

Mecanismos de Incentivo para Gestão do Conhecimento

1. Introdução

Atualmente as organizações têm tido um grande interesse em desenvolver seus projetos e atividades tendo como base suas experiências e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos. Apesar de haver um entendimento claro da importância da gestão do conhecimento para que seus intentos estratégicos sejam alcançados, os inúmeros erros conceituais que atrelam sua aplicação com a imprescindível necessidade do uso de um sistema de tecnologia de informação, têm contribuído para que sua eficácia seja questionada, o que, se levado ao extremo, pode levar até mesmo ao fracasso na sua implantação.

Entende-se que a adoção de uma solução de tecnologia de informação pode contribuir muito com os processos de criação, registro, compartilhamento e disseminação de conhecimentos, no entanto, a necessária integração entre as pessoas só é possível com o uso de mecanismos e ações motivadoras que incentivem e propiciem a existência de um ambiente voltado para o conhecimento e sua disseminação.

Outra questão importante diz respeito a definição de indicadores objetivos que possam comprovar de forma efetiva, o quanto os conhecimentos da organização e de seus colaboradores estão sendo registrados, compartilhados e disseminados, e o que é muito importante, trazendo de retorno financeiro para a empresa.

Por fim, deve ser destacada a necessidade de haver o compartilhamento, não apenas dos conhecimentos, bem como de sua gestão, que não deve estar limitada a responsabilidade de uma única área da empresa. A gestão do conhecimento é multidisciplinar e deve estar presente em todas as disciplinas e atividades desenvolvidas por uma organização.

A intenção do artigo é apresentar um estudo de caso em uma empresa brasileira, onde houve o desenvolvimento de um portal do conhecimento atrelado ao uso de mecanismos de motivação e a total descentralização na criação, disseminação e compartilhamento dos conhecimentos. Serão apresentados as atividades desenvolvidas, os mecanismos utilizados, os indicadores definidos e os resultados atingidos.

2. A Criação de um Portal do Conhecimento

A empresa pesquisada entendeu que a tecnologia, se utilizada de forma adequada, poderia alavancar os processos de criação, registro, disseminação e compartilhamento do conhecimento. Para isto, foi necessário se atentar para três aspectos:

- As estratégias para desenvolvimento do conhecimento devem estar focadas na criação de mecanismos que permitam aos profissionais manter contato e criar relacionamento, e não apenas na captura e disseminação centralizada de informação.
- Os esforços e iniciativas de tecnologia de informação para a gestão do conhecimento devem ser acompanhados por indicadores objetivos que sejam amplamente divulgados e facilmente mensuráveis.
- Os sistemas de tecnologia de informação devem ser flexíveis e fáceis de usar, dando a maior autonomia possível aos colaboradores da organização.

A partir deste entendimento, a empresa constituiu um grupo de profissionais que identificou a tecnologia da *intranet*, como a mais adequada. Uma vez que elas não restringiriam o acesso a

usuários locais e possibilitariam o acesso, com segurança, para usuários autorizados, com o devido gerenciamento dos conhecimentos registrados, e sempre através de um software padrão, o *browser*.



Figura 1. Tela Inicial do Portal do Conhecimento.

3. O Conceito de Consultor Interno

A partir do momento que um colaborador registra um conhecimento no portal, recebe o título de consultor daquele assunto sobre o qual a publicação foi elaborada. Este conceito de consultor serve como forma de incentivo para as pessoas registrarem seus conhecimentos. A lista de consultores internos é uma referência, uma fonte de consulta aos gerentes de projetos que montam suas equipes de trabalho para novos projetos. A partir dela, estes profissionais podem ser identificados e consultados, o que pode resultar na solicitação de seus serviços.

Pesquisar Consultores			
Listar Todos		Pesquisar: <input type="text"/>	Tipo: INTERNO por: TODOS <input type="button" value="ok"/>
Nome	Depto	Tipo Consultor	Publicações
Bruna Raupp	Telecomunicação	INTERNO	Pesquisar Publicações
Evandro Carvalho	Produção	INTERNO	Pesquisar Publicações
Felipe de Lima	Manutenção	INTERNO	Pesquisar Publicações
Giovana Almeida	Tecnologia da Informação	INTERNO	Pesquisar Publicações
Marcos Felipe Fernandes	Gestão da Qualidade	INTERNO	Pesquisar Publicações
Mariana Bernardes	Engenharia	INTERNO	Pesquisar Publicações
Noel Santiago	Administração	INTERNO	Pesquisar Publicações
Ruth Pereira	Inovação Tecnológica	INTERNO	Pesquisar Publicações

Página 1 de 24

Figura 2. Lista de Consultores.

