



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

CAMILLA CARVALHO SIMPLICIO

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA
INFORMAÇÃO APLICADAS A UM PROCESSO DO SETOR DE PERDAS DA
DISTRIBUIDORA ENERGIA CEARENSE

FORTALEZA

2016

CAMILLA CARVALHO SIMPLICIO

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADAS AO
PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE CLIENTES CLANDESTINOS PELA
DISTRIBUIDORA DE ENERGIA CEARENSE

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Me. Alysson Amorim

FORTALEZA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S621a Simplício, Camilla Carvalho.

Análise das práticas de Gestão do Conhecimento e da Informação aplicadas a um processo do setor de Perdas da distribuidora de energia cearense / Camilla Carvalho Simplício. – 2016.

67 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2016. Orientação: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim .

1. Gestão do Conhecimento. 2. Gestão da Informação. 3. Perdas de Energia. I. Título

CDD 658.5

CAMILLA CARVALHO SIMPLICIO

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADAS AO
PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE CLIENTES CLANDESTINOS PELA
DISTRIBUIDORA DE ENERGIA CEARENSE

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Aprovada em 08/07/2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Alysson Andrade Amorim (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profª. Me. Morgana Barata Monteiro de Melo Nunes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. José Belo Torres
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico esse trabalho a meus pais, **Aurélia Estela** e **Carlos Augusto**, de forma especial à minha mãe, grande responsável por garantir o meu sucesso, e ao meu irmão **Guilherme Matheus**.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Aurélia Estela, fonte de apoio inesgotável, que viveu minha graduação a cada semestre, dando força para que eu superasse qualquer dificuldade.

Ao meu pai, Carlos Augusto, por todas as vezes que demonstrou orgulho por mim, o que me motivou a buscar o meu melhor.

Ao meu irmão, Guilherme Matheus, exemplo de dedicação e empenho.

Aos meus avós, fontes de inspiração.

Aos meus tios e primos, pelos inúmeros conselhos dados.

Ao meu orientador, Prof. Me. Alysson Amorim, pelo apoio durante todos os meses de desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Rogério Mâsih, por todas as aulas incríveis que me fizeram amar ainda mais meu curso.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção, por todos os anos de dedicação e conhecimento transferido.

Às minhas amigas engenheiras, Tatiana, Amanda, Carol, Shirlane, Nívia, Isabele, Bias e Marílias, pela companhia e apoio mútuo durante todos estes anos.

Às minhas amigas de infância, Carol e Janylle, também engenheiras de produção, que me incentivaram na escolha do curso e em todas as demais escolhas profissionais.

Aos colegas de trabalho que foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo e para o meu crescimento profissional.

RESUMO

A competitividade do mercado exige que as empresas busquem sair do foco das operações e investir em novos modelos de gestão, a fim de manter a estabilidade através de um diferencial. Com isso, este trabalho tem como objetivo desenvolver um dos processos do setor de Perdas, da distribuidora de energia cearense, no que diz respeito ao processo de Gestão da Informação e do Conhecimento. Adotou-se neste trabalho a metodologia do tipo descritiva em relação aos seus objetivos, utilizando-se de pesquisas bibliográficas, bem como o estudo de caso. A natureza da pesquisa realizada é de característica aplicada e do tipo exploratória. Para o estudo de caso, foram utilizados métodos de análise dos resultados, coletados com a aplicação de um questionário, *in loco*, de acordo com um modelo de Gestão do Conhecimento e da Informação retirado da literatura e usado como referência. O estudo está desenvolvido em quatro capítulos, que são: Introdução, Gestão do Conhecimento, Estudo de Caso e Conclusões. O resultado da pesquisa aponta que as práticas de Gestão do Conhecimento e da Informação impactam positivamente os resultados gerenciais, bem como o controle confiável dos dados e informações que cercam o processo. Como resultado tem-se ainda o envolvimento mais seguro dos colaboradores da área quanto à forma de lidar com as informações.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Gestão da Informação; Gestão de Perdas; Energia elétrica.

ABSTRACT

The competitiveness of the market requires companies to seek out the focus of operations and invest in new management models in order to maintain stability through a differential. Therefore, this study aims to develop a process of the loss sector, the Cearense power distributor, with regard to the process of the Information and Knowledge Management. It was adopted in this work the methodology of descriptive in relation to their goals, using literature searches, as well as the case study. The nature of the survey is applied characteristic and exploratory. For the case study, results of analysis methods were used, collected by applying a questionnaire on the spot, according to a Knowledge Management Model and Information taken from the literature and used as reference. The study is developed in four chapters, which are: Introduction, Knowledge Management, Case Study and Conclusions. The research result shows that the KM practices positively impact the management results and the reliable control of data and information surrounding the process. As a result, there is still the most secure engagement area employees how to handle the information.

Keywords: Knowledge management; Information management; Losses management; Electricity.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1: Espiral do Conhecimento	22
Figura 2: Modelo do processo de gestão de informação e do conhecimento	26
Figura 3: Fluxo do processo de implantação de Clientes Clandestinos	39
Figura 4: Ligações clandestinas.....	39
Figura 5: Fluxo das etapas da Pesquisa	40
Gráfico 1: Índice Pluviométrico (mm) vs. Perdas	15
Gráfico 2: Índice de Perdas Distribuidoras de Energia – Perdas Regulatórias (Abril 2016 vs. 2015)	16
Gráfico 3: Índice de Perdas Técnicas vs. Não Técnicas.....	37
Gráfico 4: Quantidade de clientes implantados no ano de 2015.	44
Gráfico 5: Total de clientes implantados x tempo médio (Execução – Implantação) – Mês a mês – 2015	45
Gráfico 6: Quantidade de clientes implantados no ano de 2016	46
Gráfico 7: Total de clientes implantados x tempo médio (Execução – Implantação) – Mês a mês – 2016.....	46
Gráfico 8: Questionamento 1 – Pontos críticos apontados.....	50
Gráfico 9: Questionamento 3 – Práticas utilizadas pelo setor	52
Gráfico 10: Percepção de valor sobre as práticas de GC pelos envolvidos.....	54
Gráfico 11: Grau de aprovação do ambiente de trabalho	55
Gráfico 12: Infraestrutura de Tecnologia da Informação	56
Gráfico 13: Aderência dos envolvidos	57
Gráfico 14: Aderência ao GC pela liderança do setor	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese das funções do processo de gestão de informação e conhecimento (e do modelo de análise correspondente).....	27
Quadro 2: Principais destaques financeiros.....	35
Quadro 3: Destaques operacionais	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Amostra da pesquisa.....	47
Tabela 2: Codificação de problemas operacionais por falta de práticas de GC	48
Tabela 3: Codificação das práticas de GC como solução.....	49
Tabela 4: Classificação dos problemas operacionais de acordo com modelo de Jamil (2005)	51
Tabela 5: Classificação das práticas de GC de acordo com modelo de Jamil (2005).	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Objetivos	14
<i>1.2.1 Objetivo geral</i>	14
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	14
1.3 Justificativas	15
1.4 Metodologia	17
<i>1.4.1 Natureza da Pesquisa</i>	17
<i>1.4.2 Abordagem do problema</i>	17
<i>1.4.3 Objetivos da pesquisa</i>	17
<i>1.4.4 Procedimentos técnicos adotados</i>	18
<i>1.4.5 Limitações do trabalho</i>	18
1.5 Estrutura do Trabalho	18
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	20
2.1 Fundamentos da Gestão do Conhecimento	20
<i>2.1.1 Elementos da Gestão do Conhecimento</i>	20
<i>2.1.2 Tipos de Conhecimento</i>	21
2.2 A Sociedade e a Gestão do Conhecimento	22
2.3 Gestão do Conhecimento nas Organizações	24
2.4 Modelo de Gestão do Conhecimento	25
<i>2.4.1 O modelo analítico</i>	26
<i>2.4.2 Obtenção da Informação</i>	27
<i>2.4.3 Registro da informação e do Conhecimento</i>	28
<i>2.4.4 Valorização da informação e do Conhecimento</i>	29
<i>2.4.5 Aplicação estratégica da Informação e do conhecimento</i>	30
<i>2.4.6 Compartilhamento da informação e do conhecimento</i>	31
<i>2.4.7 Aplicação de recursos de TI</i>	33
3 ESTUDO DE CASO	35
3.1 Caracterização da Empresa	35
3.2 Caracterização do Processo	37
3.3 Etapas do Estudo de Caso	39
<i>3.3.1 Levantar problemas operacionais associados ao GC e GI</i>	40

<i>3.3.2 Identificar as práticas de GC adotadas ao processo</i>	41
<i>3.3.3 Realizar análise sob a ótica do modelo referência</i>	41
<i>3.3.4 Propor recomendações</i>	41
3.4 Resultados das Etapas	42
<i>3.4.1 Levantar problemas operacionais associados ao GC e GI</i>	42
<i>3.4.2 Identificar as práticas de GC adotadas ao processo</i>	43
<i>3.4.3 Realizar análise sob a ótica do modelo referência</i>	49
<i>3.4.4 Propor recomendações</i>	58
3.5 Considerações Finais	58
4 CONCLUSÕES	60
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A: MODELO DE INSTRUMENTO DE PESQUISA	63

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O cenário econômico, político, e social, vem sofrendo profundas mudanças que trazem como consequência uma nova sociedade, responsável por caracterizar uma nova Era: a Era do Conhecimento.

Esse termo, *Era do conhecimento*, passou a ser bastante utilizado quando a competitividade do mercado abriu os olhos das grandes empresas sobre o diferencial que seria alcançado se o maior insumo existente para a execução de suas atividades sofresse maior valorização, o conhecimento.

De acordo com Teece (2000) “*o conhecimento retido nas mentes de empregados-chave, gavetas de arquivos ou bancos de dados, é de pouco valor se não fornecido às pessoas certas no momento certo*”.

Com isso, essa filosofia vem se mostrando fundamental para as empresas que valorizam o capital humano, ou que sofreram a alerta de que precisam valorizar, sabendo a importância de serem resilientes e manterem sua estabilidade em um ambiente com constante mudança, sendo capaz de ainda absorver vantagem nesta flutuação.

Depois da segunda revolução industrial já não são mais apenas as máquinas e atividades operacionais rotineiras que geram lucratividade. O capital intelectual é a fonte mais segura, abrangendo as competências técnicas, motivacionais, criativas e o poder da melhoria contínua tão necessária em cada organização.

Uma forma clara de otimizar essa *valorização do ser* e de seu conhecimento, tornando-o um processo sistemático de aprendizado e disseminação, é a gestão da informação e do conhecimento, que nada mais é que uma metodologia facilitadora do controle e acesso às informações do ambiente organizacional, podendo ser colocadas em um banco de dados que estará sempre trabalhando para selecionar as informações relevantes para as estratégias da organização.

Neste contexto, o mercado de distribuição de energia brasileiro é um forte concorrente aos seguidores desta ideia. A crise política brasileira, o aumento da inadimplência, e o acréscimo no número de desempregados, são exemplos que justificam o cenário desfavorável à *perda de energia*, tendo em vista que estes resultam na crescente do número de fraudes de consumo.

Para as distribuidoras de energia, sair do foco dos serviços diários e investir em um tema que não gera custos exorbitantes, é uma boa solução. Trabalhar com o que já é parte da empresa, funcionários e informações, de uma forma crítica e construtiva, é visto com bons olhos pelos gestores.

No setor de Perdas, da distribuidora de energia cearense, grande parte dos processos tem a troca de informações como base, e o bom gerenciamento destas informações torna a tomada de decisões mais segura perante a liderança. No entanto, a realidade da empresa mostra que a ausência desta boa gestão de informações ocasiona problemas operacionais, como retrabalho, falta de confiabilidade nos registros, e aumento nos tempos de execução.

As práticas de gestão do conhecimento tem um viés simples, trazendo resultados atraentes. Iniciar uma análise entre estas práticas e as necessidades existentes em algum setor ou projeto, é o pontapé inicial para que se desenvolva uma boa aderência a GC e GI na organização.

