

JAQUELINE OLIVEIRA SILVA E LEONARDO FERREIRA FALCÃO

**O PERFIL DO GESTOR DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS
PÚBLICAS E PRIVADAS NO BRASIL**

Trabalho apresentado à cadeira do Curso de
Gestão Estratégica da Informação da
Universidade Federal de Minas Gerais -
UFMG, Professora Coordenadora Marta
Pinheiro Aun e Professora Orientadora Marta
Araújo Tavares Ferreira.

JAQUELINE OLIVEIRA SILVA E LEONARDO FERREIRA FALCÃO

BELO HORIZONTE – ABRIL 2006

1. Índice

1-Introdução.....	4
1.1.Considerações Iniciais.....	4
1.2.Objetivos.....	4
2.Referencial Teórico.....	5
2.1.A Gestão do Conhecimento.....	5
2.2- O Gestor do Conhecimento	7
2.3- O Gestor do Conhecimento no Brasil.....	10
3.-Análise dos Resultados da Pesquisa.....	16
4.-Conclusão.....	27
5- Referências Bibliográficas.....	29
Anexo: Questionário de Pesquisa.....	29

“Concluindo, a nova economia não está na tecnologia, seja ela o microship ou a rede mundial de telecomunicações. Está na mente humana.”

Alan Webber

1. INTRODUÇÃO

1.1. Considerações Iniciais

A proposta do trabalho é desenvolver um projeto para elaboração do perfil do Gestor de Conhecimento no Brasil, nas empresas públicas e privadas, visando a melhor definir este profissional.

A motivação para este trabalho se encontra na deficiência, controvérsias e falta de definição de um perfil para esse profissional que é o responsável pela gestão do conhecimento, indefinição que vai desde a nomenclatura do cargo à definição de atribuições bem como à existência ou não desse cargo dentro das empresas.

1.2. Objetivo

O objetivo do trabalho é investigar o perfil do gestor do conhecimento no Brasil, descobrindo quem é esse profissional, como ele trabalha, quais são suas características e qual a sua formação.

Com o perfil traçado, poderemos então definir qual a melhor nomenclatura para esse profissional brasileiro que é chamado, às vezes, de CKO (Chief Knowledge Officer), CIO (Chief Information Officer), Diretor do Conhecimento ou Administrador, assim como suas funções, seu trabalho, a quem reporta e que papel ele assume dentro das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2-1 – A Gestão do Conhecimento

“Gestão do Conhecimento é uma certa forma de olhar a organização, em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Conhecimento útil, oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade, enfim. Conhecimento sobre o mercado, a concorrência, os clientes, os processos de negócio, a tecnologia e tudo mais que possa trazer vantagem competitiva para a organização”.

<http://catatau.informal.com.br/gerenciandoconhecimento/>

“Gestão do Conhecimento não é tecnologia. Mas pode se beneficiar, e muito, das novas tecnologias de informação e de comunicação. Gestão do Conhecimento não é criatividade e inovação, mas tem a ver com usar, de forma sistemática, as inovações geradas na empresa para um melhor posicionamento de mercado.”

<http://catatau.informal.com.br/gerenciandoconhecimento/>

“Gestão do Conhecimento não é Qualidade, mas usa técnicas e ferramentas que já foram muito usadas na modelagem de processos, nos Círculos de Qualidade e na abordagem de melhoria contínua. Gestão do Conhecimento não é Marketing, mas pode ajudar muito na Inteligência competitiva da empresa. Gestão do Conhecimento não é documentação, mas tem tudo a ver com uma memória organizacional coletiva, dinâmica e compartilhada. Gestão do Conhecimento também não é gestão de Recursos Humanos, mas só se realiza com as pessoas da organização.” <http://catatau.informal.com.br/gerenciandoconhecimento/>

“Gestão do Conhecimento não é para todos. Pressupõe-se um certo nível de organização, uma certa capacidade de visão sistêmica, uma preocupação com a competitividade, alguma base tecnológica e algum investimento de tempo, energia e dinheiro. Não há magia. Partir para a Gestão do Conhecimento na empresa é uma decisão que sempre implica em esforço, comprometimento e superação de obstáculos.” <http://catatau.informal.com.br/gerenciandoconhecimento/>

“Gestão do Conhecimento não é novidade. É um novo nome para uma preocupação antiga. Só que, cada vez mais, empresas estão preocupadas com isso.” <http://catatau.informal.com.br/gerenciandoconhecimento/>

Estas definições de Jayme Terra Filho mostram bem que a Gestão do Conhecimento é uma prática em evolução e tem domínio interdisciplinar, pois tem fundamentos em várias disciplinas e contextos dos quais herdou práticas e modelos.

O mercado em Gestão da Informação no Brasil e no Mundo não é novo e vem sendo explorado tanto por pesquisadores quanto pelas empresas de consultoria. As primeiras aplicações de práticas de Gestão do Conhecimento, no Brasil, ainda sem a denominação de GC, aconteceram na década de 80, quando as organizações passaram a dimensionar melhor a importância do conhecimento nos processos e relações de negócio.

A Gestão do Conhecimento, nos dias de hoje, cada vez mais passa a ser uma peça fundamental na gestão estratégica das organizações. O conhecimento movimenta-se pelas organizações e é intercambiado, comprado, descoberto, gerado e aplicado ao trabalho. Ao contrário do conhecimento individual, o conhecimento organizacional é altamente dinâmico. A gestão do conhecimento passa a ser um diferencial na obtenção de vantagem competitiva no mundo de negócios, onde é necessário decidir com rapidez e segurança.

No entanto, com os avanços tecnológicos, a variedade e o acesso às informações, à globalização e à competição no mercado de negócios, tornou-se difícil a gestão da informação e esses fatores determinam a longevidade das organizações.

As intensas e velozes mudanças proporcionadas pela evolução da tecnologia da informação têm atingido a maneira como as pessoas trabalham e se relacionam em todos, ou quase todos, os aspectos de suas vidas. A interconectividade permeia todos os tipos de relacionamentos.