Além disso, estes profissionais passam a fazer parte do grupo de aprovadores que analisam os conhecimentos registrados e que, posteriormente os aprova para divulgação. Este papel é muito importante, uma vez que os conhecimentos devem ser validados, antes de serem disponibilizados para consulta no portal.

4. A Existência de uma Política de Incentivo

A criação de um portal não é garantia para que o compartilhamento de conhecimento ocorra, pois para registrar e disseminar seus conhecimentos, os colaboradores devem ser estimulados. Entende-se que desta maneira será possível a criação de uma base de conhecimentos que pertença à organização como um todo e que não esteja, apenas, individualizada na cabeça de cada um de seus funcionários. A existência de mecanismos claros de incentivo, que auxiliam a integração entre as pessoas, é muito importante para que as atividades voltadas para a disseminação de conhecimentos ocorram de forma natural e proativa.

A motivação tem uma grande importância, principalmente, quando se fala em gestão do conhecimento. Tal fato ocorre, pois ela desempenha um importante papel em fazer com que os colaboradores se sintam propensos a compartilharem seus conhecimentos com os demais colegas. Baseado neste objetivo, sempre que algum colaborador registra seus conhecimentos no portal de conhecimento da empresa, ele recebe uma mensagem de agradecimento.

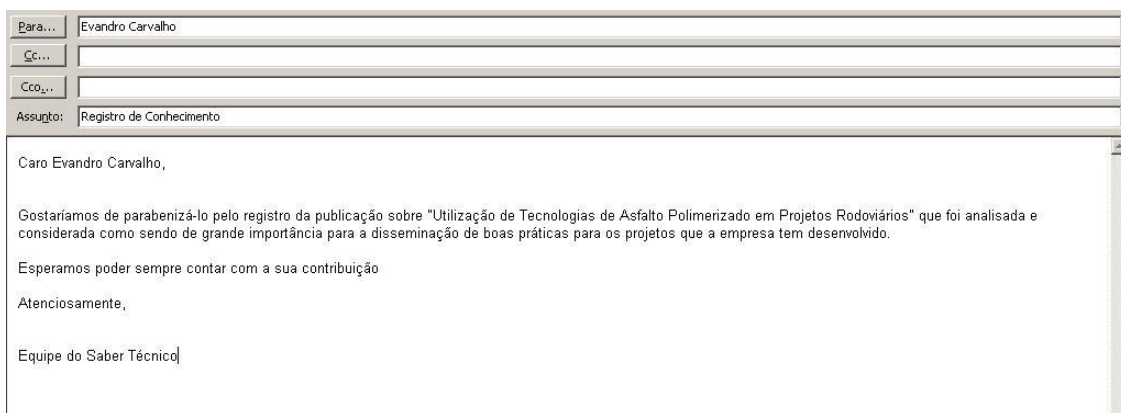


Figura 3. Mensagem de Agradecimento.

Esta ação é extremamente simples, e seu impacto junto aos colaboradores é extremamente positivo. Usualmente são enviadas mensagens aos autores e publicadores, e aos seus chefes diretos, dando ênfase de quanto foi importante a sua contribuição.

Além destas mensagens, outro meio que gera muito bom resultado no sentido de incentivar as pessoas, diz respeito ao boletim para divulgação e destaque dos nomes dos colaboradores que divulgam e disseminam conhecimentos.

Os boletins que informam os novos conhecimentos registrados são muitos consultados pelos profissionais da empresa, pois servem de fonte de consulta rápida. Além disso, convém ressaltar que estes boletins são mensais o que gera uma grande expectativa entre os colaboradores para saber quais os conhecimentos serão divulgados.

Novos Conhecimentos

Quinta - Feira, 06/05/2004 Informativo Nº 20

Como usuário do Saber Técnico, você está sendo informado sobre as novas publicações, de seu interesse, disponíveis entre o período de 06/04/2004 a 06/05/2004. Você poderá consultá-las através do Saber Técnico ou clicando diretamente nos links abaixo.