Assim, com base no exposto, este trabalho pretende responder a seguinte pergunta orientadora: As práticas de Gestão do Conhecimento são capazes de minimizar problemas operacionais, e serem reconhecidas como solução pelos colaboradores envolvidos no Processo de Implantação de Clientes Clandestinos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar práticas de Gestão do Conhecimento adotadas e sua influência no processo de implantação de Clientes Clandestinos.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Descrever o processo de implantação de clientes clandestino;
2. Levantar problemas decorrentes da falta de práticas de Gestão do Conhecimento no processo.
3. Identificar práticas de Gestão do Conhecimento no processo de implantação de clientes clandestinos na distribuidora de energia cearense.
4. Analisar as práticas sob a ótica de um modelo de Gestão do Conhecimento.

1.3 Justificativas

Com o cenário econômico brasileiro assumindo outros contornos, é observado que as dificuldades sobre o alinhamento do índice de Perdas das distribuidoras de energia brasileiras, indicador que mede a eficiência e eficácia da distribuição de energia, quanto ao que se compra das geradoras e o que se fatura pela distribuição, se torna alarmante.

Alguns dos fatores externos que tornaram a busca pela otimização da energia comprada para distribuição cada vez mais desafiadora, são a diminuição dos clientes considerados “Baixa Renda” pelo Governo Federal, que deixaram de pagar a taxa reduzida do consumo, o aumento do índice de desemprego e de inadimplência, a crise econômica e política do país propriamente dita, e o longo período de estiagem, pois com a falta de chuvas houve a adoção das bandeiras tarifárias, fazendo com que o valor pago na conta de energia elevasse.

Assim como os outros fatores, o aumento do valor pago pelo consumo de energia advindo das bandeiras tarifárias, induziu fraudes. Como apresentado no gráfico 1, onde desde meados de 2014 o índice pluviométrico está em queda e como reflexo disso, somado à outros impactos externos, apresenta-se o aumento no índice de perdas.

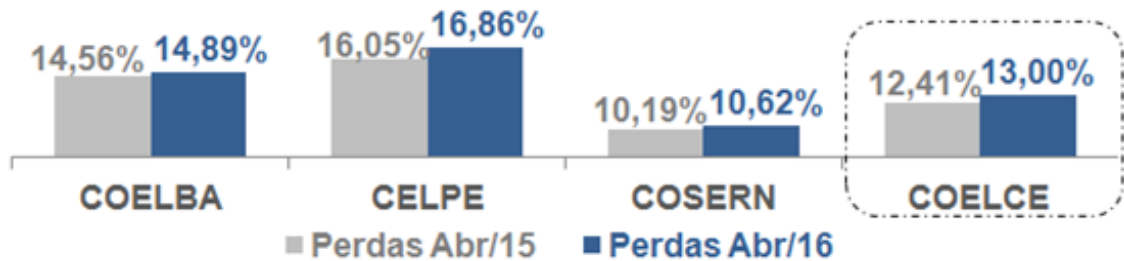
Gráfico 1: Índice Pluviométrico (mm) vs. Perdas



Fonte: Relatórios gerenciais – Elaborado pela autora.

No gráfico 2, quando comparado o mês de abril de 2016 com o mesmo mês do ano de 2015, fica claro a dificuldade que as distribuidoras brasileiras estão enfrentando com o aumento significativo no índice. Isso se deve aos fatores externos, ambientais e sociais, em conjunto com falhas comerciais.

Gráfico 2: Índice de Perdas Distribuidoras de Energia – Perdas Regulatórias (Abril 2016 vs. 2015)



Fonte: Aneel¹ (2016).

O controle das falhas comerciais que acarretam perdas de energia está sob a responsabilidade do setor de Perdas. São fraudes, ligações clandestinas, aparelhos de medição danificados, iluminação pública fora de cadastrado, ou em funcionamento durante horário indevido, etc. Entretanto, as perdas comerciais, estão principalmente representadas pelo furto de energia, que são reincidentes e alvo de combate diário pelo setor.

Ocorre que os casos estão em crescimento acelerado, as fraudes encontradas atualmente são sofisticadas, o que exige do setor uma atuação mais precisa e moderna.

Como saída para essa situação, há o processo de globalização que não limita as fronteiras de atuação das empresas, as tecnologias da informação e comunicação, que imprimem velocidade, flexibilidade, e reduzem custos. Existe ainda maior valorização das pessoas, os colaboradores ganham maior importância, especialmente, por serem detentores de conhecimento.

Junto a essas mudanças de rápido acesso à informação, mutabilidade, e mobilidade, que vão caracterizando as empresas dessa economia, vem a preocupação em tirar melhor proveito deste conhecimento.

Sendo assim, o que foi apresentado compõe a motivação em adotar a gestão do conhecimento em um dos processos da distribuidora de energia cearense, o Processo de Implantação de Clientes Clandestinos através da Normalização Técnica NG52, um dos processos que controla o índice de perdas, normalizando clientes furtadores de energia que passam a pagar pelo seu consumo real, e este consumo retorna como ganho de energia, incrementando as receitas da empresa.

¹ Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/area.cfm?idArea=801&idPerfil=4>.

1.4 Metodologia

De acordo com Silva e Menezes (2005) é possível classificar as pesquisas de diversas formas.

As tradicionais formas de classificação são: quanto à natureza, quanto à abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

1.4.1 Natureza da Pesquisa

No que se refere à natureza da pesquisa, de acordo com Tafner, Silva e Weiduschat (2005), este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, tendo em vista que seu objetivo é gerar conhecimento por meio da aplicação prática relacionada à problemas específicos, sendo este o tipo de pesquisa deste estudo.

1.4.2 Abordagem do problema

Para o ponto referente à abordagem do problema, este trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória. Segundo Tafner, Silva e Weiduschat (2005): Considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são focos principais de abordagem.

1.4.3 Objetivos da pesquisa

Quanto aos objetivos da pesquisa, esta se classifica como descritiva. Cervo e Bervian (1996, p.66) afirmam que esse tipo de pesquisa “*busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como em grupos e comunidades mais complexas*”.

1.4.4 Procedimentos técnicos adotados

Os procedimentos técnicos da pesquisa foram feitos por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. De acordo com Tafner, Silva e Weiduschat (2005, p. 123) a “*pesquisa bibliográfica quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos periódicos e atualmente com material disponibilizada na internet*”. Já o estudo de caso dedica-se a estudar o passado, o presente e as interações ambientais de uma ou várias unidades sociais, como indivíduo, grupo, instituição, comunidade, dentre outros.

1.4.5 Limitações do trabalho

Neste trabalho é apresentado um estudo acerca do uso das práticas de gestão do conhecimento e da informação em um setor da distribuidora cearense de energia. No entanto, o trabalho limita-se à aplicação de práticas, de forma não estruturada, em apenas um dos processos do setor.

Contudo, o estudo mostrará que mesmo limitando-se à um processo, as práticas são capazes de desenvolver os colaboradores acerca da filosofia de troca de informações, confiáveis, levando isto para suas demais atividades informalmente.

Sobre o processo em estudo, será apresentado que o desenvolvimento da GC trará melhorias que serão aqui apresentadas.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este estudo é composto de quatro capítulos:

O primeiro capítulo consiste em considerações iniciais, definição do problema, objetivos geral e específicos, delimitação do estudo, bem como sua relevância e justificativa, suas limitações e sua estrutura.

O segundo capítulo refere-se à fundamentação teórica, contando com temas ligados à gestão do conhecimento, a interação deste tema com a sociedade e as estratégias das organizações, seus fundamentos e práticas.

O terceiro capítulo trata do estudo de caso em si, com roteiro de execução deste estudo de caso, assim como objetivos das atividades executadas e análises realizadas.

O quarto, e último capítulo, apresenta a discussão acerca das conclusões do trabalho e a análise dos resultados obtidos, sendo seguido das referências bibliográficas que embasaram este estudo monográfico.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Stewart (1998), o conhecimento é visto, hoje, como um valioso e poderoso ativo da organização. Ele é o principal ingrediente do que se produz, faz, compra, vende.

“Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento desta organização” (Terra, 2005).

2.1 Fundamentos da Gestão do Conhecimento

Serão apresentados a seguir os fundamentos sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento, como guia para este estudo.

2.1.1 Elementos da Gestão do Conhecimento

De acordo com a literatura, para existência de uma Gestão do Conhecimento, três elementos são fundamentais: dados, informação e conhecimento.

Com a combinação e a contextualização de dados, bases são constituídas, gerando informação, e conseqüentemente, o processamento cognitivo do ser humano que analisa e interpreta as informações, gera o conhecimento.

Também no sentido inverso esta verdade é confirmada. Através do conhecimento cognitivo do ser humano, informações são obtidas, repassadas, e arquivadas em formato de dados.

De acordo com Gupta e Mcdaniel (2002), o conhecimento surge, quando as informações são interpretadas e avaliadas dentro de um modelo mental, e como as pessoas possuem modelos mentais diferentes, essas informações podem transformar-se em conhecimentos distintos, daí, o compartilhamento ser o responsável pela multiplicação.

Barbieri (1994) define o termo dados como *“expressão em estado bruto de um fato ou evento”*, ou seja, dados são registros que serão trabalhados para serem transformados em informações a fim de guiar decisões estratégicas.

Na mesma linha, Davenport e Prusak (1998) definem a informação como os dados dotados de propósito, que fazem a diferença.

Para Choo (2006) o conhecimento é construído a partir do acúmulo de experiência, a informação depende de uma reunião de dados. Já Nonaka e Takeuchi (1995) definem conhecimento como função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica.

Para Quel (2006, p. 81),

Se dado é um evento ou fato em seu estado bruto e informação é a transformação deste dado em um elemento significativo por meio de um processo de organização e interpretação, o conhecimento é o elemento que permite ações efetivas e controladas sobre a visualização e/ou composição daqueles eventos e fatos que dão origem aos dados.

2.1.2 Tipos de Conhecimento

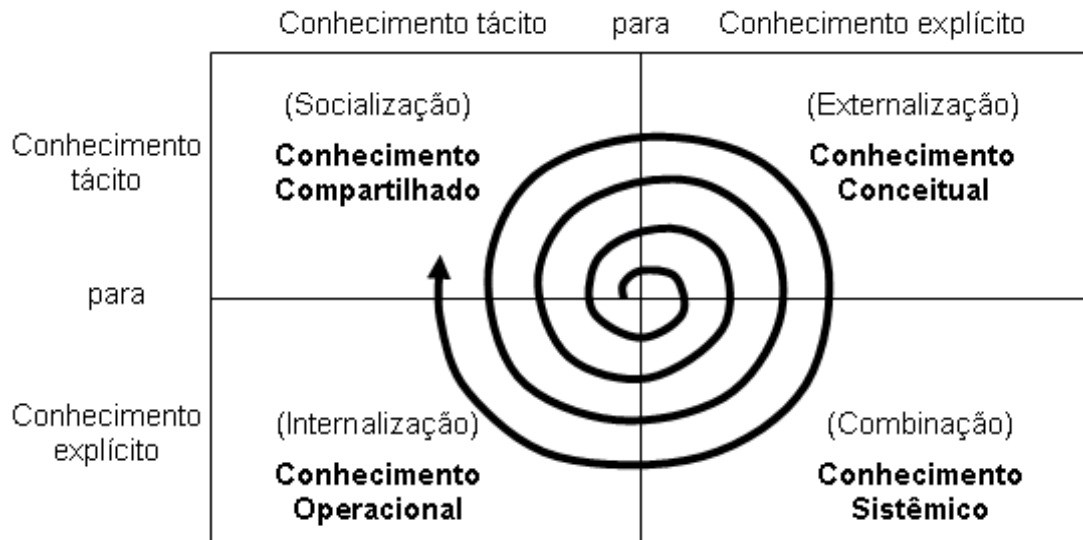
Segundo Nonaka e Takeuchi (1995) existem dois tipos de conhecimento que podem ser compartilhados e merecem entendimento. São estes, o conhecimento Tácito e o conhecimento Explícito. A combinação desses tipos de conhecimentos mostra as possíveis formas de conversão entre os tipos, representadas graficamente pela espiral do conhecimento, que será apresentada mais adiante.