Nessa perspectiva, o talento humano desponta e se reafirma como diferencial. A diferenciação passa a vir do conhecimento: os produtos e serviços transformam-se em agregados de idéias e o valor dos ativos intangíveis supera em muito os valores dos ativos físicos e financeiros .

O perfil profissional ideal para as organizações exige talento com uma visão aberta. O conhecimento tem que ser combinado com aspectos de liderança, visão

estratégica, criatividade e boa capacidade de trabalho e relacionamento em equipe. A demanda é por profissionais com grau de qualificação maior.

Dentro dessa perspectiva, investigaremos o perfil do Gestor do Conhecimento, chamado às vezes de CKO (CHIEF KNOWLEDGE OFFICER), CIO (Chief Information Officer), Diretor do Conhecimento ou Administrador do Conhecimento, que assume o papel de Gestor do Conhecimento nas organizações.

2.2. O Gestor do Conhecimento

Segundo Drucker (1996), existe uma nova tendência econômica, uma nova sociedade, em que os fatores de produção tradicionais como a terra, o trabalho e o capital cederam seu lugar prioritário para a criação e a gestão do conhecimento nas empresas e sociedades.

Terra (2000) considera que as organizações que têm intenção de conseguir um espaço no futuro devem, com urgência, investir na internalização dos seus valores, atraindo e mantendo os melhores profissionais. A confiança, respeito, trabalho em equipe, empowerment, equilíbrio, aprendizado, reflexão e renovação são fundamentais para o futuro das organizações, por um simples motivo: o conhecimento é contínuo, assim como a vida.

Teixeira Filho (2000) comenta que as ferramentas são necessárias para transformar dados em informações, mas que tais informações, para se tornarem conhecimento, necessitam de tempo, experiência e aplicabilidade dentro de uma organização, além de não se poder perder de vista a associação com as pessoas.

Marisa Eboli (2004 – pág. 37) afirma que “o surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e freqüentes mudanças, pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis para garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil de gestores e colaboradores que as empresas esperam formar nestes novos tempos.”

Reconhecendo esses desafios, surge um profissional que tem tudo para se transformar em um dos mais requisitados pelo mercado: o CKO – Chief Knowledge Officer.

Segundo Davenport & Prusak (1998), algumas empresas nos Estados Unidos e Europa estão criando o cargo de Diretor do Conhecimento para liderar a função de Gestão do Conhecimento. Outras organizações criaram também o cargo de

“diretor do aprendizado”, uma função relacionada que envolve a GC e o aprendizado organizacional.

Ambas as posições são cargos de alta gerência. A função do Diretor do conhecimento é complexa e multifacetada .

Os autores apresentam uma lista dos componentes essenciais da posição do CKO:

- ? Defender ou promover a “evangelização” em prol do conhecimento e do aprendizado, a partir desse conhecimento. Diante do importante papel atual do conhecimento nas estratégias e processos de muitas empresas, fazem-se necessárias mudanças de longo prazo na cultura organizacional e nos comportamentos individuais em relação a ele. Tais mudanças exigirão uma defesa contínua e substancial em favor do conhecimento.
- ? Projetar, implementar e supervisionar a infra-estrutura do conhecimento da empresa, incluindo bibliotecas, bancos do conhecimento, redes humanas e computadorizadas do conhecimento, centros de pesquisa e estrutura organizacional orientada para o conhecimento.
- ? Gerir relacionamentos com fornecedores externos da informação e do conhecimento (por exemplo, parceiros acadêmicos ou empresas de banco de dados) e negociar contratos com eles. Esse já é um item muito dispendioso para muitas empresas; é importante que a gestão seja eficiente e eficaz.
- ? Fornecer material crítico para fomentar o processo de criação e o uso do conhecimento de novos produtos, pesquisa de mercado e desenvolvimento de estratégia e negócios e facilitar esforços de melhoria desses processos, se necessário.
- ? Elaborar e implementar métodos de codificação do conhecimento da empresa. Tais métodos especificarão as categorias principais da informação ou do conhecimento que a empresa pretende abordar, implicando o mapeamento do estoque atual do conhecimento e de futuros modelos do conhecimento.
- ? Medir e gerir o valor do conhecimento, por meio da análise financeira convencional e da gestão de relatos de experiências. Se a organização não tiver uma idéia clara do valor do conhecimento e de sua gestão, a função terá vida curta.

- ? Gerir os gerentes do conhecimento da organização, transmitindo-lhes um senso de comunidade, estabelecendo padrões profissionais e administrando suas carreiras. Esses trabalhadores podem ser alocados entre o CKO e os gerentes das áreas nas quais a empresa concentra seus esforços de gestão do conhecimento (por exemplo, um mercado de produtos ou um tipo específico de cliente).
- ? Liderar o desenvolvimento da estratégia do conhecimento, concentrando os recursos da empresa no tipo do conhecimento que ela mais precisa gerir e nos processos de conhecimento mais defasados.

Dentre todas essas responsabilidades, Davenport & Prusak (1998) destacam três que consideram críticas: construir uma cultura do conhecimento, criar uma infraestrutura para a gestão do conhecimento e tornar toda a atividade do conhecimento economicamente compensadora.

“Os fatores culturais devem implicar uma mudança de longo prazo e provavelmente dependerão dos tipos de pessoas que a empresa contrata e das razões pelas quais elas foram parar lá. A curto prazo, porém, a empresa pode começar a promover uma cultura do conhecimento, através de meios como programas educacionais, programas de incentivo e exemplo de gerência”. (pág. 139)

Os autores afirmam que o CKO precisa determinar de que maneira uma melhor gestão de conhecimento ajudará a empresa a ganhar ou economizar dinheiro e deve ser capaz de documentar essa inter-relação . Alguns atributos desejáveis ao cargo:

- ? Ampla experiência em algum aspecto da gestão do conhecimento, incluindo sua criação, disseminação ou aplicação;
- ? Familiaridade com organizações e tecnologias orientadas para o conhecimento (bibliotecas, groupware e assim por diante);

- ? Elevado nível do conhecimento relacionado diretamente com a própria estatura profissional;
- ? Familiaridade (e, idealmente, experiência pessoal) com os principais processos operacionais do negócio.