Catálogo Técnico, Evento, Manuais, Memória Técnica, Procedimento Construtivo, Proposta Técnica, Relatório Técnico, Sistema de Qualidade e Tecnologia

CATÁLOGO TÉCNICO

Tecnologia e Sistemas Avançados

Autores: Giovana Almeida
Publicada em: 10/4/2004
[Ver mais >](#)



Análise Estrutural

Autores: Mariana Bernardes
Publicada em: 23/4/2004
[Ver mais >](#)



EVENTOS

Tecnologias de ponta no ramo de energia eólica

Autores: GE-Wind
Publicada em: 11/4/2004
[Ver mais >](#)



MANUAIS

Manual sobre Ar Comprimido

Autores: Felipe de Lima
Publicada em: 03/5/2004
[Ver mais >](#)



MEMÓRIA TÉCNICA

Figura 4. Novos Conhecimentos.

Outra questão muito importante refere-se a divulgação sobre quais os conhecimentos estão sendo mais consultados. Esta divulgação é feita através de outro boletim que recebeu o nome de TOP 10, e informa também os nomes dos profissionais que foram autores das publicações “campeãs de audiência”.

MAIO DE 2004			
	Publicação	Autor(es)	Publicador
1	 Utilização de Tecnologia de Asfalto polimerizado em projetos rodoviários	<i>Evandro Carvalho</i>	<i>Evandro Carvalho</i>
2	 Manual sobre Ar Comprimido	<i>Felipe de Lima</i>	<i>Paulina Colazzo</i>
3	 Sistema de Ventilação da GEletric	<i>Mariana Bernardes</i>	<i>Juliana Fernandez</i>
4	 Tecnologia e Sistemas Avançados	<i>Giovana Almeida</i>	<i>José Luis</i>
5	 PROJETO SAPUCAÍ Registro sobre as atividades executadas no Projeto da Sapucaí	<i>Ruth Pereira</i>	<i>José Martinez</i>
6	 Sistema de informações Geo-referenciadas	<i>Rodrigo Sampaio</i>	<i>Paula Albuquerque</i>

Figura 5. TOP 10

Outra forma identificada como importante para incentivar o compartilhamento do conhecimento foi a criação de um incentivo “palpável” que motivasse, ainda mais, os colaboradores a fazer parte dos processos de gestão do conhecimento. Para atender esta necessidade, foi criado o Prêmio de Destaque ao Conhecimento.

4.1. Prêmio de Destaque ao Conhecimento

O objetivo da criação deste prêmio foi o de incentivar e motivar os colaboradores a registrar e disponibilizar trabalhos que descrevam exemplos de inovações e novos conhecimentos utilizados nas atividades e nos projetos da empresa.

Foram definidos critérios de seleção objetivos relacionados à qualidade e eficácia dos trabalhos apresentados. O trabalho vencedor dá o direito aos seus participantes a uma viagem técnica para participar de um evento internacional de engenharia e inovação tecnológica, com todas as despesas pagas, e a divulgação de seu trabalho nas várias mídias da empresa.

Cada colaborador ou grupo pode registrar um trabalho que descreva uma inovação tecnológica que tenha trazido redução de custos na execução de alguma atividade, ou do seu tempo de desenvolvimento e melhoria em sua qualidade.

Os trabalhos são registrados no próprio portal do conhecimento onde é possível incluir explicações descritivas, fotografias, esquemas gráficos e gravações em vídeo. Posteriormente cada trabalho é validado pelas áreas de engenharia e de inovação. Esta validação consiste no levantamento das evidências dos resultados apresentados.

Na sua última edição, foram inscritos 40 trabalhos que puderam ser consultados no próprio portal. Posteriormente, houve a “votação da audiência”, que durou 1 mês, através do qual os colaboradores indicaram os trabalhos mais interessantes de acordo com sua experiência nos projetos. No total foram registrados 730 votos.

Durante a segunda etapa do prêmio, os três trabalhos mais bem votados foram analisados por representantes de cada diretoria da empresa, conforme os seguintes critérios:

1. Impacto no Projeto:

% de relevância da atividade, onde o trabalho foi aplicado, com relação a todo o projeto. Este impacto foi calculado a partir de dados levantados no sistema interno da empresa.

$$\frac{\text{Custo Real da Atividade}}{\text{Custo Real do Projeto}}$$

2. Custo:

Relação entre custo real e o custo orçado da atividade. Esta relação foi levantada a partir do sistema interno de custos da empresa.

$$\frac{\text{Custo Real da Atividade}}{\text{Custo Orçado da Atividade}}$$

3. Redução de Tempo:

Ganho de tempo com relação ao planejado. Informações obtidas a partir do planejamento do projeto.