O conhecimento Tácito, de acordo com Angeloni (2002), é altamente pessoal, de difícil formalização e comunicação já o conhecimento explícito é formal, sistemático, e pode ser facilmente comunicado e partilhado. O conhecimento tácito é aquele que inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda dos indivíduos.

O conhecimento organizacional é explícito, é o conhecimento exibido em manuais de procedimentos, memórias de computador, relatórios e pesquisas;

Na Figura 1 foi ilustrada a representação gráfica da Espiral do conhecimento, ferramenta didática utilizada para facilitar o entendimento as formas de interação dos diferentes tipos de conhecimento e o produto destas interações, que fazem parte da rotina usual das organizações, mas acabam não sendo identificadas com facilidade na prática.

Figura 1: Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).

A espiral do conhecimento está dividida em quatro quadrantes que mostram as quatro possíveis formas de combinação entre os dois tipos de conhecimento, e o que resulta destas combinações.

Cada resultado de combinações recebe uma denominação, que são a Socialização (Tácito-Tácito), Externalização (Tácito-Explícito), Combinação (Explícito-Explícito) e a Internalização (Explícito-Tácito).

De acordo com Nonaka (2008) a socialização tem como objetivo criar e compartilhar conhecimento tácito através da interação entre as pessoas, ocorrendo a conversão do conhecimento tácito para o tácito. Nesse modo, a interação é de indivíduo para indivíduo. A socialização também pode ocorrer através da observação, imitação e da prática.

A externalização tem o intuito de converter o conhecimento tácito em explícito. Nesse modo de conversão o conhecimento passa do indivíduo para o grupo. O conhecimento tácito torna-se explícito, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

A combinação tem como objetivo sistematizar o conhecimento explícito, ocorrendo a conversão de explícito para explícito. Nesse caso o conhecimento passa do grupo para a organização. Este modo de conversão de conhecimento envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito.

A internalização tem o intuito de converter o conhecimento explícito em tácito. Nesse modo, o conhecimento passa da organização para o indivíduo.

2.2 A Sociedade e a Gestão do Conhecimento

Desde a segunda metade do século XX um processo acelerado de transformação, com a globalização e as inovações tecnológicas vêm exigindo que as empresas passem a perceber e interagir com os estímulos externos de uma forma que as permitam sobreviver e manter seus resultados dentro do esperado.

Em 1990 surgiu o termo Sociedade da Informação com o desenvolvimento da Internet e das tecnologias da informação e comunicação. Também foi na década de 1990 que surgiu o termo “*knowledge society*”, termo empregado como alternativa à visão de mercado adotada pelas organizações econômicas mundiais.

De acordo com Drucker (1993), tanto no ocidente como no oriente, o conhecimento sempre havia sido considerado aplicável ao ser. Então, quase da noite para o dia, ele passou a ser aplicado ao fazer, transformando-se em um recurso e em uma utilidade. O conhecimento que sempre havia sido um bem privado transformou-se num bem público, disponível às organizações.

Terra (2001) enfatizou que vivíamos naquela época, e vivemos ainda na atualidade, em um momento de importante transição do ambiente econômico, em que a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central. No entanto é de se notar que nem sempre foi assim, pois, no passado, vantagens de localização, assim como o acesso à mão-de-obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro, tinham papéis muito mais determinantes.

Carvalho (2006) destaca que a economia passou a ser predominantemente de serviços, onde o conhecimento tornou-se um dos fatores econômicos mais importantes no ambiente competitivo, aplicado ao dia-a-dia das organizações.

As organizações passaram a entender que apenas este conhecimento podia ser a fonte que as levariam a competir de igual para igual, no entanto, para Bauer (1999), os homens temem a mudança e os conflitos dela decorrentes. Neste sentido, os líderes ainda sentem dificuldade em incrementar a filosofia da gestão do conhecimento entre seus grupos de trabalho.

Segundo Terra (2001, p. 20) “*os desafios e a complexidade dessa nova era começam pelas próprias tentativas de quantificar ou medir o recurso conhecimento. [...] É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar.*”

Tomasko (1997) diz que “*a mudança radical não começa com um processo de aprendizado, mas com esforços de ‘desaprendizado’*”.

Apesar da dificuldade de aderência, os trabalhadores passam a se sentir mais valorizados quando o topo das hierarquias entende que neles está centrado o grande trunfo que pode tornar as empresas mais fortes, e assumem essa ideia com mais facilidade após o reconhecimento.

O conhecimento vai contra o conceito tradicional da depreciação, pois quanto mais utilizado, mais valioso.

2.3 Gestão do Conhecimento nas Organizações

É sabido que para a adaptação da força de trabalho de uma organização com as diretrizes apontadas pela gestão do conhecimento, na grande maioria dos casos, se faz necessário o enfrentamento de uma barreira cultural. Barreira esta advinda quando se invade valores, quando se afronta o comportamento apresentado durante longos períodos, e principalmente quando se interfere na relação entre membros de um grupo.

De acordo com Beckhard (1972, p. 9) “são necessárias estratégias coordenadas e de longo prazo com o objetivo de solucionar problemas da empresa, desenvolver climas, maneiras de trabalhar, relações, sistemas de comunicação e de informação, congruentes com as exigências prognosticáveis e não-prognosticáveis do futuro”.

A estratégia organizacional associada à gestão do conhecimento é regida por um planejamento cauteloso, que estuda competências individuais e de grupo, em paralelo com análises de estado, reuniões de brainstorming, treinamentos, e busca por melhorias contínuas retiradas da oportunidade que cada membro trás de sugerir métodos e compartilhar cases.

“O conhecimento organizacional não tem a intenção de substituir o conhecimento individual, mas complementá-lo e torná-lo mais coerente e passível de ampla aplicação” (Dalkir, 2005, p. 2).

O importante papel da liderança organizacional vem da valorização e priorização do conhecimento. O líder deve deixar claro, perante o grupo, a autoridade da gestão do conhecimento para que ela seja respeitada.

Para Gates (1999), o administrador do grupo deve considerar produtividade, qualidade, e serviço ao cliente, como necessidades competitivas e não mais vantagens competitivas. O posto de vantagem competitiva a partir de então segue com o conhecimento.

Depois de realizado o diagnóstico por mudança, que nada mais é que voltar a atenção para os problemas e oportunidades, detectando mudanças graduais e iniciando novas ações, o líder passa a observar aspectos de força.

De acordo com Moraes (2000), estes aspectos estão representados através da mão-de-obra, mostrando a necessidade de investimento na atualização de habilidades, na tecnologia, que socializa o conhecimento, na economia, através das altas e baixas do mercado, na concorrência, apresentando potencial mínimo de inovação que se espera, e na nova organização social, a sociedade do conhecimento antes comentada.

Com efeito, Probst, Raub e Romhardt (2002) defendem que,

Se uma empresa com uma base de conhecimento bem desenvolvida operar em um ambiente intensivo em conhecimento, é provável que suas competências específicas desenvolvam uma dinâmica própria, criando, dessa forma, novas oportunidades estratégicas.

2.4 Modelo de Gestão do Conhecimento

2.4.1 O modelo analítico

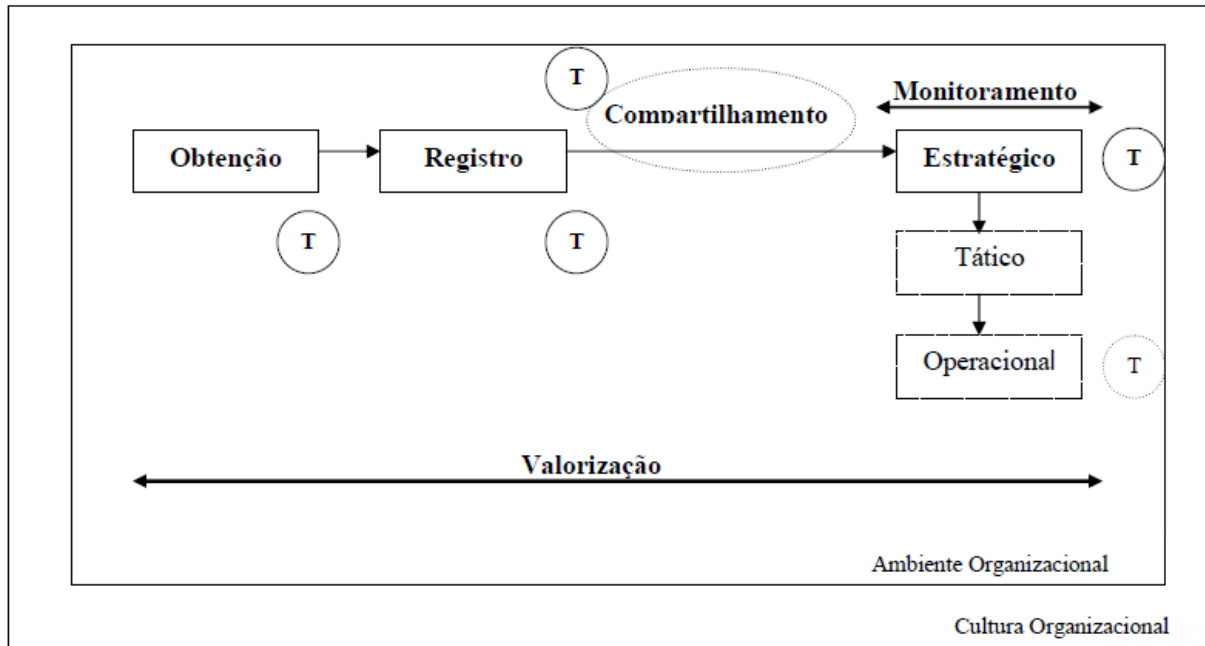
O modelo analítico de Jamil (2005), foi construído a partir de sub-processos fundamentados na literatura da área, que em conjunto, representam o processo de gestão de informação e do conhecimento.

Surgiu da necessidade de perceber como e com que estrutura ocorre este processo de gestão, e com o objetivo de gerar uma forma clara de compreender seu funcionamento, através de uma pesquisa com empresas de diversos ramos.

Segunda Jamil (2005), o modelo explicita além das possíveis interações entre os sub-processos, os relacionamentos e ações entre os mesmos, compondo, assim, a concepção integrada e global do processo de gestão de informação e conhecimento no ambiente de uma organização empresarial.

Está ilustrado na figura 2 o fluxo de interação entre os seis sub-processos que compõem este modelo analítico, bem como sua relação com o ambiente organizacional e a cultura organizacional.

Figura 2: Modelo do processo de gestão de informação e do conhecimento



Fonte: Jamil (2005).

Na figura 2, fica claro que cada sub-processo corresponde a uma etapa importante para que o fluxo ocorra desde o recolhimento de dados até que estes se transformem em informações registradas e aptas a favorecer as decisões estratégicas, respaldadas pelo sub-processo contínuo de valorização da informação e pelo sub-processo de aplicação de recursos de Tecnologia da Informação.

Cada um dos seis sub-processos do modelo de Jamil (2005), está descrito no quadro 1, mostrando sua funcionalidade e induzindo onde impactam no processo de gestão da informação e do conhecimento nas organizações.

Quadro 1: Síntese das funções do processo de gestão de informação e conhecimento (e do modelo de análise correspondente).

Fator / elemento / aspecto (informação e conhecimento)	Descrição sumária
Obtenção	Como a organização percebe e obtém informação e conhecimento para uso em seus processos.
Registro	Como os acervos gerados e absorvidos da interação com o ambiente de atividade da organização tornam-se disponíveis para recuperação posterior.
Monitoração de uso estratégico	Aplicação de informação e conhecimento de forma específica em processos estratégicos. Situação estratégica do processo de gestão de informação e conhecimento.
Compartilhamento	Comunicação de informação e conhecimento em processos organizacionais
Valorização	Atribuição de valor às tarefas e aplicações de informação e conhecimento em processos. Questões referentes ao "capital intelectual".
Uso de tecnologia da informação	Ferramentas tecnológicas no processo de gestão da informação e do conhecimento.