Segundo esta lista a posição de CKO exige uma mistura de habilidades técnicas e humanas.

Segundo Davenport & Prusak (1998), essa nova função envolve habilidades tanto soft, como hard, ou seja, habilidades relacionadas à implementação de uma cultura organizacional de aprendizado e habilidades relacionadas ao desenvolvimento da infra-estrutura facilitadora, e é baseada em grande medida na alavancagem dos recentes avanços da informática.

Para Davenport & Prusak (1998), essa nova função, estaria sendo implementada de três formas diferentes nas organizações: a de forma independente; a combinada com a função de recursos humanos (RH); ou com a de sistemas de informação (SI) sendo que os melhores resultados se dão quando o cargo é implementado de forma independente.

Esse novo profissional mantém estreito contato com os executivos da tecnologia da informação e de gerenciamento de recursos humanos e, mesmo independente, geralmente reporta-se ao presidente ou ao diretor-gerente.

Davenport & Prusak (1998), afirmam que: “existe um princípio supremo a se ter em mente com relação a funções e responsabilidades ligadas ao conhecimento: esse princípio é que elas devem ser cargos reais que exigem recursos específicos. Uma das razões pelas quais o conhecimento não foi bem gerido no passado é que ninguém era claramente responsável por ele. No conturbado ambiente dos negócios, poucos funcionários poderão combinar as responsabilidades da gestão do conhecimento corporativo com as suas funções atuais. Eles já podem se dar por satisfeitos se tiverem tempo para gerir o seu próprio conhecimento e compartilhá-lo com os outros”. (pág. 147)

2.3. O Gestor do Conhecimento no Brasil

Embora tenha boa aceitação na maior parte da América do Norte e na Escandinávia, a presença de um CKO, segundo Claudia Merquior em seu artigo na

Revista TI, ainda enfrenta certa resistência do empresariado em países menos desenvolvidos, como o Brasil.

Para o presidente do TERRAFORUM, José Cláudio Terra, uma das causas é que esse cargo ainda é pouco conhecido no Brasil. (Terra,2004)

O perfil desse profissional em relação à sua formação acadêmica tem várias nuances.

Segundo Terra (2004) a criação dessa profissão é algo relativamente recente. Nos últimos dois ou três anos, empresas como a Siemens, Petrobrás, Aço Villares, Camargo Corrêa, Copersucar, entre outras, criaram este cargo. As grandes empresas de consultoria, principalmente as internacionais, já têm essa função há mais tempo nos países desenvolvidos, e, em muitos casos, com representantes ou responsáveis locais no Brasil. No exterior, este cargo já existe oficialmente desde meados dos anos 90.

Terra (2004) coloca também que esse profissional trabalha tanto com gestão de informação, quanto com gestão de aprendizado e planejamento estratégico. Ele afirma que a principal diferença entre esse profissional no Brasil e no exterior é o grau de responsabilidade e influência. No exterior, as empresas inovadoras compreendem melhor como o conhecimento, os ativos intangíveis e a inovação geram valor e podem ser usados muitas vezes, inclusive ao mesmo tempo, sem que se desgastem.

No Brasil, o “conhecimento” ainda é tratado de forma intuitiva ou como uma preocupação do Departamento de Recursos Humanos . Esse é o resultado de anos de uma cultura organizacional voltada para resultados de curto prazo.

Claudia Merquior, (2004), cita o gerente de TI da Siemens no Brasil, Filipe Cassapo que, mesmo não sendo considerado oficialmente um CKO, responde pela Gestão do Conhecimento da Siemens na filial brasileira desde 2001. Em 2003, Cassapo passou também a atender à região do Mercosul, que inclui, além do Brasil, as filiais na Argentina e no Chile. Para o executivo, a razão pelo maior interesse das multinacionais no capital intelectual ultrapassa as questões econômicas. As empresas que mantêm vários escritórios espalhados pelo mundo são as que mais necessitam de um CKO como integrador dos conhecimentos que circulam dentro da corporação.

Cassapo define as exigências do cargo de CKO como: “o cargo exige do profissional visão estratégica, iniciativa, boa capacidade de comunicação e talento

para agregar e motivar pessoas. Isto sem esquecer dos conhecimentos em tecnologia da colaboração, o que inclui e-learning, redes de competência – também conhecidas como *yellow pages*, portais corporativos e comunidades de prática, onde os funcionários de uma empresa se reúnem virtualmente para compartilhar problemas e encontrar soluções”. (Revista TI - 2004)

Cassapo afirma que se trata de um profissional multidisciplinar, que atua nas áreas de RH, tecnologia, comunicação e gestão de qualidade.

No mesmo artigo, Claudia Merquior cita que, apesar das empresas multinacionais serem as que mais investem em capital intelectual no Brasil, é possível enxergar iniciativas bem-sucedidas de empresas nacionais, como a da Suzano Bahia Sul, cujo interesse pelo assunto teve início em 1999, na Bahia Sul, dois anos antes da fusão com a Suzano.

A empresa decidiu apostar em Gestão do Conhecimento com a finalidade de conquistar o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ); concedido pela Fundação PNQ, que tem entre seus critérios de avaliação o capital intelectual.