Tempo Real da Atividade
Tempo Orçado da Atividade

4. Valor ao cliente:

Durante o desenvolvimento de um projeto, são realizadas reuniões mensais com o cliente, quando é feito o acompanhamento das atividades executadas. Para cada atividade realizada o cliente faz um parecer, sobre aquilo que foi executado, de acordo com a especificação técnica do projeto. A análise destes comentários gera um valor a ser utilizado neste indicador.

5. Inovação:

Um grupo formado por funcionários das áreas de engenharia e inovação realiza a análise sobre o grau de inovação do trabalho desenvolvido, e se houve a utilização de alguma tecnologia ainda inédita na empresa.

6. Aplicabilidade / Reprodutibilidade:

Consiste na verificação se houve a utilização de conhecimentos anteriormente utilizados em outros projetos da empresa. O objetivo deste critério é o de incentivar o resgate de conhecimentos já existentes na empresa.

7. Utilização de técnicas e qualidade de registro:

Consiste na verificação dos recursos visuais utilizados na apresentação dos trabalhos, bem como na qualidade destes.

The image shows a web interface for a contest titled "Concurso". At the top right, there is a link "Ver Detalhes dos outros Concursos". The main heading is "Prêmio de Destaque". Below this, it says "Concurso para Registro de Conhecimento". A prompt asks the user to "Escolha uma publicação por vez para votar!". There are three voting options, each with a radio button and a small image:

- [Tecnologia para o Transporte Urbano](#)
Registro sobre Tecnologias voltadas para o Transporte Urbano utilizadas em países europeus
- [TBM - Tunnel Boring Machines: Conceitos, Métodos e Perspectivas de Uso](#)
* Terminologia e Conceitos Adotados ;
* Comparativo Conceitual: Slurry x EPB x Mixshield ;
* Túneis com TBM - Aspectos Relevantes ;
* Comparativo Conceitual: TBM x NATM ;
* Metrô de ...
- [O Uso de Tecnologias com Preservação do Meio Ambiente](#)
O Uso de Tecnologias com Preservação do Meio Ambiente

At the bottom, there is a "Votar" button and a link: "Se desejar obter mais informação sobre o concurso, Clique Aqui!".

Figura 6. Prêmio Destaque.

4.2. Milhagem do Conhecimento

Outra iniciativa desenvolvida foi o programa de Milhagem do Conhecimento, através dele os colaboradores recebem “milhas” de acordo com a intensidade de participação nas atividades de disseminação de conhecimentos. Os principais objetivos são:

- Incentivar o compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores;
- Fomentar a integração entre as diversas áreas da empresa, bem como divulgar as atividades que estão sendo desenvolvidas em cada uma delas;
- Promover a sinergia entre os colaboradores;
- Desenvolver a capacidade dos colaboradores para fazer apresentações.

O programa consiste na realização de apresentações propostas pelos próprios colaboradores. O comitê do programa, formado por funcionários de diferentes áreas, analisa se o assunto proposto possui atrativo e/ou permite o desenvolvimento de discussões entre os colaboradores. Depois de aprovado o assunto, o colaborador que propôs a apresentação terá um período de tempo para prepará-la. No mesmo momento é enviada mensagem para todos na empresa, informando sobre a realização do evento.

O apresentador e os colegas, que assistem a apresentação, recebem “milhas” de acordo com a seguinte classificação:

- | | |
|---|-----------|
| • Fazer apresentação sobre assunto vinculado com a empresa: | 20 milhas |
| • Fazer apresentação sobre assunto sem vínculo com a empresa: | 10 milhas |
| • Assistir apresentação sobre assunto vinculado às atividades da empresa: | 5 milhas |
| • Assistir apresentação sobre assunto sem vínculo com a empresa: | 3 milhas |

A somatória destes pontos é registrada no portal e os colaboradores são premiados, conforme a seguinte pontuação:

- | | |
|---|--------------|
| • Vale livro (até o valor de R\$ 50,00) | 100 milhas |
| • Assinatura de uma revista (até o valor R\$ 300,00) | 500 milhas |
| • Participação em um curso (até o valor R\$ 1.500,00) | 1.000 milhas |

4.3. Prêmio do Conhecimento

No intuito de reconhecer as contribuições dos colaboradores e de suas respectivas áreas, foi criado o Prêmio do Conhecimento. O objetivo do prêmio é divulgar os conceitos de gestão do conhecimento a partir da entrega de um certificado, que se não tem grande valor monetário, tem um importante valor profissional, uma vez que é entregue durante reunião com a presença de todos os diretores da organização. O prêmio é dividido em 6 categorias, que são:

1. Autor:

Colaborador que foi o autor de maior número de conhecimentos registrados no Portal.

2. Publicador:

Colaborador que registrou o maior número de conhecimentos no portal.

3. Disseminação:

Colaborador que mais participou dos eventos do Programa de Milhagem.

4. Compartilhamento:

Área de empresa que mais contribuiu com a criação e registros de conhecimento.

5. Audiência

Autor do conhecimento que mais vezes foi consultado no portal.

6. Menção Honrosa

Autor do conhecimento que deve grande destaque no portal do conhecimento, pois contém registros esclarecedores que podem facilmente ser reutilizado nos próximos projetos da empresa.

4.4. Eventos para Integração

Outra forma de potencializar o compartilhamento de conhecimentos foi a instituição de eventos presenciais. Eles permitem o contato entre os colaboradores o que torna possível a discussão e a troca de experiências. Entre os eventos criados, destacam-se:

1. Estudo sobre Custos das Atividades:

Objetivo:

- Estudar os procedimentos técnicos e construtivos que estão sendo, ou já foram, utilizados nos projetos da empresa. Isto possibilita a troca de experiências obtidas ao longo do desenvolvimento destas atividades e a avaliação da necessidade de implantação de novos métodos.

Participantes:

- Engenheiros e técnicos responsáveis pelo desenvolvimento das atividades.

Atividades:

- Os participantes estudam as composições de custo das atividades desenvolvidas pela empresa, no intuito de analisar o uso dos recursos de equipamentos e mão de obra necessários, bem como a produtividade destes.
- Os participantes indicam os profissionais, desde os níveis operacionais até os gerenciais, que têm exercido tais atividades. Desta forma é feito o mapeamento do conhecimento prático existente na empresa.
- São realizadas reuniões, para discussão das análises realizadas, e para preparação das propostas de mudanças para melhoria das atividades estudadas.

2. Workshop de Gestão de Projetos

Objetivos:

- Estudar os métodos e procedimentos de gerenciamento de projetos utilizados na empresa e disseminá-los para todas as áreas da empresa.
- Analisar as práticas de gestão conforme o modelo do *Pmbok* instituído pelo *PMI* (Project Management Institute).
- Trocar experiências ocorridas nas áreas de planejamento dos projetos.

Participantes:

- Os profissionais responsáveis pela área de planejamento dos projetos.

Atividades:

- Cada um dos participantes desenvolve uma apresentação sobre as dificuldades ocorridas durante o planejamento de seu projeto, as principais diferenças entre o que foi programado e o que efetivamente foi realizado e os pontos positivos e negativos.
- Ao final das apresentações, cada um dos participantes escolhe as três apresentações mais importantes para o seu desenvolvimento profissional. Posteriormente, o profissional, cuja apresentação receber o maior número de indicações, recebe como prêmio a ida a um evento anual de gestão de projetos promovido pelo P.M.I (Project Management Institute).

3. Workshop de Tecnologia e Inovação

Objetivos:

- Apresentar e analisar as tecnologias e inovações que estão sendo estudadas ou foram implementadas nos projetos da empresa;
- Fomentar as discussões das equipes em prol da adoção de novas tecnologias e processo inovadores que gerem redução de custo e/ou do tempo de execução;
- Trocar experiências adquiridas durante a adoção de novas tecnologias e processos;
- Viabilizar a implementação de processos inovadores em projetos da empresa.

Participantes:

- Engenheiros atuantes nas áreas técnicas dos projetos e que participaram de eventos externos relacionados com as áreas de atuação da empresa.

