.

WILSON, B. Systems: concepts, methodologies and applications . 2nd ed. Lancaster: John Wiley & Sons, 1990. WILSON, T. D. Information management. In: International Encyclopedia of information and library science. London: Routledge, 1997, p.187-196.

WIVES, L. K. Estudo sobre agrupamentos de documentos textuais em processamento de informação não estruturadas usando técnicas de clustering . Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

VERZUH, E. MBA compacto , gestão de projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

APÊNDICE A – Questionário quantitativo

APÊNDICE B – Entrevista semi-estruturada

Prezado(a) Senhor(a):

Sou aluno do mestrado em Ciência da Informação, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Coordenação de Ciência da Informação e Documentação - CID/FACE/UNB. Estou desenvolvendo uma pesquisa empírica que objetiva avaliar a aplicabilidade da Gestão do Conhecimento Estratégico (GCE) em Escritórios de Projetos Corporativos (EPC) do Distrito Federal.

Esclareço que as indagações que se seguem foram elaboradas à luz dos conceitos das Ciências da Informação e da Administração, no que tange a gestão de projetos.

A GCE é o processo de criação, captura, assimilação e disseminação do conhecimento organizacional, que abarca saberes relacionados ao planejamento, avaliação e geração de estratégias, bem como o conhecimento de estrategistas e decisores nos processos de formulação estratégica e tomada de decisões estratégicas.

O modelo Matemático da GCE estabelece a relação dos fatores sistêmicos: Cognição, TIC, Contexto, Cultura Organizacional, Modelo Gerencial e a Individualidade. O modelo Sistêmico apresenta funcionalidades dos Sistema da GCE: monitoramento, aquisição e captura, armazenamento, aprimoramento de estrategista e decisores, aplicação e avaliação do conhecimento estratégico.

Pretendo, com esta pesquisa, verificar como os EPC trabalham a gestão da informação e do conhecimento em seus processos, assim como entender como é feita a formulação de estratégias e tomada de decisão baseada nos conhecimentos adquiridos dos projetos da organização.

Com vistas a melhor entendimento das questões que serão apresentadas a seguir, abaixo são explicitados alguns dos conceitos a partir dos quais elas foram elaboradas:

- GCE - Gestão do Conhecimento Estratégico
- EPC - Escritório de Projetos Corporativo
- Estrategistas - responsáveis pela análise de dados, consolidação e formulação estratégica, a ser apreciada pelos decisores envolvidos.
- Decisores - responsáveis pela tomada de decisão estratégica.
- Novatos – não possuem experiência com relação à formulação estratégica ou tomada de decisão.
- Experientes – possuem experiência com relação à formulação estratégica ou tomada de decisão.

Lembro que as respostas devem ser baseadas na sua percepção da realidade atual da sua organização e não no que seria ideal para a empresa. Não existe resposta certa ou errada, mas apenas a sua percepção sobre o tema.

Destaco que as informações serão utilizadas para fins acadêmicos e de forma consolidada, bem como contribuir para com a literatura científica sobre os temas abordados, resguardando-se a identificação dos participantes.

Caso queira obter informações sobre os resultados da pesquisa, favor informar no corpo do email na devolução do questionário.

Sem mais, agradeço muitíssimo sua preciosa colaboração, lembrando que ela é fundamental no fortalecimento da pesquisa científica no Brasil.