O gerente de Excelência da Suzano Bahia Sul, citado por Melquior em seu artigo, Jorge Cajazeira define as competências principais de um CKO: “gerenciamento de sistemas - para integrar, articular e formatar uma rede de conhecimento da empresa – e o emprego dos softwares de banco de dados - para organizar o acesso às informações que circulam pela corporação”. (Melquior, 2004, pág. 2)

Segundo Cajazeira, o “ideal é que o gestor do conhecimento domine a tecnologia usada em bancos de dados, caso contrário, será preciso recorrer a uma assessoria em TI. Sendo assim, ele precisa de uma boa base acadêmica, como um MBA em Estratégia Empresarial e um mestrado em Gestão do Conhecimento”. (Melquior, 2004, pág. 2)

Terra (2000) tem uma opinião diferente e diz que: “o cargo de CKO integra conhecimentos de Recursos Humanos, Planejamento Estratégico e TI. Porém, para administrar o capital intelectual de uma empresa, não é preciso ter um background em tecnologia; basta se interessar pelo assunto e ter desenvoltura para lidar com profissionais de TI”.

Laura Somoggi (1999) define o Diretor do Conhecimento, CKO, como um executivo que tem como função reunir e gerenciar todo o conhecimento da empresa. Sua meta é criar um banco de dados on-line com propostas de projetos,

metodologias, melhores práticas, atas de reuniões e toda a experiência acumulada pelos funcionários. Deve fazer isso de forma organizada para que a consulta seja fácil. Essas informações são úteis na hora de fazer outros projetos ou mesmo como material de treinamento dos funcionários.

Segundo Somoggi, para que este trabalho se torne eficiente é necessário entender de banco de dados e saber analisar como as pessoas trabalham numa organização. Ela cita as consultorias e escritórios de advocacia como bons exemplos da importância dessa função. Ter informações sobre projetos, quem sabe fazer o que, o que deu certo e o que deu errado é muito útil na hora de começar um projeto ou um novo processo.

Teresa Santos (2000), editora assistente da Revista IT Web, afirma que “um dos problemas em escolher uma pessoa responsável é que, por definição, gestão do conhecimento envolve todas as áreas da empresa - do departamento de TI, passando por recursos humanos e direção - e colocar uma pessoa focada em gestão do conhecimento é difícil, quando não impossível. Para alguns, o título de CKO é um problema porque sugere que alguém controla as informações intelectuais da companhia e está no comando para distribuir o conhecimento.” O uso do conhecimento é que é importante “, diz Jim Noble, líder mundial de estratégia de TI da General Motors. (Revista IT Web ,2000)

Na opinião de muitos, as empresas que criaram o posto de CKO não lhe dão a autoridade que o cargo exige. "Para ser efetivo, o CKO precisa ser tão poderoso quanto o CEO", acredita John Ladley, presidente da consultoria Knowledge Interspace.” (Revista IT Web ,2000)

No artigo da Revista Info Corporate, de maio-junho/03, o perfil do CKO é abordado como um profissional que administra o capital intelectual de uma empresa, e para tanto reúne todo o conhecimento de modo a torná-lo acessível e aplicável em negócios futuros da corporação.

Raro no Brasil, principalmente pelas habilidades que este profissional deve ter, o Gestor do Conhecimento pode ser tanto o CIO da empresa, quanto o executivo de marketing ou de recursos humanos. A nomenclatura, segundo Eduardo Vieira (Revista Info Corporate, maio-junho/03), pouco importa. O que deve ser levado em consideração é a natureza do trabalho de gestão do conhecimento, algo que se torna cada vez mais valorizado dentro das empresas.

Uma das principais tarefas do CKO é aplicar a infra-estrutura de tecnologia necessária para que sua estratégia de KM funcione. Segundo Valder Arevolo, (Revista Info Corporate, de maio-junho/03), analista sênior do Gartner Group, “O KM é como o CRM: um conceito. Se as empresas não entenderem isso, o esforço vai se perder”. (Revista Info Corporate, maio-junho/03),

Sandra Guerra (CKO da integradora CPM, diz que: “Depois de ter a estratégia definida, a tecnologia se encaixa. O inovador deve ser a forma de pensar”. (Revista Info Corporate, maio-junho/03),

No entanto, o artigo da Revista Info Corporate (maio-junho/03), diz que encontrar CKOs no mercado brasileiro não é tarefa fácil.

A Revista Info Corporate (maio-junho/03) ouviu especialistas a respeito do assunto e esses disseram que a imaturidade do cargo se deve, entre outras coisas, à falta de consenso sobre a quem o CKO deve responder. Segundo a revista, a remuneração mensal deste profissional é a mesma de um CIO, o que significa 250 a 300 mil reais anuais, sem contar bônus.

Sandra Guerra (Revista Info Corporate - maio-junho/03), CKO da integradora COM, diz que: “Sua missão de CKO é descobrir como a corporação pode atingir suas metas com menor custo, menor prazo e melhor aproveitamento da estrutura que temos.” (Revista Info Corporate, maio-junho/03). No caso específico da CPM, que atua no mercado financeiro, o papel dela será de resgatar a memória de mais de 20 anos de serviços prestados às financeiras. A idéia é tratar informações de modo a criar um banco de dados inteligente, com ferramentas e mecanismos que auxiliem os profissionais a entender melhor o setor e a evitar o retrabalho quando algum contrato ou modelo tiver de ser repetido. Ela tem também como objetivo transferir as informações que circulam na cabeça dos executivos da empresa para um banco de dados eletrônicos., de forma organizada, para serem explorados por muito mais gente.