Atividades:

- Cada participante realiza apresentação sobre qual tecnologia e/ou inovação foi identificada, quais os estudos técnicos e de viabilidade econômica serviram de base para a aquisição de determinada tecnologia, quais as ações foram planejadas para a fase de implementação desta e como elas foram realizadas.
- Ao final das apresentações são realizadas discussões com profissionais de outras áreas, no intuito de estudar a viabilidade de aplicação da tecnologia apresentada nas demais atividades da empresa.

4. Seminário do Conhecimento

Objetivos:

- Reforçar os conceitos de gestão do conhecimento na organização.
- Discutir as atividades desenvolvidas voltadas para o melhor uso dos conhecimentos e das experiências existentes na empresa.
- Identificar áreas da empresa onde os conceitos de gestão do conhecimento não estão sendo colocados em prática.

Participantes:

- Os profissionais da empresa que solicitarem inscrição.

Atividades:

- São convidados os profissionais, que mais contribuíram com conhecimentos no portal, para que eles realizem apresentações sobre as razões que os motivaram a disseminar seus conhecimentos e os ganhos alcançados pelo uso deles (financeiros, qualidade e prazo). Também são convidados profissionais externos, para que eles apresentem as melhores práticas existentes no mercado.
- Posteriormente há apresentações sobre os conhecimentos mais consultados no portal

5. Leve o Conhecimento para sua Casa

Objetivos:

- Integrar os familiares dos colaboradores com a empresa.
- Motivar a disseminação dos conceitos associados a gestão do conhecimento.

Participantes:

Os profissionais da empresa que solicitarem inscrição.

Atividades:

A partir de pesquisa junto aos funcionários, são levantados assuntos cujo seus entes mais próximos tem curiosidade e/ou necessidade de aprender. A partir de então é efetuada a pesquisa dos profissionais que possuem aquele conhecimento e que estão dispostos a compartilhá-lo.

Durante um sábado é realizada uma exposição composta por um número pré-determinado de salas. Em cada uma das salas, os profissionais discutem e apresentam seus conhecimentos para os filhos e cônjuges de seus colegas. Além destas ações, voltadas para assuntos em geral, há também a presença de colaboradores que se dispõem a esclarecer dúvida sobre matérias do ensino médio, o que pode ser caracterizado como um autêntico plantão de dúvidas.

Alguns destes eventos já foram colocados em prática com grande sucesso, outros ainda estão no papel, mas o mais importante é que sua realização torna possível uma maior integração entre os colaboradores, o que permite o melhor compartilhamento dos conhecimentos existentes na organização. A simples realização de palestras não ajudaria, por si só, o atendimento deste intento uma vez que a eficiência destas é restrita por vários motivos, inclusive pela falta de tempo. Diante disso, um dos objetivos básicos da realização destes eventos é informar aos funcionários a respeito dos assuntos em pauta na organização. Tal questão atrelada aos encontros, por eles proporcionados, facilita a troca de experiências entre as equipes das diversas áreas da empresa. Também se destaca a importância da disseminação dos importantes conceitos voltados para criação, registro, disseminação e compartilhamento de conhecimentos não apenas para os funcionários da empresa, mas também para seus parentes. Isto demonstra compromisso com o futuro e reconhecimento da responsabilidade social que uma empresa precisa ter.

4.5. Baú de Idéias

A criação de um ambiente inovador que permita o livre fluxo de novos conhecimentos e idéias também sempre foi considerado um importante objetivo a ser atendido pela organização. Baseada nesta necessidade houve o desenvolvimento do programa “Baú de Idéias”.

O programa consiste no incentivo ao registro de novas idéias que possam alavancar melhores resultados para a empresa. Estas idéias podem ser sugestões de melhorias de processos, novos procedimentos a serem adotados para alguns serviços prestados e até mesmo a aquisição de equipamentos que possam não apenas reduzir custo, bem como melhorar a qualidade do produto / processo desenvolvido.

São distribuídos pequenos “baús” em vários locais da empresa, onde são armazenadas as idéias escritas pelos funcionários. Além dos “baús”, é possível fazer o registro das idéias no portal do conhecimento.

Semanalmente há uma análise prévia das idéias registradas, por um grupo formado por profissionais de diferentes áreas de atuação. Durante esta análise é verificada a possibilidade de implantação daquilo que foi sugerido, bem como sua relevância para a organização.