Fonte: Jamil(2005)

Serão apresentados a seguir, mais detalhadamente, cada um dos subprocessos do modelo analítico de Jamil (2005).

2.4.2 Obtenção da Informação

O processo de gestão do conhecimento se inicia com o sub-processo de obtenção, que é conceituado da seguinte forma:

[...] o sub-processo de obtenção destina-se a avaliar como as organizações obtêm, tanto do ambiente interno quanto do externo, os conteúdos de dados, informação e conhecimento para aplicação posterior. A função deste sub-processo é, portanto, permitir que aqueles acervos sejam, [...] obtidos, levando-os a serem passíveis de ação futura no processo de gestão empresarial através dos demais sub-processos. (JAMIL, 2005, p. 157)

De fato, o ganho de conhecimento pela obtenção se dá a partir de um processo de coleta e condução de informações, com interferência de fatores ambientais. Isto mostra a

intimidade entre os conceitos de informação e conhecimento, onde uma vez que se há excessiva disponibilidade de fontes poderá ocorrer a perda de foco do que é insumo para os processos organizacionais.

A obtenção de informação naturalmente ocorre em resposta às carências de origens diversas, demonstrada pelos envolvidos em processos organizacionais que, através do uso destas informações, irão propor soluções para problemas enfrentados, diminuirão o nível de incerteza para a condução da tomada de decisão em vários níveis e situações, e trarão o reconhecimento inclusive do que há em um ambiente externo.

A motivação para esta obtenção de informação está, portanto, na urgência de que tenha e se avalie o que foi coletado de acordo com a compreensão do cenário atual, tirando base para os processos a que se dedica a empresa. Sendo assim, a obtenção, como qualquer um dos sub-processos, deverá responder por um nível mínimo de satisfação dos empreendedores e profissionais envolvidos quanto à condução de informação e conhecimento para o uso em um trabalho.

"O resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo (crescimento da percepção, compreender um fato) ou capacidade de agir (resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição)". (JAMIL, 2005, p. 53 apud CHOO, 2000, p.13).

Em empresas de serviços são citados como influentes em termos de obtenção os fatores de ambiente interno, como reuniões, treinamentos, e inclusive a comunicação informal entre os colaboradores. Estes fenômenos poderão levar os usuários a compor cenários estratégicos.

Autores trazem a ideia de que é importante perceber a contrapartida da facilidade de recuperar de forma organizada registros de dados agrupados, que se identificam com o conceito de informação, intuindo o relacionamento entre os sub-processos de obtenção e registro que será descrito a seguir.

2.4.3 Registro da informação e do Conhecimento

A cerca do sub-processo de registro Jamil (2005) utiliza da seguinte definição:

O sub-processo de registro da informação e do conhecimento terá por função o armazenamento ou registro destes acervos para posterior aplicação em ações empresariais diversas. Ele pode ser compreendido, numa análise de primeira linha, como sendo o responsável pelo complemento do sub-processo de obtenção, onde as informações e conhecimento são adquiridas para o ambiente de atuação empresarial,

originando uma seqüência do processo de gestão, com efeitos mútuos nos demais sub-processos.

Este sub-processo é aquele que permite observar as formas de registrar o que vem da obtenção, os acervos gerados, como já citado no tópico anterior. A afinidade entre esses dois subprocessos é enfatizado pela natureza complementar de suas funções, e pela oportunidade que apresentam para o desenvolvimento de críticas sobre os dados e a futura implementação de técnicas e ferramentas, características da gestão da informação e do conhecimento em empresas.

A habilidade do registro se dará pelas condições e técnicas que o colaborador dominar, de suas condições para codificar qualquer um destes acervos, lidar com as fontes de obtenção, e ser capaz fornecer para posteriores análises estratégicas. Por tanto, o investimento na capacitação destes colaboradores é válido quando se espera êxito na gestão do conhecimento. Saber trabalhar informações, transformando estas em dados, é uma qualidade de grande relevância para que se consiga extrair com qualidade críticas para melhorias contínuas.

De acordo com Kock, McQueen e Corner (1997),

Dados são condutores de informação e conhecimento, tornando-se um meio codificado em que informações e conhecimentos podem ser armazenados e transferidos. Neste sentido, dados só se tornam informações ou conhecimento quando recebidos e interpretados pelos receptores.

Observa-se que este sub-processo está associado também à dois subprocessos posteriores, o de infraestrutura de TI e aplicação de recurso de TI, quando para transformar registros de informações em dados, muitas vezes faz-se uso de softwares e hardwares compatíveis com a estratégia organizacional.

Jamil et al. (2005 apud JAMBEIRO et al.,1998) chama a atenção para as funções de classificação, catalogação, indexação, disseminação, análise e seleção de informação e conhecimento, e da sua correspondência com os recursos tecnológicos adequados para estes fins.

Vale ressaltar que a forma de acontecer o registro de informação pode se tornar um mérito para futura premiação dos colaboradores envolvidos, e esta é a uma ligação entre o sub-processo registro e próximo sub-processo a ser comentado: a valorização da informação e do conhecimento.

2.4.4 Valorização da informação e do Conhecimento

O sub-processo de Valorização da informação e do conhecimento tem justificativas advindas de diversas áreas organizacionais, incluindo da psicologia, com ênfase nos estudos que têm como objetivo identificar como os colaboradores, empreendedores, parceiros e agentes organizacionais em geral podem ser premiados materialmente, por exemplo, através de benefícios financeiros, ou mesmo através de outros tipos de reconhecimento.

Para que se entenda melhor o objetivo deste item, é importante que seja abordado o conceito de valor. Inicialmente tem-se o conceito de valor financeiro, que surge tanto através do aumento da receita advinda de negociações de mercado e oportunidades do ambiente externo, quanto da remuneração de profissionais na atuação de suas funções.

Para Carrillo *et al* (2003), o conhecimento organizacional resulta de uma combinação entre,

(...) conhecimentos tácitos e explícitos, sendo a função da gestão do conhecimento quebrar barreiras e nivelar a disponibilidade de ambos os tipos, de tal forma que se torne um ativo empresarial. Contudo, uma questão básica é a de avaliar os benefícios deste conhecimento através da análise dos resultados de desempenho. Esta tarefa se torna mais provável se um método de avaliação baseado nos resultados finais das empresas é adotado.

Em segunda instância, o conceito de valor é tratado com referência ao valor agregado de um produto ou serviço. Como dito por Porter (1986), um arranjo produtivo poderá realizar acúmulo de valor, mensurável pelos clientes e usuários dos produtos e serviços ofertados. Ou seja, é o valor final do produto, a partir da apreciação do cliente, diminuído de seus custos de produção.

Com isso, ao se tratar de valor, e da valorização de qualquer item, deve ser notado se este atende às expectativas do que realmente foi requerido com um determinado projeto organizacional, avaliando se há a percepção dos funcionários em alinhamento com as estratégias traçadas, afim de que uma provável premiação faça jus ao merecimento.

Também é necessário se atentar quanto às ferramentas tecnológicas que são aliadas deste subprocesso. A aplicação destas ferramentas geram valor agregado às informações e conhecimento absorvidos, o desenvolvimento em termos de correlação com os subprocessos anteriores deve ser observado, como visto anteriormente na intimidade entre os subprocessos de obtenção e registro.

2.4.5 Aplicação estratégica da Informação e do conhecimento

A gestão do conhecimento vem como alternativa estratégica contra a concorrência acirrada em tempos de crise, onde as organizações buscam uma vantagem competitiva, por esse motivo, o alinhamento entre a gestão da comunicação e as decisões estratégicas é apresentado neste sub-processo, descrito por Jamil (2005) como:

O sub-processo de aplicação estratégica busca permitir analisar como o processo de gestão de informação e conhecimento poderia contribuir com a administração estratégica empresarial. Lembra-se que difere da função que observa a disseminação de informação e conhecimento ao avaliar a aplicação dos conteúdos especificamente no nível estratégico da empresa, enquanto o de compartilhamento ou disseminação analisa como a organização coloca, de forma generalizada, os acervos a disposição dos atores do empreendimento em caráter abrangente.

Sendo assim, é neste sub-processo que as informações obtidas e registradas surgem como ferramenta para a tomada de decisões. O resultado dessas decisões, embasadas em informações advindas de dados coletados, devem estar de acordo com a estratégia empresarial.

Sobre esta gestão estratégica empresarial,

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um planejamento como ter evoluído através das atividades de vários departamentos funcionais da empresa (PORTER, 1986, p.13).

Logo, a combinação da gestão do conhecimento e da informação com a gestão estratégica é de fácil percepção. Pereira, Abreu e Rezende (2000) confirma isso dizendo que:

As organizações necessitam de informações oportunas e conhecimentos personalizados, para efetivamente auxiliar os seus processos decisórios e a sua gestão empresarial, principalmente por estarem enfrentando um mercado altamente competitivo, globalizante e turbulento. De forma permanente, elas buscam adequação e ajustes entre suas funções e operações cotidianas com as reais e efetivas necessidades do meio ambiente interno e/ou externo em que estão inseridas, por meio de decisões e ações de seus gestores.

Francini (2002) continua apontando a conexão entre a gestão de informação e do conhecimento e estes processos gerenciais de nível organizacional mais elevado, apontando que:

O tema Gestão do Conhecimento faz fronteira com as diversas áreas de conhecimento das organizações, sendo multidisciplinar por excelência, pois o grau de conhecimento das organizações considera o conjunto de competências das diversas áreas que as compõem, tais como Planejamento, Mercadologia, Operações, Finanças e Gestão do Capital Humano, dentre outras, as quais, no seu conjunto, quando devidamente aplicadas, deverão permitir que as organizações estejam em condições de obter vantagens competitivas.

Para uma sintonia entre as duas gestões há a decorrência do mecanismo de conversão do conhecimento para a formulação de vantagem competitiva, a transformação de conhecimento explícito em tácito ou o contrário, mas também há a existência de demanda de gestão no fluxo de informação e do conhecimento, retratada pela observação de como este fluxo deve ser coordenado e focalizado pelas atividades de planejamento estratégico.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a discussão sobre a natureza do conhecimento é central para a definição dos papéis empresariais e de como a empresa pode utilizar os acervos pra desenvolver suas competências. O conhecimento explícito é mais facilmente transferido e por conta disso se torna uma fonte de vantagem competitiva mais perceptível. Em contrapartida, o conhecimento tácito ainda se apresenta como a forma de vantagem mais comum, uma vez que compreender a necessidade de reproduzir de forma codificada o conhecimento é mais complexo.

2.4.6 Compartilhamento da informação e do conhecimento

A descrição do sub-processo de compartilhamento da informação e do conhecimento, por Jamil (2005) é a seguinte:

Este sub-processo pretende analisar como ocorre a disponibilidade de informação e conhecimento no ambiente organizacional, tomando por base a facilitação de acesso aos conteúdos armazenados e registrados, pelos atores empresariais que executam tarefas ligadas ao processo final da empresa. [...] Tal sub-processo é, por vezes, considerado como o processo de gestão em si, em virtude de lidar com usuários finais e disponibilizar os acervos gerados, absorvidos e registrados para as atividades finais.

Este é, portanto, o sub-processo base para uma boa gestão do conhecimento. O objetivo principal desta gestão é que o compartilhamento de informações seja fácil, confiável, e constante, ou seja, uma obtenção segura, com registros confiáveis, de acordo com as estratégias operacionais e administrativas da organização, acarretará em um fluxo de compartilhamento, onde o conhecimento será difundido e colocado à disposição de todos.

De acordo com Jamil (2005), nas organizações existem os profissionais que atuam em níveis executivos ou nas posições de gestores, eventualmente colocados como patronos do processo de gestão de informação e conhecimento, estes, portanto, representam papéis fundamentais para o sucesso do compartilhamento dos acervos.