O quadro 1 apresenta a missão e os obstáculos a serem enfrentados pelo CKO:

Quadro I : Missão e Obstáculos Enfrentados pelo CKO

A MISSÃO DE CKO	OBSTÁCULOS AO KM
<p>No plano de negócios</p> <ul style="list-style-type: none">• Colocar o KM na agenda da empresa.• Definir e articular como a sinergia corporativa pode ser aprimorada.• Construir uma boa estratégia com os outros executivos.• Garantir verbas para a implementação dessa estratégia.. <p>No pano cultural</p> <ul style="list-style-type: none">• Desenvolver uma cultura corporativa de compartilhamento de informações e inovação.• Estimular programas culturais.• Permitir que os funcionários tenham acesso à cultura corporativa e possam participar das decisões. <p>No plano de processo</p> <ul style="list-style-type: none">• Otimizar as relações de trabalho entre as pessoas e os responsáveis pela informações.• Treinar o pessoal para compreender o KM.• Desenhar uma infra-estrutura tecnológica que suporte o KM.• Tornar-se um líder de processos.	<ul style="list-style-type: none">• Incapacidade de alta direção de entender a importância das ferramentas de transferência de QI.• Falta de um modelo estruturado de KM.• Cultura organizacional dividida entre os que pensam e os que executam.• Dificuldades de enxergar a importância da questão do conhecimento como diferencial estratégico.

Fonte: Revista Info Corporate - maio-junho/03.

Ana Luiza, Loureiro, da Fesa/ASAP, no artigo, afirma que: “Ainda não temos muitos CKOs no Brasil, mas não há dúvida de que a posição será muito procurada em um futuro próximo.”

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Com o objetivo de investigar o perfil do Gestor do Conhecimento no Brasil, foram distribuídos 20 questionários, obtendo-se respostas de somente 8 empresas, sendo uma holandesa que, como não atendia aos nossos objetivos, somente será citada na conclusão.

O critério para escolha das empresas se deu através da leitura de vários artigos onde havia citações sobre as quais estariam desenvolvendo, ainda que de forma inicial, um projeto de Gestão do Conhecimento.

A nossa maior fonte foi a SBGC – Sociedade de Gestão de Conhecimentos, onde abrimos um fórum e solicitamos indicações para os membros que participam, no que fomos prontamente atendidos.

Empresas:

As empresas brasileiras que responderam ao questionário têm um grande peso no cenário nacional, sendo elas:

- ? Votorantim Celulose e Papel
- ? Votorantim Industrial
- ? Stuchi & Pazian Consultoria
- ? Copel – Companhia Paranaense de Energia,
- ? Petróleo Brasileiro S.A.
- ? Informal Consultoria e Serviços.
- ? Consultoria – Autônoma

A empresa holandesa que respondeu ao questionário é do setor financeiro (Rabobank).

Os profissionais da Gestão do conhecimento nestas empresas ocupam os seguintes cargos formais:

- ? Facilitador de Acabamento e Coordenador de Comunidade Virtual,
- ? Gerente de Gestão do Conhecimento,
- ? Diretor Geral ,
- ? Gerente da Divisão de Qualidade,
- ? Gestor da Cultura Organizacional,
- ? Gerente de Gestão do Conhecimento,
- ? Consultor Associado .
- ? Consultora – Autônoma

Em nenhum momento o cargo é citado como CKO: o mais próximo desta nomenclatura profissional no Brasil é o Gerente do Conhecimento.

Identificamos a formação acadêmica destes profissionais nas seguintes áreas:

- ? Mestre em Engenharia de Produção,
- ? Nutricionista e Especialista em Marketing e Administração,
- ? Engenheiro da Computação, Especialista em Epistemologia e Mestre em Informática Aplicada,
- ? Bacharel em Sistemas de Informação,
- ? Administrador, Mestre em Administração e Doutor em Gestão do Conhecimento e Inovação,
- ? Engenheiro Eletrônico com MBA em Gestão de Conhecimento e Inteligência Competitiva
- ? Analista de Sistemas e Especialista Gestão de Negócios e Tecnologia de Informação.

Chama a atenção a grande variedade de formação das pessoas que trabalham na área de GC, o que mostra que o Gestor do Conhecimento não necessita ter formação em uma área específica como, por exemplo, a Tecnologia da Informação .

A seguir transcreveremos a síntese das respostas ao questionário.

1- Na sua empresa existe uma política formal de Gestão do Conhecimento? Em caso afirmativo, quais as principais características?

- ? Na VCP (Votorantim Celulose e Papel, integrada por cerca de 5000 pessoas) – não existe. A mesma está em estruturação, com previsão de iniciar as atividades em outubro de 2005. Em algumas empresas do grupo Votorantim Metais existem trabalhos mais formalizados com comunidades de prática.
- ? Não, todo o trabalho que estou fazendo é um piloto: está dando certo e será ampliado, a GC terá uma política própria e profissionais especializados atuando.
- ? A política, as diretrizes e o modelo de governança estão sendo estabelecidos, e deverão ser aprovados e implantados até 30/09/05.
- ? Não existe.
- ? Não, a mesma está sendo construída.
- ? Sim, existe. Suas principais diretrizes são
 1. Fortalecer as competências técnicas, operacionais, e gerenciais,
 2. Garantir a disseminação interna do conhecimento,
 3. Gerir os ativos da Companhia, incluindo os ativos de conhecimento.

- ✍ Sim, existe. O modelo de gestão da empresa é baseado em conhecimento, por causa da natureza da empresa(Consultoria em Gestão do Conhecimento e Tecnologia de Informação). Temos diversas práticas que nos remetem a trabalhar o conhecimento seriamente. As práticas são:
 1. Construção de Base de Conhecimento sobre TI e Gestão do Conhecimento (captura e retenção de conhecimento);
 2. Ciclo de palestras(disseminação de conhecimento);
 3. Mapeamento de competências e gestão;
 4. Mapeamento de processos;
 5. Modelos definidos de execução de projetos(Processo);
 6. Escrita de artigos(no horário de trabalho);
 7. Palestras externas;
 8. Construção da Memória Organizacional;

9. Comunidades Virtuais.

Comentário:

✍ A maioria das empresas representadas vem desenvolvendo as políticas de Gestão do Conhecimento de forma gradativa. Isto nos mostra que o mercado brasileiro começa a se preocupar realmente com a importância do conhecimento nos processos e relações de negócio.

2- Qual o título dado ao cargo do responsável pelos programas/projetos de Gestão do Conhecimento?