Cordialmente,

Júlio César Costa Casaes
Julio.unb@gmail.com

Questionário

1.	O sistema de monitoramento e controle é responsável pelo monitoramento do ambiente interno e externo da organização. Como as fontes de informação são identificadas e avaliadas?
2.	A utilização de técnicas de gestão e organização da informação e, também, da elicitação (externalizado e codificado) do conhecimento são importantes para gerarem insumos no uso do conhecimento estratégico. Como é realizada a transformação do conhecimento tácito e explícito em conhecimento estratégico?
3.	O conhecimento adquirido e o conhecimento tácito elicitado devem ser aguardados em repositórios adequados. Na organização existe algum instrumento tais como: Datamining, Datawarehouse, BD textual e/ou Business Intelligence? Se sim, como eles atuam, senão como ocorre o armazenamento do conhecimento explícito?
4.	Muitas organizações possuem um gap entre os experientes e novatos, tanto entre os estrategistas quanto entre os decisores. no que tange a formulação estratégica. Existe algum processo de desenvolvimento de competências para estrategistas e decisores novatos desenvolvidos pelo EPC? Se sim como ocorre, senão existe algo neste sentido dentro da organização?
5.	O conhecimento relevante para tomada de decisão ou formulação estratégica é filtrado por meio de aplicativos específicos. Na organização existe algum Sistema de Apoio a Decisão ou Sistema de Informações Executivas? Se sim, como eles atuam, senão como ocorre o filtragem de dados e informações?
6.	A medição de critérios de desempenho é voltada para a análise das ações estratégicas adotadas, permitindo eliminar distorções ou aprimorar ações. Existem ferramentas para controle e avaliação de sistema de informações e/ou de análise de resultados da eficácia das ações estratégicas? Se sim, como estas ferramentas atuam, senão como ocorre a medição da eficácia das ações estratégicas?
7.	A decisão estratégica envolve incertezas e conflitos os quais o homem deve saber usar a experiência e a racionalidade na hora de decidir. A cognição é caracterizada pelo uso da experiência, da capacidade de julgamento e de processos mentais no processo de formulação e decisão estratégica. Como você avalia a cognição para os estrategistas e decisores?
8.	A criação, identificação, coleta, tratamento, representação, recuperação e uso da Informação, hoje em dia está muito dependente de tecnologia. Por outro lado as ferramentas tecnológicas de suporte ao conhecimento devem ser flexíveis e fáceis de usar com um mínimo de interferência da área de Tecnologia da Informação (TI). Na sua organização como são empregadas as tecnologias no uso da gestão do conhecimento dentro da organização?

9.	Cultura organizacional são os valores, padrões de crenças e comportamento aceitos e praticados pelos colaboradores de uma organização e ela pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas. Como você vê a Cultura organizacional na sua empresa? Existe incentivo de criação e difusão do conhecimento estratégico?
10.	O modelo gerencial trabalha aspectos relacionados à liderança, estrutura de poder e proposição clara de valor. Como a alta administração é convencida sobre os benefícios das práticas de gestão do conhecimento?
11.	As empresas vivem num ambiente competitivo de constantes mudanças e as informações e o conhecimento sobre os ambientes interno e externo são primordiais para os estudos do planejamento estratégico. Como a organização realiza o monitoramento ambiental?
12.	Como o ego dos estrategistas e decisores têm influenciado nas formulações e decisões estratégicas?
13.	As práticas de GC e GI abordadas na pesquisa foram: Portal Corporativo, Educação Corporativa, Comunidade de Prática, Memória Organizacional, Mentoring e Coaching, Mineração textual e de dados; RBC. Quais dessas práticas de gestão de conhecimento que você julga importante na sua organização? Quais as que você pretende ou gostaria de implantar no EPC?

APÊNDICE C – Notas metodológicas

A dissertação em questão foi tratada como um projeto e foi dividida em 6 partes: (i) introdução; (ii) referencial teórico; (iii) metodologia; (iv) projeto; (v) pesquisa de campo; e, (vi) defesa.

Na (i) Introdução são apresentados os fatores motivadores que deram origem à dissertação por meio dos objetivos, justificativa e conjecturas das hipóteses, que são trabalhadas ao longo do projeto.

No (ii) Referencial teórico são discutidos e conceituados o EP e a GCE. Esta etapa é finalizada com uma conclusão relacionando a interdisciplinaridade entre a Ciência da Informação e Administração, no que tange os assuntos abordados.

Na etapa (iii) Metodologia é relatada o tipo de pesquisa realizada, a forma da coleta de dados, como eles foram tratados, além de serem apresentadas as variáveis e seus indicadores.

A seguinte, (iv) Projeto, trata especificamente da formatação da dissertação a partir do resultado preliminar do pré-teste e do envio à banca examinadora.

Após o recebimento do parecer da banca examinadora e adequação com as devidas considerações, na etapa (v) Pesquisa de campo foi realizada o envio do questionário eletrônico aos respondentes. Ao mesmo tempo, o Referencial Teórico foi ajustado conforme as necessidades e relevâncias encontradas.

Com o fim do prazo estipulado para a pesquisa, os dados dos questionários respondidos foram compilados e, então, realizada uma análise quantitativa. Esta foi insumo para realização das entrevistas estruturadas, que foram consolidadas e analisadas qualitativamente. Finalizando esta etapa é elaborada a conclusão final da dissertação.

Na etapa (vi) Defesa foi realizada uma revisão e preparado o material de apresentação da defesa. Posteriormente realizada a própria explanação e divulgação do trabalho junto à banca examinadora. O projeto se findou com as adequações das considerações propostas pela banca.

Estrutura da dissertação