Sobre um estudo realizado por Al-Sayed e Ahmad (2003), sobre o uso de determinada linguagem para o compartilhamento:

Os modelos clássicos de difusão de conhecimento sugerem que este ocorre, primeiramente, através da conversão tácito-explícito e vice-versa. Geralmente, a conversão de conhecimento explícito é realizada com a ajuda de documentos ou textos, (...) já o conhecimento tácito é compartilhado de forma social ou informalmente, através da experiência e do funcionamento inter-organizacional.

Neste sub-processo, as práticas de Gestão do Conhecimento mais conhecidas são observadas. Por se tratar do sub-processo base para que a gestão seja positiva, é comum imaginar que práticas como treinamentos, elaboração de procedimentos, reuniões, resumem todo o processo.

Estas práticas apresentam bastante importância e trazem um baixo grau de dificuldade para implementação nas organizações, no entanto, seus resultados serão intensificados se acontecem em conjunto com todas as demais etapas apresentadas neste estudo.

Jamil (2005) reforça essa ideia quando fala da importância na conexão deste sub-processo com os demais, principalmente com aqueles de obtenção e registro, bem como a sua observação envolvendo questões referentes à codificação dos acervos de informação e conhecimento.

Por fim, Allee (1997), considera que na nova realidade econômica por que passam as organizações, a disseminação de informações e do conhecimento se torna tão importante quanto a obtenção destes conteúdos. A autora argumenta, em termos do processo geral de gestão de informação e do conhecimento, em especial sobre a função de disseminação:

Entre as melhores práticas encontradas para a gestão de informações e do conhecimento encontramos: a captura e reutilização de experiências passadas, habilidade de incorporar os conteúdos em novos produtos e serviços, produzir novas informações e conhecimento, mapeamento de fontes de qualidade, construção e mineração de bases de informações e conhecimento, medição dos acervos intangíveis e, por último, o incremento adequado destes acervos em ambiente empresarial.

2.4.7 Aplicação de recursos de TI

De acordo com Jamil (2005), ferramentas tecnológicas não se constituem numa função por si, mas contemplam o uso de computadores, infra-estrutura e programas associados nas mais diversas atividades do processo de gestão de informação e conhecimento.

Ainda de acordo com Jamil (2005),

A aplicação de recursos de tecnologia da informação apresenta ponto de expressiva controvérsia da parte de autores e pesquisadores que estudam seu uso em processos de gestão [...]. Se de um lado verificam-se conclusões referentes a serem indispensáveis e

formadores dos referidos processos, tornando-se até mesmo seus fundamentos, noutros trabalhos encontram-se pontos de vista que rejeitam a validade da atenção a estas ferramentas, questionando sua participação efetiva na elaboração e implementação dos processos organizacionais. [...] Entretanto, é também ponto a ser desenvolvido, que tais recursos não são nem o foco exclusivo do processo, nem podem ser considerados elementos de implantação isolada.

Jamil (2005) considera em sua pesquisa a aplicação de recursos de TI como um subprocesso de acordo com o ensejo de Saravecic (1996), que comprova o ponto levantado com relação aos aspectos tecnológicos se constituírem em fundamentos importantes, também para a prática da ciência da informação:

Três são as características gerais que constituem a razão da existência e da evolução da ciência da informação. Primeira, a ciência da informação é, por natureza, interdisciplinar, embora suas relações com outras disciplinas estejam mudando. Segunda, a Ciência da Informação está, inexoravelmente ligada à tecnologia da informação. (...) Terceira, a Ciência da Informação é, juntamente com muitas outras disciplinas, uma participante ativa na evolução da sociedade da informação (SARAVECIC, 1996).

Jamil (2005) é respaldado pela apresentação de Bergeron (1996), que traz seus pontos de vista compreendendo que "um objetivo para os sistemas de informação baseados em computadores é prover informações apropriadas para a tomada de decisão, que necessita de coordenação entre os vários usuários".

Sendo assim, tendo como elemento central o objetivo da gestão do conhecimento, a capacidade de obter e gerenciar informações, a fim de embasar decisões de acordo com as estratégias organizacionais, a tecnologia da informação se faz uma ferramenta que atende às demandas e aumenta o leque de possibilidade para análises.

3 ESTUDO DE CASO

Para fins deste trabalho foi adotado o modelo de análise que apoiou a avaliação dos fenômenos empresariais, desenvolvido por Jamil (2005).

3.1 Caracterização da Empresa

A empresa em estudo é a responsável pela distribuição de energia elétrica em todo o Estado do Ceará. Atende a uma área de 149 mil quilômetros quadrados com 184 municípios.

Desde 2009, mantêm-se entre as três melhores distribuidoras de energia do país no quesito satisfação do cliente, segundo a Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica² (Abradee).

Em qualidade do serviço, também se destaca desde 2013, onde está entre as duas melhores distribuidoras do Brasil, de acordo com ranking da Aneel – Agência Nacional de Energia Elétrica. Em 2015, a distribuidora foi eleita pela quinta vez a melhor distribuidora de energia do Brasil também pela Abradee.

Suas sedes comercial e técnica estão localizadas na cidade de Fortaleza, Ceará, no entanto, com bases operacionais no interior do estado, a empresa atua por regionais: Capital, que inclui a região metropolitana, norte, sul, centro-oeste e leste do estado.

Nos quadros 2 e 3 estão apresentados dados financeiros e operacionais da distribuidora até o primeiro trimestre de 2016.

Quadro 2: Principais destaques financeiros

	1T 2016	1T 2015	Varição
Receita	1,40 bilhão	1,44 bilhão	-2,6%
EBITDA	165,3 milhões	224,7 milhões	-26,4%
Lucro Líquido	81,8 milhões	131,5 milhões	-37,8%
Dívida Líquida	1,05 bilhão	1,11 bilhão	-5,3%
Investimentos (Capex)	93,1 milhões	47,8 milhões	+94,7%

Fonte: Relatórios gerenciais – Elaborado pela autora.

Quadro 3: Destaques operacionais

	1T 2016	1T2015	Varição
Venda e Transporte de Energia (GWh)	2.798	2.841	- 1,5%
Clientes	3.788.272	3.649.884	+3,8%

Fonte: Relatórios gerenciais – Elaborado pela autora.

Sobre os destaques operacionais, observa-se que a venda e o transporte de energia tiveram uma queda devido ao menor consumo de energia per capita nos mercados regulados (-2,6%) e livres (-13,4%), principalmente, em função da desaceleração da economia

² Disponível em: <http://www.abradee.com.br/>.

brasileira. Estas quedas são parcialmente compensadas pelo maior número de clientes, cerca de 138.000 novos clientes.

O lucro líquido, mostrado nos destaques financeiros, caiu de 131,15 milhões em 2015 para 81,8 milhões em 2016. O EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) também teve uma queda de 26,4%.

Logo, os números não estão favoráveis junto das condições econômicas do país, bem como com o aumento da agressividade do mercado que ocasiona uma maior perda de energia comprada. Com isso, a empresa vem apostando em uma gestão moderna afim de encontrar soluções eficientes para manter sua estabilidade.

Os custos relativos às perdas elétricas dividem-se em dois: perdas técnicas e perdas não técnicas. As perdas técnicas são inerentes a qualquer circuito elétrico. Qualquer fio condutor possui resistência elétrica, que causará a transformação da passagem de corrente elétrica em calor, e esta será perdida.

Assim, todos os consumidores pagam pelas perdas técnicas de energia ocasionadas pelo seu próprio consumo. Já as perdas não técnicas são resultantes não apenas de furtos, mas também de problemas de medição e de controle comercial, são chamadas também de perdas comerciais.

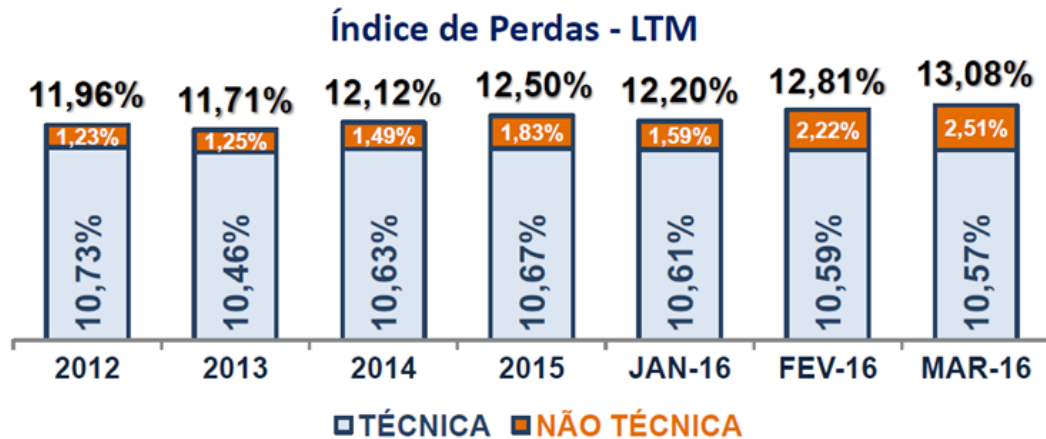
No Brasil, dependendo da área de concessão, as perdas comerciais respondem por boa parte do custo da energia elétrica. Isso significa que os consumidores regulares pagam parte do consumo irregular de consumidores que utilizam de práticas ilegais em sua conexão com a distribuidora.

3.2 Caracterização do Processo

No gráfico 3 está a relação entre perdas técnicas e não técnicas de 2012 à 2016. As perdas técnicas se mantem em uma mesma média, por serem esperadas de fatores já conhecidos, porém, as perdas comerciais vêm oscilando de maneira alarmante e com uma crescente entre os anos.

Esse crescimento nos números se mostra de forma mais intensa entre os meses de janeiro a março de 2016, com previsão de aumentos futuros, por todos os fatores já apresentados.

Gráfico 3: Índice de Perdas Técnicas vs. Não Técnicas



Fonte: Relatórios gerenciais – Elaborado pela autora.

Na distribuidora de energia cearense, o projeto de Perdas surgiu em 1998 junto ao momento de sua privatização da distribuidora de energia cearense, com objetivo de otimizar a energia comprada para distribuição, ou seja, reduzir as perdas totais de energia, soma das perdas comerciais e das perdas técnicas.

Este projeto foi transformado em processo contínuo e é executado pelo setor de Perdas, que visa interferir nas perdas comerciais de energia, e verificar as perdas técnicas, calculando e controlando os resultados.

O setor de Perdas é dividido em setores regionais: Perdas Sul, Perdas Centro-Oeste, Perdas Norte e Perdas Capital, que envolve Fortaleza e região metropolitana, com referência às regiões do estado que acompanham.

O presente estudo foi desenvolvido no setor Perdas Capital, responsável por 80% dos clientes do estado inteiro.

O setor é composto por 1 engenheiro eletricista responsável, 2 engenheiros eletricistas especialistas, 4 analistas, 4 eletrotécnicos, 2 eletricistas, 2 terceirizados e 4 estagiários, 2 graduandos em engenharia de produção, 1 graduando em engenharia elétrica e 1 graduando em ciência da computação.

Os serviços técnicos são executados por uma empresa terceirizada, que dispõe de 50 equipes, cada uma composta por um inspetor e um normalizador, e acompanhados pelos eletrotécnicos e eletricistas próprios.

Com esta estrutura no setor, os casos que resultam em perdas comerciais, recebem um tratamento para regularização, é o chamado processo de normalização técnica, processo de correção de anormalidades que afetam o faturamento normal de energia ao cliente.

Os clientes denunciados, ou selecionados por meio de um sistema estatístico como possíveis fraudadores, são inspecionados por eletricitas especializados, com equipamentos modernos e exclusivos de inspeção. Caso alguma irregularidade seja encontrada, a ordem de inspeção será finalizada solicitando uma normalização.

Os serviços de normalização são codificados, para que ao executar tecnicamente, in loco, os eletricitas indiquem, via sistema, qual tipo de normalização foi realizada, em qual cliente, e quais materiais foram usados. Assim, o pessoal da área de gestão controla o tempo de serviço, a qualidade, o uso correto de materiais, e outros parâmetros de gerencia.