- ? Conforme citado no item 1, em virtude da não existência de uma política formal não existe um cargo específico para isso.
- ? Coordenador Intranet.
- ? Gerente de Gestão do Conhecimento
- ? Gerente Cooperativo de Gestão do Conhecimento.
- ? Não existe esse profissional ainda, porém as iniciativas estão sendo tomadas através da Diretoria.
- ? Eu (Gerente da Cultura Organizacional) sou o coordenador do grupo de trabalho que está montando o modelo de gestão do conhecimento a ser aplicado e acompanhado na Copel.
- ? .Como dito anteriormente, o modelo de gestão não trabalha com cargos. O modelo preconiza células de trabalho e equipes nucleares.

Comentário:

✍ A nomenclatura utilizada para este profissional não é única , mas o aspecto a ser valorizado é a natureza do trabalho de GC e sua implementação **sugere** que vem sendo implementada como um processo coletivo .

3- Quais as principais características de um Gestor do Conhecimento?

- ? Sem resposta.

- ? Comunicação, persuasão, conhecimento técnico em administração, espanhol, facilidade de penetração nas diversas áreas.
- ? Liderança de equipes pluri-disciplinares; conhecimento em TI, conhecimento em RH, conhecimento de processos e excelência, conhecimento de gestão da inovação, conhecimento de BSC e gestão estratégica, conhecimento de planejamento estratégico; Networking interno e externo, resiliência, venda interna e endo-marketing.

- ? Conhecer os processos da empresa e as informações que eles demandam e geram, ser organizado; ser pró-ativo; saber lidar com diferentes tipos de pessoas e induzi-las a compartilharem seu conhecimento, quebrar paradigmas.
- ? Criatividade, inovador e empreendedor, estar conectado a tudo, ou quase tudo que acontece na corporação e fora dela também – que esteja relacionado diretamente ao negócio da organização. Também é preciso: paciência, perseverança e poder de sedução e persuasão para poder influenciar pessoas e mostrar o quanto é importante compartilhar – dividir.
- ? Ter uma visão clara das estratégias da companhia, forte parceria com as áreas de RH, TI, Comunicação e as Áreas de negócio, daro entendimento dos ativos de conhecimento estratégicos para a companhia.

- ? Dado que estudo este tema há alguns anos(mais de 8), não acredito que este profissional exista. Pode até haver título, mas gerir conhecimento é para toda a organização.

Comentário:

✍ Em todas as respostas fica claro que o Gestor do Conhecimento tem que estar em contato com as diversas áreas da empresa e, como pressuposto básico, trabalhar como parceiro. Neste aspecto o cargo exigiria um profissional que incentivasse a circulação do conhecimento. Mas apesar de toda a sua influência este profissional deve ter em mente que gerir o conhecimento só acontece com a participação dos integrantes dos processos.

4- A quem o Gestor do Conhecimento reporta dentro da empresa?

- ? Sem resposta.
- ? CEO América Latina.
- ? Gerente Geral de Desenvolvimento Organizacional.
- ? CEO.
- ? Diretoria de Gestão Corporativa.
- ? Ao Gerente Executivo do Desenvolvimento de Gestão, ligado à Presidência.
- ? Novamente...o modelo de “Organograma” e caixas fechadas remete à administração científica e não a administração contemporânea e etc. Vide os conceitos de Learning Organizations, de Peter Senge.

Comentário:

- ✍ O Gestor do Conhecimento, na maioria das vezes, se reporta a alguém em uma instância superior. Faltaram-nos, neste aspecto, dados para que percebermos os limites de “atuação” desse profissional dentro das empresas.

5- Quais as principais atividades exercidas por você como Gestor do Conhecimento?

- ? Sem resposta.
- ? Busca de temas de interesse, facilitar / agilizar a busca de informação sobre temas solicitados, promoção de encontros virtuais, acompanhamento do uso da ferramenta, convencer os colaboradores a participar (inscrição e atuação), ensinar como usar a ferramenta, análise de material para a biblioteca, organização da galeria de fotos, busca / avaliação e divulgação de boas práticas operacionais, evitar reinvenção da roda, analisar processos que possam se tornar corporativos.
- ? Liderança de equipes pluri-disciplinares para estabelecimento das políticas e da governança da gestão do capital intelectual da organização, Coordenação dos projetos de implantação e divulgação das práticas de Gestão do Conhecimento, apoiar o Top-Management no direcionamento das estratégias de Gestão do Capital Intelectual, participação do estabelecimento do modelo de Gestão da Inovação.

- ? Criação do banco de talentos, gerência de um groupware para centralização das informações.
- ? Acompanhar os resultados decorrentes da implantação do modelo de GC definido pelo grupo de trabalho, propor mudanças, apresentar os resultados à diretoria, estabelecer contatos externos para troca de experiências entre outras.
- ? Identificação de melhores práticas de gestão do conhecimento em andamento na Companhia, agente de disseminação de melhores práticas, disseminador de novas metodologias e técnicas de GC
- ? Sem resposta.

Comentário:

- ✍ Os profissionais e as organizações têm uma visão muito particular do que é e para que serve a Gestão do Conhecimento. Assim sendo as funções do Gestor do Conhecimento não seguem uma linha de conduta única. O interessante é perceber que tal profissional tem como objetivo disseminar o conhecimento combinando procedimentos, técnicas e visão necessários para a empresa gerir melhor seu capital intelectual. Não existe fórmula, existe um caminho a percorrer com o objetivo de desenvolver um trabalho melhor com a ajuda da GC.

6- Quais os caminhos percorridos por você para se tornar um Gestor do Conhecimento?

- ? Oficialmente não sou um gestor do conhecimento. Apenas agrego a minha atividade funções de treinamento em projetos pontuais (embora sejam quase que rotineiros).
- ? Gerenciamento do departamento de intercâmbio da empresa no Brasil com o objetivo de buscar e divulgar as boas práticas. Evitar a reinvenção da roda.
- ? Consultor em Gestão do Conhecimento (Siemens), Gerente de Gestão do Siemens (Siemens), Gerente de Gestão do Conhecimento (Votorantim).