Após isto, a idéia que for aprovada pelo grupo é encaminhada para a área que potencialmente terá maiores possibilidades de usufruir os benefícios por ela proporcionada. Os profissionais desta área convocam um encontro com o responsável pela idéia e elaboram um plano de viabilidade. Neste momento a idéia é detalhada tanto tecnicamente como comercialmente.

Posteriormente são realizados testes pilotos para a verificação sobre os efetivos ganhos e / ou melhorias alcançadas. Uma vez aprovada, a idéia é implementada.

Para cada idéia implantada, um percentual do valor economizado devido à redução de custos e / ou da receita gerada, é repassada para o seu responsável. Além disso, a quantidade de horas que o funcionário gastou no desenvolvimento do detalhamento e dos testes da idéia é paga para eles a título de hora extra.

Caso a idéia diga respeito a um novo produto, seu responsável, independentemente de seu nível hierárquico é “alçado” para gerenciar um novo setor da empresa que será responsável pelo desenvolvimento e comercialização de tal produto.

Ao final do ano há um evento na empresa onde os 10 funcionários que mais contribuíram com idéias são agraciados com um troféu de honra ao mérito e um jantar com a diretoria da empresa, com a presença de sua família.

Esta iniciativa visa não apenas a obtenção de ganhos financeiros por parte da empresa, mas também incentivar sua equipe de colaboradores a participar de forma efetiva na busca de soluções inovadoras que possam alinhar cada vez mais seus objetivos, bem como os da empresa.

5. A Definição de Indicadores.

Outro grande desafio da gestão do conhecimento recai na definição de critérios objetivos de mensuração dos resultados alcançados a partir de sua implantação. São eles que permitem viabilizar não apenas a sobrevivência de iniciativas nesta área, bem como o desenvolvimento e a implantação de novas idéias e ações que possibilitem a existência de uma organização onde os seus próprios conhecimentos são a base para o seu crescimento.

1. Indicadores de Registro de Conhecimentos

- N° de Conhecimentos Registrados:
Quantidade de conhecimentos registrados no portal do conhecimento.
- N° de Autores de Conhecimentos:
Quantidade de profissionais que registraram seus conhecimentos no portal.
- N° de Publicadores de Conhecimentos:
Quantidade de profissionais que registraram conhecimentos no portal.
- N° de Idéias Registradas:
Quantidade de idéias registradas no programa Baú de Idéias.

2. Indicadores de Disseminação de Conhecimentos

- N° de Páginas Visualizadas:
Quantidade de páginas visualizadas no portal do conhecimento.

- N° de Sessões Abertas:
Quantidade de acessos ao portal do conhecimento.
- % de Conhecimentos Consultados:
Percentual de conhecimentos consultados entre todos os registrados no portal.
- N° de Usuários do Portal de Conhecimento:
Quantidade de profissionais que se inscreveram como usuários do portal.
- Picos de Acessos:
Quantidade de acessos no dia de maior consulta ao portal.

3. Indicadores de Compartilhamento de Conhecimentos

- N° de Eventos do Programa de Milhagem:
Quantidade de eventos e apresentações organizadas no Programa de Milhagem.
- N° de Participantes do Programa de Milhagem:
Quantidade de profissionais que participaram do Programa de Milhagem.

4. Indicadores de Criação de Conhecimentos

- N° de Trabalhos Inscritos no Prêmio de Destaque:
Quantidade de trabalhos sobre inovações implantadas nos projetos da empresa, que foram inscritos no Prêmio de Destaque ao Conhecimento.
- N° de Autores de Trabalhos Inscritos no Prêmio de Destaque:
Quantidade de profissionais que participaram do Prêmio de Destaque.

5. Indicadores de Retorno Financeiro

- Performance das Inovações:
Relação entre o Custo de Atividade com uso de inovação registrada no Portal do Conhecimento e o Custo da Atividade sem o seu uso.
- Redução de Prazo:
Relação entre o Tempo de desenvolvimento de Atividade com uso de inovação registrada no Portal do Conhecimento e o Tempo da Atividade sem o seu uso.

Todos estes indicadores são calculados e representam números facilmente mensuráveis através de fórmulas. Além disso, o período de cálculo destes indicadores é mensal, o que permite que sejam feitas adequações no rumo das ações voltadas para registro, disseminação e compartilhamento de conhecimentos, que serão observados no cálculo anual, além disso, os valores alcançados são comparados com aqueles obtidos no ano anterior.