Entre muitos tipos de normalização, há o procedimento destinado à regularizar unidades consumidoras clandestinas, codificado como “NG52” (Código de serviço de normalização que indica a padronização completa de clientes).

Estas unidades ainda não são tratados como clientes porém fazem uso da energia que chega pela distribuição aos vizinhos, de forma direta, sem medição, e nunca estiveram em cadastro no sistema comercial da distribuidora, portando, não são faturadas e esta energia retorna como perda.

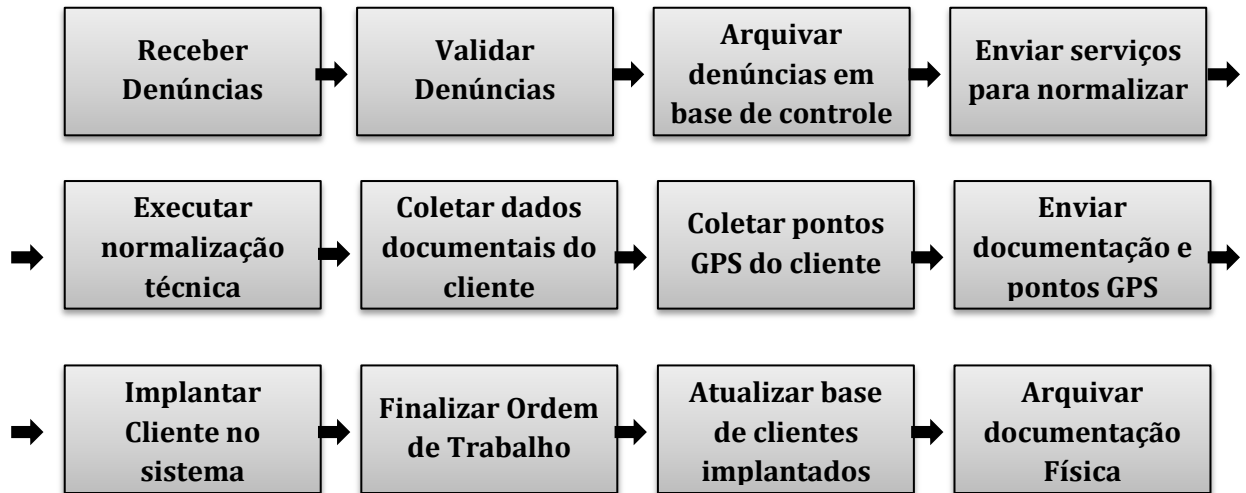
Os clientes normalizados via retorno de inspeção possuem um determinado consumo e por alguma interferência na sua medição fazem com que a leitura não represente o consumo real. Com a normalização, voltam a apresentar a leitura de acordo com o que realmente consomem, e essa percentagem que não estava sendo lida representa o ganho trazido pela normalização.

Os clientes normalizados por NG52 trazem ganho de energia de 100%. Estes nunca tiveram seu consumo lido, pois ainda não são oficialmente clientes, e sim clandestinos, sendo assim, ao serem normalizados, seu consumo completo retorna como ganho de energia. Por este grau de impacto no índice de perdas, o processo se torna bastante importante.

O processo de normalização por NG52 segue um fluxo diferenciado das demais normalizações, pois não advém de inspeções já realizadas, e sim de denúncias específicas e análises dos eletrotécnicos e eletricitas próprios.

A figura 3 ilustra de forma prática o fluxo do processo de implantação de clientes clandestinos através de NG52.

Figura 3: Fluxo do processo de implantação de Clientes Clandestinos



Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do fluxo, os pontos críticos, tendo em vista um processo de gestão do conhecimento ausente, estão nas etapas de obtenção, tanto na atividade de *receber denúncias* como nas coletas de documentação e pontos GPS dos clientes.

Outro ponto de atenção está no momento de implantação do cliente no sistema comercial, haja vista as especificidades do sistema, onde é necessário treinamento aos funcionários que os utilizam.

Geralmente estas unidades consumidoras clandestinas estão ligadas por conexões improvisadas, sem segurança, podendo interferir na capacidade do transformador que atende à região, como ilustrado na figura 4.

Figura 4: Ligações clandestinas.



Fonte: Fotos da autora.

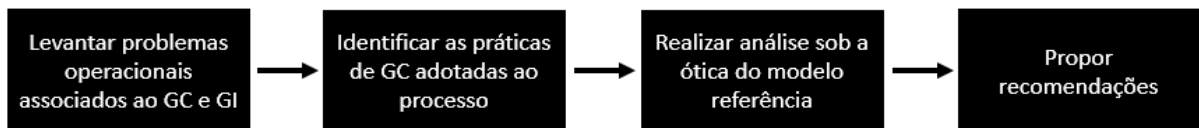
Grande parte destas ligações fica localizada em áreas críticas, consideradas zonas de risco. Com isso, as equipes enfrentam dificuldade para encontrar os endereços e para negociar com o cliente a normalização, ou corte da ligação direta.

Além das dificuldades dos serviços de campo, a ausência da gestão da comunicação e da informação no setor intensifica os problemas operacionais que ocorrem em meio ao processo.

3.3 Etapas do Estudo de Caso

As quatro etapas para o desenvolvimento deste trabalho serão descritas e detalhadas a seguir, na figura 5.

Figura 5: Fluxo das etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

3.3.1 *Levantar problemas operacionais associados ao GC e GI*

Sobre o processo de implantação de clientes clandestinos através de normalização técnica NG52, foi observado que não havia nenhuma norma documentada e o conhecimento estava centralizado no que a literatura nomeia *funcionário-chave*.

Este *funcionário-chave* foi desligado da empresa, e junto dele o conhecimento que guiava o andamento do processo se perdeu. Com isso, surgiu a percepção de que o conhecimento tácito, pertencido aos demais colaboradores, deveria ser transformado em explícito imediatamente, afim de ter este conhecimento registrado.

Nesta etapa foi realizado um *brainstorming*, afim de listar os problemas operacionais observados no processo, de acordo com o que a Gestão do Conhecimento e da Informação é capaz de desenvolver trazendo melhorias.

3.3.2 Identificar as práticas de GC adotadas ao processo

Com os principais problemas operacionais listados, a partir da primeira etapa deste estudo, iniciou-se um trabalho de implantação de práticas do gestão do conhecimento, de forma não estruturada, durante o ano de 2015, ano de construção do fluxo do processo, e conhecimento deste pelo setor de forma sistemática.

Após um ano de desenvolvimento das práticas de GC no processo, para o objetivo deste trabalho, de confirmar a capacidade das práticas do GC de minimizar problemas operacionais, e verificar o desenvolvimento nos colaboradores da percepção para reconhecer sua importância, será aplicado um questionário, como pesquisa exploratória, ao final do primeiro semestre de 2016.

3.3.3 Realizar análise sob a ótica do modelo referência

O modelo de JAMIL (2005), referência para este estudo, aponta que para um bom processo de gestão da informação e do conhecimento ocorra, práticas voltadas à obtenção, registro, valorização, aplicação estratégica, compartilhamento, e aplicação dos recursos de TI para as informações sejam realizadas.

Logo, esta etapa realizará uma análise do setor de Perdas Capital para verificação das práticas de Gestão do Conhecimento que são capazes de minimizar problemas operacionais, e observar o reconhecimento destas como solução pelos colaboradores envolvidos no Processo de Implantação de Clientes Clandestinos.

O objetivo será atendido tendo como base o estudo de Jamil (2005) e o questionário aplicado no setor, tendo em vista a visão de Freitas e Moscarola (2002) de que,

A atividade de pesquisa hoje deixa de pertencer somente aos centros acadêmicos e instituições especializadas para se incorporar no dia-a-dia das empresas e demais organizações. Frente a um ambiente de negócios amplo e turbulento, a pesquisa passa a representar um recurso de grande poder para se coletar, analisar e extrair informações valiosas de dados, tanto externos como internos às organizações.

3.3.4 Propor recomendações

Esta etapa será realizada com finalidade de pontuar casos verificados na análise de acordo com o modelo referência, recomendando ações que reduziram as dificuldades encontradas em meio ao processo.

3.4 Resultados das Etapas

3.4.1 *Levantar problemas operacionais associados ao GC e GI*

Como resultado desta etapa, tem-se uma lista de problemas operacionais, coletadas com todos os envolvidos, que motivaram o envolvimento do processo de implantação de clientes clandestinos através de NG52 com a gestão do conhecimento e da informação.

Abaixo estão listados os problemas coletados através de brainstorming, reflexo das dificuldades diárias dos colaboradores envolvidos no processo:

1. Não existiam procedimentos ou fluxos registrados sobre as etapas necessárias para o andamento do processo, visto que este é um processo complexo, que acontece sob a dependência de ações de muitos funcionários, outros setores, e que depende de um amparo técnico;
2. Não existia pré-requisitos de dados básicos necessários para o recebimento de uma denúncia, o que fazia com que muito tempo fosse perdido localizando a situação e entendendo porque o caso denunciado seria um caso a ser normalizado.
3. Não existia direcionamento sobre como implantar o cliente no sistema comercial, sobre o preenchimento das telas deste sistema, e instruções sobre as necessidades que deveriam ser respeitadas;
4. Não existiam informações sobre quais documentos seriam passíveis de recolhimento pelos eletricitistas durante o serviço em campo, o que causava retrabalho ou tempo perdido com o recolhimento do que era desnecessário.
5. Não existia comunicação clara sobre os papéis e responsabilidades de cada funcionário em meio ao processo;
6. Havia dificuldade com os aparelhos de recolhimento de localização da unidade consumidora denunciada, aparelho GPS. Dificuldades quanto a quantidade de aparelhos disponíveis e quanto ao repasse destes pontos para o sistema comercial, pois poucos computadores tinham o programa que executa esta atividade instalado, bem como poucas pessoas habilitadas para tal;
7. Ausência de um mecanismo formalizado de registro de problemas e dificuldades de execução do processo, o que permitiria acompanhar quais

dificuldades aconteciam com mais frequência, conseguindo qual deveria receber tratamento primeiro;

8. Documentos passíveis de preenchimento, necessários para tornar uma unidade consumidora um cliente formal, solicitando mais informações do que o necessário, ocupando muito tempo para preenchimento pelo electricista na execução do serviço em campo;
9. Não existia registro sobre quantos serviços haviam sido feitos, e quantas denúncias já haviam sido atendidas, no geral;
10. Não existia acompanhamento sobre quantos serviços haviam sido executados, e quantas denúncias haviam sido atendidas, em cada CAT (centros de atendimentos);
11. Não havia acompanhamento sobre o tempo entre recebimento de denúncia e execução do serviço, o que impossibilitava o controle sobre a eficiência do processo;
12. Ausência de documentos que registrem o encaminhar do processo no que diz respeito ao que já se encontra na empresa parceira, quem executa tecnicamente o serviço, ou na própria distribuidora de energia, quem gere os resultados e implanta o cliente no sistema comercial;
13. Não existiam retorno às fontes denunciante sobre quais denúncias tinham sido efetivas e já atendidas;
14. Problema generalizado de comunicação entre os envolvidos no processo;

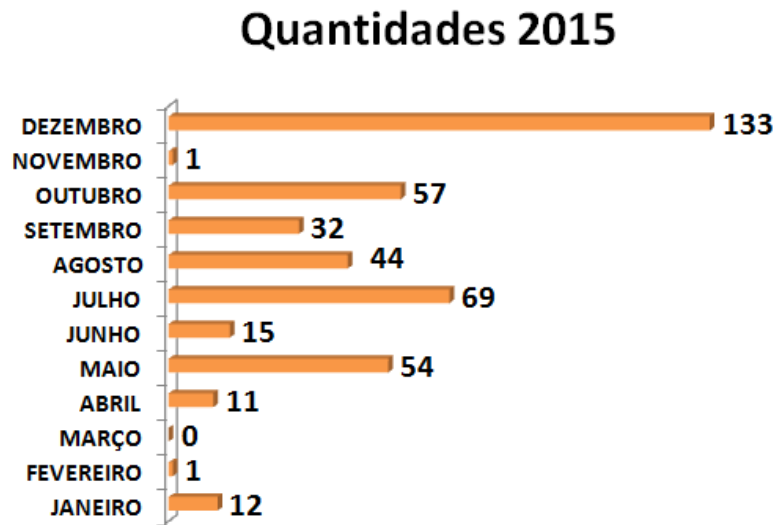
3.4.2 Identificar as práticas de GC adotadas ao processo

Com as dificuldades operacionais apontadas e registradas, iniciou-se a adoção de práticas de GC de forma não estruturada no processo em questão.