- ✍ Estudo desde meus 16 anos a Gestão do Conhecimento. Já tenho publicado um artigo na revista da faculdade com o título de “Detectando a necessidade da Gestão do Conhecimento” e estou iniciando minha pesquisa nesta área, o tema da pesquisa é “ROI da Gestão do Conhecimento”, que visa a desenvolver uma metodologia para calcular o ROI da Gestão do Conhecimento.
- ✍ Primeiramente o Mestrado e em seguida muita, mas muita perseverança mesmo, pois se tratando de uma estatal, onde a cada 4 anos mudanças de governo podem acontecer, a continuidade dos trabalhos fica ameaçada e para que a GC possa evoluir, é preciso continuidade.
- ✍ Trabalhei 20 anos na área de tecnologia da informação e 2 anos na área de gestão da informação empresarial.
- ✍ Sem resposta.

Comentário:

- ✍ O caminho para se tornar um gestor do conhecimento é multifacetado. Não existe uma fórmula ou um caminho único. O inovador deve ser a forma de pensar.

7- Existe uma equipe responsável pela Gestão do Conhecimento? Caso afirmativo, cite as áreas que envolvem a equipe.

- ✍ Conforme citado no item 1, o núcleo de gestão do conhecimento está sendo estruturado dentro da VCP. Estão sendo envolvidos na formação deste núcleo: DHO (desenvolvimento humano operacional), Black belts (detentores de ferramenta sis sigma), profissionais da gestão da qualidade (padronização de documentos), TI e representantes de cada unidade fabril que possuem bom conhecimento na área técnica e, no momento oportuno, consultorias externas.
- ✍ Comunicação América Latina e participação especial do RH, América Latina.
- ✍ Existe por enquanto uma equipe pluri-disciplinar encarregada de desenhar o modelo de governança. A equipe envolve:

1. representante de todos os negócios
2. representante de RH
3. representante de qualidade /
4. representante de gestão da competitividade e excelência
5. representante de TI
6. sigma

Todos têm nível gerencial.

Este grupo será substituído, a partir do modelo de governança, pelos devidos comitê de Governança do Capital Intelectual (Comitê Executivo, Comitê Consultivo e outros)

- ✍ Não.
- ✍ Sim, o grupo de trabalho que envolve: RH, Cultura organizacional, TI, Biblioteca, Documentação, Áreas de gestão das Diretorias da Empresa e planejamento estratégico.
- ✍ Sim, esta equipe está localizada na área corporativa, trabalhando de modo integrado com especialistas de GC nas principais áreas de negócio da companhia.
- ✍ Marketing, administração, RH, Consultoria.

Comentário:

- ✍ Conforme podemos perceber, o trabalho em GC é realmente a possibilidade de unir os ativos intangíveis – conhecimento tácito - para elaboração de um plano de negócio onde o maior valor é o conhecimento. Isto só se dará com o trabalho em equipe.

8- Qual a sua opinião sobre a evolução deste campo de atuação nas empresas brasileiras públicas e privadas?

- ? No meu ponto de vista ainda existe uma confusão sobre gestão de conhecimento e TI. Muitos acreditam que possuir um software altamente detalhado é a própria gestão do conhecimento. Essa confusão não é específica de empresas públicas ou privadas. No mais, é importante destacar que o ativo intelectual vem sendo cada vez mais valorizado e, com isso, força as organizações a buscarem melhor tratamento para essa questão. Acredito

que, num futuro bem próximo (máximo de dois anos), todas as empresas que quiserem destaque no mercado deverão se enquadrar nessa nova diretriz. Será como a certificação da qualidade (ISO 9002).

- ? Embrionário, pois na maioria das empresas que visitei estava-se reformulando a área ou ainda desenhando. Tudo ainda muito teórico. A opção da empresa para a qual foi trabalho foi iniciar logo um processo de troca de informação e ir estruturando para crescimento aos poucos.
- ? Não é necessário ter uma preocupação “explícita” com a gestão do capital intelectual para estar praticando tal gestão. Conseqüentemente, todas as empresas preocupadas com Inovação e Excelência acabam implantando uma Gestão do Capital Intelectual, que pode ser implementada por trás de vários apelidos (Excelência, Inovação, Inteligência competitiva, etc.). Minha visão é que todas as empresas estão em mutação, por motivos de sobrevivência, e estão, portanto, implementando iniciativas de:
 - a) Business Intelligence (processos, e não apenas ferramentas);
 - b) Inteligência Competitiva (processos, e não apenas ferramentas);
 - c) Gestão focada na Estratégia;
 - d) Gestão do Capital Intelectual.
- ? Acredito que neste campo está em plena expansão, porém ainda faltam alguns incentivos nesta área, isto porque é difícil, ainda, medir o retorno tal conceito trará para as empresas. Nota-se este crescimento pela quantidade de cursos de especialização voltados a este campo e pela literatura que está surgindo.
- ? Lenta mas muito boa. Os resultados que tenho observado no Comitê de Gestão do Capital Intelectual e Inovação da FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - demonstram que as empresas, públicas ou privadas, de diversos segmentos, vêm evoluindo e trabalhando muito bem neste sentido.

- ? As empresas estão gradativamente entendendo o papel da Gestão do Conhecimento na melhoria dos seus processos empresariais, assim como para permitir o desenvolvimento de um ambiente de inovação. Este movimento está acontecendo simultaneamente com o entendimento da importância dos ativos intangíveis (ativos de conhecimento) para o desenvolvimento sustentável das Companhias.
- ? Vide artigo meu sobre Panorama de Gestão do conhecimento. Tem tudo isso lá. - <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3974&org=2> -

Comentário:

- ✍ Foi possível perceber uma grande diversidade de opiniões sobre como a Gestão do Conhecimento está sendo implantada pelos profissionais, uma vez que a teoria é muito nova no Brasil e vem caminhando a passos lentos na maioria das empresas, sejam elas públicas ou privadas.