A definição e o uso de indicadores objetivos e mensuráveis, bem como a divulgação dos resultados alcançados para todos os colaboradores da organização, são essenciais e importantes para que toda e qualquer iniciativa voltada para a gestão do conhecimento alcance seu objetivo.

6. A Disseminação da Gestão

É importante ressaltar outro grande desafio que tem muito impacto durante o desenvolvimento de qualquer projeto e/ou iniciativa voltada para a gestão do conhecimento na empresa. Assim como seus conceitos se baseiam fortemente no compartilhamento dos conhecimentos, a sua própria gestão deve seguir este mesmo fundamento básico, isto é ser compartilhada.

Não é cabível imaginar que a gestão do conhecimento em uma organização possa ser responsabilidade de uma única área funcional, uma vez que isto significa uma grande incoerência conceitual. Nos dias atuais são inúmeros os casos onde há apenas uma área da organização com esta incumbência, normalmente relacionada com recursos humanos e tecnologia de informação.

É sabida a grande importância das áreas voltadas para o gerenciamento dos recursos humanos de uma organização, bem como daquelas que desenvolvem e implantam os sistemas de tecnologia de informação, no entanto a gestão do conhecimento é multidisciplinar, o que exige a participação de diferentes áreas com distintas competências e diversos conhecimentos a serem aplicados.

Apenas os profissionais que trabalham em cada área, onde determinado conhecimento é aplicado, possuem competências para identificar o que deve ser registrado, o que pode ser compartilhado e como deve ser disseminado. Portanto não há regra a ser seguida, cada caso é um caso, e exige necessariamente o julgamento de profissionais capacitados na sua área de atuação.

A gestão do conhecimento não exige a liderança de uma profissional ou de uma área exclusiva, e sim do comprometimento de todos os colaboradores, desde aqueles de níveis mais operacionais, até os líderes que muito podem ajudar caso “vistam a camisa do conhecimento”.

7. Conclusões

Um sistema de tecnologia de informação pode contribuir muito na gestão do conhecimento em uma organização, já que possibilita a existência de um portal onde os conhecimentos podem ser registrados e consultados pelos colaboradores. No entanto a sua existência não é garantia de sucesso nesta gestão, pois é necessária a implantação de iniciativas e mecanismos de incentivo que motivem os colaboradores a registrarem e compartilharem seus conhecimentos aos demais colegas. Apenas desta maneira, torna-se possível a criação de um ambiente onde o conhecimento é a base fundamental para o atendimento dos intentos estratégicos de uma empresa.

Também é de grande relevância a definição de indicadores que permitam mostrar os resultados atingidos a partir da implantação das iniciativas e dos mecanismos de motivação. Estes índices devem ser objetivos e facilmente mensuráveis, o que torna o processo mais confiável e comprometido com as melhorias que podem ser alcançadas, além de resultar maior participação dos colaboradores.

Ainda existem novos desafios a serem alcançados, dentre eles o que se destaca, até o momento, é a disseminação do entendimento que a gestão do conhecimento não pode estar centralizada em uma única área da organização. Uma vez, que assim como os conhecimentos, a sua própria gestão deve ser compartilhada por todas as áreas de acordo com suas competências e atribuições. A clara definição e adoção deste conceito podem ser a garantia da perpetuação de todas as iniciativas, desenvolvidas até o momento, bem como ser a alavancagem para o surgimento de inúmeras outras.

8. Referências Bibliográficas

AWAD, Elias M.; GHAZIRI, Hassan M. Knowledge Management. New Jersey: Pearson – Prentice Hall, 2004.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: HBS Press, 1998.

EDVINSSON, Leif. Longitude Corporativa – Navegando pela Economia do Conhecimento. São Paulo: M.Books do Brasil Editora, 2003.

GAMBLE, Paul R.; BLACKWELL, John. Knowledge Management – A State of the Art Guide. London: Kogan Page Limited, 2001.

GARRATT, Bob. The Learning Organization – Developing Democracy at Work. London: Harper Collins Business, 2000.

HARVARD BUSINESS REVIEW. On Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MAÑAS, Antonio V. Administração de Sistemas de Informação: como otimizar a empresa por meio dos sistemas de informação. São Paulo: Érica, 1999.

SAINT-ONGE, Hubert; WALLACE, Debra. Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.

TERRA, José Cláudio C.; GORDON, C. Portais Corporativos: A revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.