Inicialmente foi elaborada uma planilha de controle, compartilhada, de todas as informações referentes aos resultados do processo, bem como à todas as denúncias que eram recebidas e que são insumo para a realização das atividades.

Os gráficos 4 e 5 apresentam os primeiros registros de resultados do ano de 2015, que passaram também a ser apresentados em reuniões mensais ao setor.

Gráfico 4: Quantidade de clientes implantados no ano de 2015.



Fonte: Relatórios gerenciais – Elaborado pela autora.

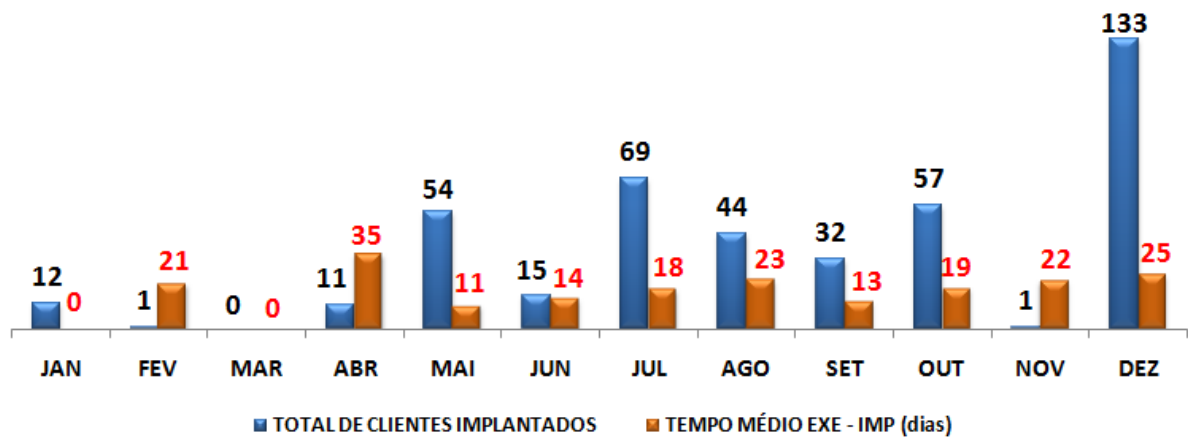
Como os resultados apontam, 2015 foi um ano de adaptação.

A oscilação no número de clientes implantados foi alarmante durante todo o ano. Os motivos vêm da oferta de denúncias oscilante, e de um processo de obtenção de informações deficiente. Além disso, quando se tinha a oferta suficiente, durante a implantação das práticas de gestão do conhecimento, muita dificuldade foi percebida pelos responsáveis nas etapas de registro das informações.

Ainda era observada bastante necessidade de um procedimento formal e treinamentos.

No gráfico 5 verifica-se que além da oscilação no número de clientes implantados mês a mês, o tempo médio entre a execução da normalização técnica em campo, e a implantação do cliente no sistema comercial, permanecia alto.

Gráfico 5: Total de clientes implantados x tempo médio (Execução – Implantação) – Mês a mês - 2015



Fonte: Relatórios gerenciais – Elaborado pela autora.

Os clientes eram normalizados, no entanto, o restante do processo que envolve o recolhimento de documentos, gerenciamento do sistema comercial, e finalização das ordens de trabalho, ficava pendente por dificuldades ainda advindas de um passado sem gestão do conhecimento.

Com isso, o procedimento operacional padrão, POP, foi elaborado e realizado treinamentos com os envolvidos, instruindo sobre todas as etapas que envolvem o processo.

Foi implantado também um sistema de bonificação aos leituristas, colaboradores de outro setor da empresa, que denunciam unidades consumidoras fora do padrão, pois estes estão em contato com unidades consumidoras diariamente, e portanto boas fontes de denúncias. O retorno foi satisfatório.

No ano de 2016, houve uma nova licitação para troca de empresa terceirizada, empreiteira que executa os serviços técnicos em campo, e este foi um novo desafio.

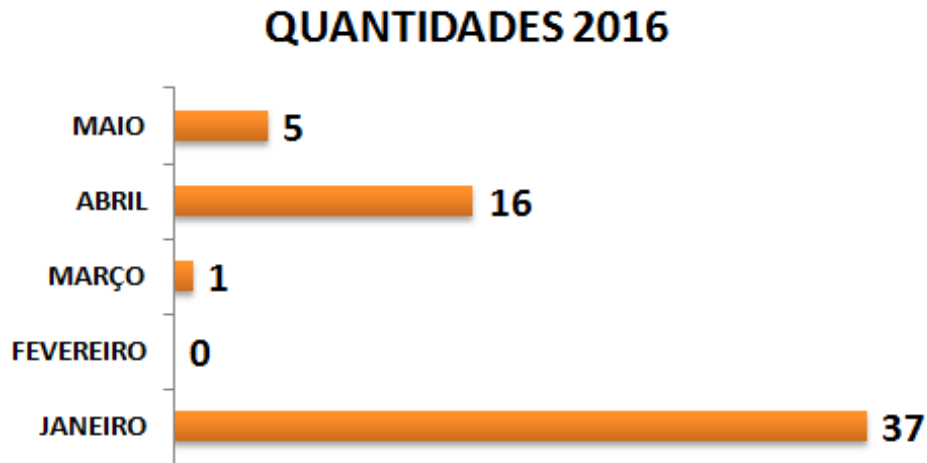
No entanto, com a gestão do conhecimento sendo trabalhada no setor, pelos funcionários próprios da distribuidora de energia, foi notável uma maior facilidade para lidar com o tema, e uma maior segurança para instruir e gerenciar as novas equipes de eletricitistas.

O controle do número de denúncias, de execução, do tempo médio, e de pendências, continuou com o uso das tabelas compartilhadas em rede, ferramenta fundamental para um compartilhamento de informações e verificação dos resultados, antes inexistente.

Em contrapartida, pelos mesmos motivos do ano de 2015 (oferta oscilante e obtenção de informações ainda deficiente), somado à troca de empresa terceirizada, e os empréstimos de equipes ao setor de atendimento emergencial, por conta da alta demanda,

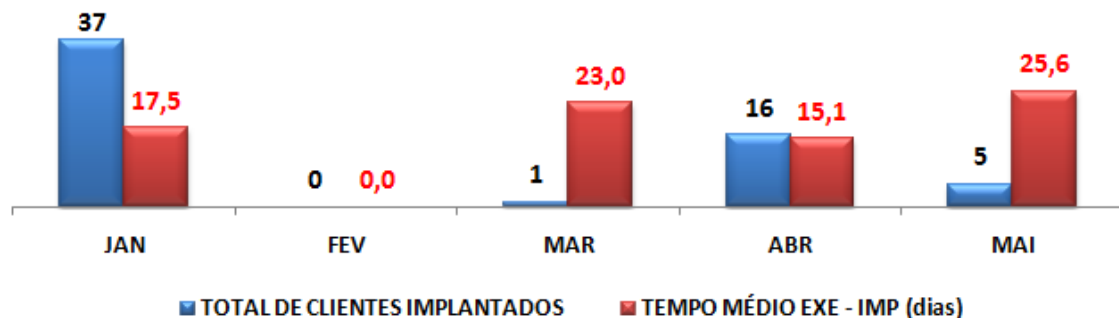
causada pelas fortes chuvas do início do ano, permaneceu a oscilação dos números, como mostram os gráficos 6 e 7.

Gráfico 6: Quantidade de clientes implantados no ano de 2016



Fonte: Relatórios gerenciais – Elaborado pela autora.

Gráfico 7: Total de clientes implantados x tempo médio (Execução – Implantação) – Mês a mês - 2016



Fonte: Relatórios gerenciais – Elaborado pela autora

Após as análises iniciais sobre quais práticas de GC estavam sendo adotadas no setor, e quais suas necessidades, ao final do terceiro trimestre de 2016, foi aplicado um questionário junto aos envolvidos.

A pesquisa exploratória admite, em termos de seus objetivos e mecanismos metodológicos, que seja realizada escolha de amostra independente, ou como é citada em vários estudos que se utilizam deste tipo de metodologia, por julgamento e não por princípio probabilístico.

Neste sentido, foi escolhido realizar a pesquisa com todos os colaboradores da área de Perdas Capital, tendo em vista que todos tem envolvimento direto ou indireto com o processo de implantação de clientes clandestinos através de NG52, e que a pesquisa procura

mostrar um cenário geral de envolvimento do setor com o gestão do conhecimento, tendo como base um processo antes desordenado.

O questionário foi aplicado com 16 colaboradores de um total de 18 que formam o efetivo do setor, pois 2 gozavam de seus períodos de férias.

Foram envolvidos 7 graus de hierarquia na pesquisa, conforme apresentado na tabela 1, e as quantidades de colaboradores correspondendo aos cargos ocupados.

Tabela 1: Amostra da pesquisa

ENGENHEIRO RESPONSÁVEL	ESPECIALISTA	ANALISTA	ELETROTÉCNICO	ELETRICISTA	ADMINISTRATIVO	ESTAGIÁRIO
1	2	4	2	1	2	4

Fonte: Elaborado pela autora

Como resultado desta etapa foi realizada uma verificação sobre quais os pontos, dos já reconhecidos como problemas, se apresentavam mais alarmantes, e quais práticas de Gestão do Conhecimento, estavam sendo observadas como solução.

Sendo assim, no primeiro item da pesquisa aplicada este tema foi questionado da seguinte forma: “*Quais problemas provocados pela ausência de Gestão do Conhecimento você observa no Processo de Implantação de Clientes Clandestinos?*”, em uma questão de caixas de seleção. Os problemas foram codificados de acordo com a tabela 2 para que os resultados da pesquisa pudessem ser analisados em seguida através de gráfico de barras, apontando qual código apresentaria maior número de apontamentos.

Tabela 2: Codificação de problemas operacionais por falta de práticas de GC

PROBLEMAS OPERACIONAIS POR FALTA DE PRÁTICAS DE GC	CÓDIGO
Pouca informação repassada sobre a importância e objetivo do processo às fontes denunciante e envolvidos na execução;	P1
Fontes denunciante enviando informações incompatíveis/faltantes;	P2
Falta de estratégias para priorização das execuções;	P3
Comunicação falha, de forma geral, entre os envolvidos no processo;	P4
Falta de treinamento sobre a identificação dos clientes passíveis de normalização por NG 52 aos colaboradores da área que validam as denúncias;	P5
Baixo grau de percepção sobre a importância do projeto pelos envolvidos;	P6
Falta de treinamento sobre a execução do serviço de padronização completa do cliente (Serviço técnico - NG52);	P7
Ausência de registro de sugestões de melhoria no processo;	P8
Falta de treinamento sobre a implantação do cliente no Sinergya (sistema comercial);	P9
Falta de treinamento sobre a documentação (RG, CPF, CNPJ, etc) necessária para implantação de um cliente clandestino;	P10
Ausência de um mecanismo formal de registro de problemas do processo;	P11
Ausência de premiação às equipes mais eficientes;	P12
Ausência de valorização referente às informações e ao conhecimento desenvolvido pelas atividades de cada colaborador parte do processo;	P13
Ausência de um mecanismo formal de registro de denúncias à executar, executadas e pendentes de informações;	P14
Ausência de treinamento sobre GPS;	P15
Ausência de programas de repasse de pontos GPS de maneira facilitada;	P16
Ausência de uma base compartilhada de gestão de dados	P17
Ausência de Bônus às fontes denunciante;	P18

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, com o estudo dos pontos mais alarmantes causados por uma ausência de gestão da informação e do conhecimento em meio ao processo apresentado, como fruto do trabalho realizado desde meados de 2015, buscou-se também verificar a percepção dos colaboradores acerca das práticas de GC implantadas de forma não estruturada.