O questionário teve como objetivo abranger o maior e mais diversificado número de empresas possível, mas, infelizmente, não obtivemos a colaboração de várias empresas que o receberam. Fica aqui o nosso questionamento se isso se deveu ao receio das pessoas em passar as informações, de acordo com a máxima de que quem detém a informação detém o poder.

Podemos concluir que a Gestão do Conhecimento vem caminhando devagar e sem uma perspectiva comum nos processos aplicados nas empresas. No entanto, ela visa a um só objetivo: **desenvolver processos que permitam detectar o que as empresas SABEM, melhorar como utilizam o que sabem e a velocidade com que aprendem.**

4. CONCLUSÃO

O cargo de Gestor do Conhecimento nas empresas brasileiras é raro, não só pelas habilidades que o cargo exige, mas pelo espaço que ocuparia dentro das mesmas e até mesmo pela resistência que pode vir a ter por parte do empresário.

Este profissional é descrito como o elo entre os diversos segmentos da empresa com a alta direção, um profissional que deve exercer o poder de liderança e ser extremamente criativo e muito competente para conseguir que os objetivos sejam atingidos. Mas, levando-se em conta que Gestão do Conhecimento se propõe a ser uma nova forma de gestão e se dá através do aprendizado contínuo e efetivo dentro das organizações, concluímos que ela só terá resultados eficazes quando for construída pelos diversos segmentos, com o trabalho em equipe e, claro, com o apoio da alta direção.

Um profissional de tão vultuoso porte poderia em determinado momento, se não for bem colocado seu nível de atuação, ser confundido com ‘mais um profissional adotado pela alta administração’.

No Brasil, ficou claro nesta pesquisa, que o Gestor do Conhecimento é um profissional raramente implantado nas empresas. Nossa percepção é que algumas vezes ele exista mas não atende por esta nomenclatura e não exerce todas as atividades sugeridas pelos autores aqui citados.

Acreditamos na construção da GC, respeitando as particularidades das empresas, como um conjunto de medidas que, em determinado momento possam adotar algo desta teoria que possa ser fator de melhora para o seu crescimento.

Particularmente, o cargo de Gestor do Conhecimento pode vir a ser necessário dentro de determinado processo em uma organização, mas efetivamente não é um cargo necessário para que a Gestão do Conhecimento aconteça.

Karl Albrecht, em seu artigo: ‘Um modelo de Inteligência organizacional’(2004), faz uma releitura da GC e defende a cultura do conhecimento. O “guru” faz oposição à idéia de gerenciar o conhecimento e a julga ultrapassada. Segundo o autor, a nova ordem é: ‘nutrir culturas de conhecimento’, uma vez que gestão implica em ordenamento sobre o conhecimento – exatamente o que não se deve fazer.

A Gestão do Conhecimento, como é colocada agora, já começa a ser questionada. Em trabalhos futuros, talvez seja possível delinear melhor a forma de

implantação da GC nas organizações e, assim estabelecer melhor, a necessidade do Gestor do Conhecimento, dentro desta nova forma de abordagem de gestão adotada neste último século, que se findou.

5- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1996.

FREITAS, M. E. de Contexto social e imaginário organizacional moderno - **Revista RAE**, v. 40, n.2, Abril-Jun. 2000.

Davenport, Thomas H., Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual/Thomas H., Davenport, Laurence Prusak – Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

PEREIRA, Juliana, A Gestão do conhecimento e o CKO (Chief Knowledge Officer) – INSIGHT INFORMAL – 063 – 18/12/2003. <http://www.informal.com.br>

EBOLI, Marisa, Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades/ Marisa Eboli – São Paulo: Editora Gente, 2004.

TERRA, J. C. C. - **O Estado de São Paulo** – Seção Classificados - 2004.

TERRA, J.C. C. – Gestão do conhecimento. O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MERQUIOR, Claudia. **Revista TI** – “Dois em Um” – 26/01/04

SOMOGGI, Laura. **Você SA**. Isto é com você - As novas carreiras da internet - – Outubro/99. <http://vocesa.abril.uol.com.br/edi16/1isto.html>

SANTOS Teresa . **Extraído de InformationWeek**, 06 de setembro de 2000 - Passos Para o Sucesso –

Filho, Jayme Teixeira. Gerenciando o Conhecimento
<http://catatau.informal.com.br/gerenciandoconhecimento/>

ANEXO – Questionário da Pesquisa

QUESTIONÁRIO SOBRE O GESTOR DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão do curso de especialização em Gestão Estratégica da Informação, oferecido pela Escola de Ciência da Informação da UFMG. O estudo tem como objetivo principal verificar os atores que desempenham papéis na Gestão do Conhecimento, o tratamento que lhes é dado pela organização em que atuam e que políticas desenvolvem para cumprir seus objetivos.

Agradecemos, antecipadamente, sua participação.

Empresa:

Nome:

Idade:

Cargo:

Graduação:

Pós - Graduação: () Sim () Não () Em curso

Caso a resposta seja afirmativa, favor indicar o curso:

1- Na sua empresa existe uma política formal de Gestão do Conhecimento? Em caso afirmativo, quais as principais características?

2- Qual o título dado ao cargo do responsável pelos programas/projetos de Gestão do Conhecimento?

3- Quais as principais características de um Gestor do Conhecimento?

4- A quem o Gestor do Conhecimento reporta dentro da empresa?

5- Quais as principais atividades exercidas por você como Gestor do Conhecimento?

6- Quais os caminhos percorridos por você para se tornar um Gestor do Conhecimento?

7- Existe uma equipe responsável pela Gestão do Conhecimento? Caso afirmativo, cite as áreas que envolvem a equipe.

8- Qual a sua opinião sobre a evolução deste campo de atuação nas empresas brasileiras públicas e privadas?