Para isso, o segundo item da pesquisa questionou da seguinte forma: “Quais práticas de Gestão do Conhecimento você observa que são utilizadas no seu setor referente ao processo de implantação de clientes clandestinos por NG52?”.

As práticas que foram incrementadas ao processo foram listadas, também em formato de caixas de seleção, a fim de observar o que era percebido sobre o que já existia de fato. Estas práticas também foram codificadas, como apresentado na tabela 3, para uma análise de resultados posterior.

Tabela 3: Codificação das práticas de GC como solução

PRÁTICAS DO GC COMO SOLUÇÃO	CÓDIGO
Procedimento registrado (Implantação de Clientes Clandestinos por NG52);	S1
Gestão de validação de denúncias reforçando a qualidade da informação recebida;	S2
Treinamentos	S3
Planilha de gestão de denúncias compartilhada;	S4
Análise de resultados trabalhada (Tempo médio, quantidade de implantações, etc) e apresentadas em reuniões de resultados;	S5
Informações sobre dificuldades no processo repassadas via e-mail para os envolvidos;	S6
Valorização de informação através de bônus para denunciante;	S7
Reuniões informais ao longo do dia advindas de dificuldades da rotina de campo;	S8

Fonte: Elaborado pela autora.

Com os resultados dos dois primeiros questionamentos, o próximo questionamento foi sobre a percepção acerca de cada uma das práticas de gestão do conhecimento, de acordo com o grau de impacto destas nos resultados operacionais. Fez-se a pergunta em formato de escala linear, variando de 1 a 5, onde 1 indica que a prática em questão influencia pouco nos resultados, e 5 indicando alto grau de influência.

Também em formato de escala linear foi analisado, na questão de número 6, o aspecto do ambiente organizacional sob os critérios de estar favorável, ou não, ao desenvolvimento de uma cultura de GC, bem como na questão de número 8, o grau de aderência dos envolvidos no processo sobre a cultura de gestão do conhecimento.

As questões 7 e 9, são objetivas, induzindo que se responda diretamente sobre se há, ou não, uma infraestrutura tecnológica capaz de atender às demandas do processo, e sobre a preocupação da liderança em desenvolver as práticas e incentivar a aceitação no setor.

A seguir serão apresentados os resultados em análise junto ao modelo de referência.

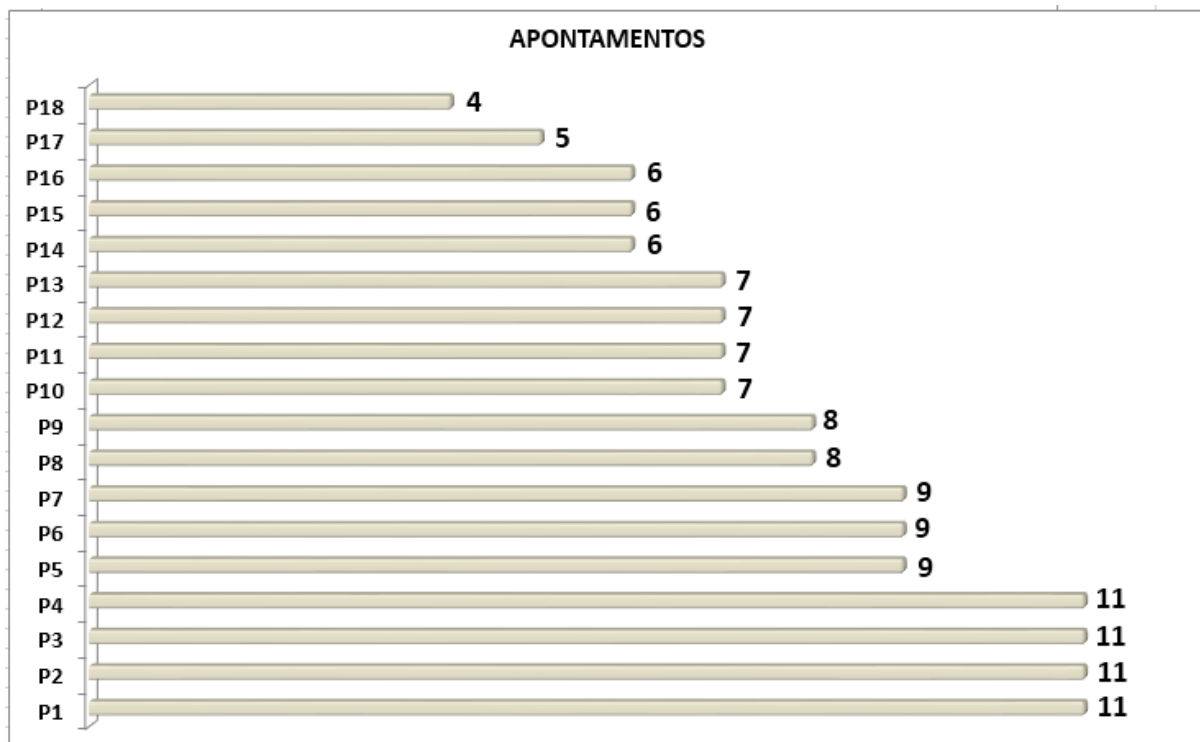
3.4.3 Realizar análise sob a ótica do modelo referência

Inicialmente, no que diz respeito aos pontos críticos, todos os itens inseridos como opção nas caixas de seleção do questionário, tendo como base o que foi apontado no tópico *cenário atual*, tiveram apontamentos, ainda que observados em menores proporções.

Dos problemas listados, 50% (9 problemas) tiveram apontamento de 50% do setor, ou seja, 50% dos problemas operacionais não são mais observados com frequência,

conforme o gráfico 8, que apresenta através da codificação feita, os resultados de quantos apontamentos cada problema recebeu.

Gráfico 8: Questionamento 1 – Pontos críticos apontados.



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o modelo que guia este trabalho, os problemas apontados foram categorizados entre as 6 etapas do processo de gestão do conhecimento, conforme tabela 4.

Tabela 4: Classificação dos problemas operacionais de acordo com modelo de Jamil (2005)

CÓDIGO	QUANTIDADE DE APONTAMENTOS	CLASSIFICAÇÃO
P1	11	Obtenção
P2	11	Obtenção
P3	11	Estratégia
P4	11	Compartilhamento
P5	9	Obtenção
P6	9	Estratégia
P7	9	Estratégia
P8	8	Registro
P9	8	TI
P10	7	Obtenção
P11	7	Registro
P12	7	Valorização
P13	7	Valorização
P14	6	Registro
P15	6	TI
P16	6	TI
P17	5	Compartilhamento
P18	4	Valorização

Fonte: Elaborado pela autora.

Como destaque, os problemas P1, Pouca informação repassada sobre a importância e objetivo do processo às fontes denunciante e envolvidos na execução, P2, fontes denunciante enviando informações incompatíveis/faltantes, P3, falta de estratégias para priorização das execuções, e P4, comunicação falha, de forma geral, entre os envolvidos no processo, receberam 68,75% de apontamentos, cada.

Destes, P1 e P2 fazem parte do processo de obtenção, etapa crítica do processo, que apresenta maior dificuldade entre os envolvidos, visto que as denúncias advêm geralmente de outros setores e pessoas externas, e com isso as informações obtidas são falhas, requerem tempo para validação e são o gargalo para o bom caminhar das demais etapas.

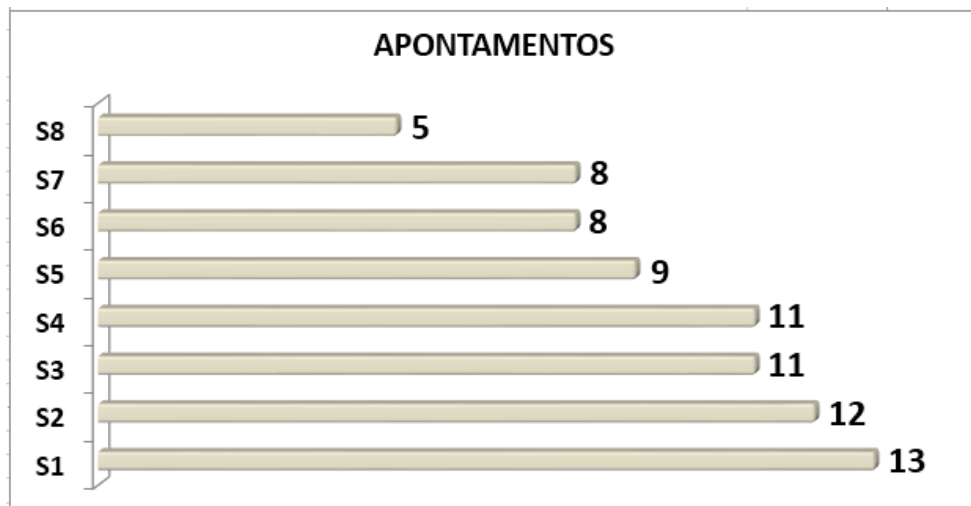
Em seguida está P3, também com 11 apontamentos, que envolve uma etapa importante para o processo de gestão do conhecimento, a de aplicação das informações de acordo com a estratégia organizacional.

Fechando os quatro pontos mais críticos está P4, mostrando que de uma forma geral, o setor ainda observa dificuldade no compartilhando de informações, e considera que a comunicação ainda está falha.

No questionamento 2, onde se dava espaço para explicitar a opção “outros” do questionamento 1, foram apontados pontos quanto à não exclusividade das equipes para a execução do serviço de NG52, o baixo comprometimento dos colaboradores quanto a validação das denúncias, as falhas logísticas do almoxarifado quanto ao uso de materiais, e a preocupação da maior divulgação do procedimento escrito que foi elaborado entre os envolvidos no processo. Cada um destes pontos, citados por um colaborador.

Em contrapartida aos resultados apresentados, que mostram que os problemas operacionais se mantiveram de acordo com os apontamentos dos colaboradores, estes mesmos colaboradores apontam que as práticas de GC passaram a acontecer de fato, que fazem parte da rotina do processo, e que estas são observadas como solução, pois das 8 práticas listadas nas caixas de seleção do terceiro questionamento, todas tiveram apontamentos, e 7 delas foram apontadas por pelo menos 50% dos funcionários, conforme apresentado no gráfico 9. O que norteia a hipótese de que apesar de ainda observados, os problemas operacionais ocorrem em menor frequência e são prevenidos e remediados estrategicamente pelas novas ferramentas.

Gráfico 9: Questionamento 3 – Práticas utilizadas pelo setor



Fonte: Elaborado pela autora.

O destaque fica com a prática S1, elaboração de procedimento escrito, que foi elaborado mostrando o passo a passo do processo, desde os pré-requisitos básicos até as etapas de implantação do cliente no sistema comercial, e atende à etapa de compartilhamento da informação, que é o principal alvo da gestão do conhecimento. É a aplicação clara da transformação do conhecimento tácito em explícito, onde o conhecimento não mais se perde, fica registrado.

Esta foi uma prática muito valorizada, pelo fato de responder à procedimentos ser ponto de tira-dúvidas e fazer parte da cultura organizacional, onde os demais processos já respondem à determinados procedimentos que os guiam quanto à segurança na execução e a forma de executar. Os procedimentos existentes são revisados anualmente e minuciosamente respeitados, pois são passíveis de aplicação de multa no caso de descumprimento.

Ainda como análise do que foi pontado pelos colaboradores sobre as práticas de gestão do conhecimento observadas no setor, no processo de implantação de clientes clandestinos através de NG52, estas foram classificadas, conforme tabela 5, entre as etapas do modelo guia ao qual atendem.

Tabela 5: Classificação das práticas de GC de acordo com modelo de Jamil (2005).

CÓDIGO	APONTAMENTOS	CLASSIFICAÇÃO
S1	13	Registro / Compartilhamento
S2	12	Obtenção / Estratégia
S3	11	Compartilhamento
S4	11	Registro / Compartilhamento / TI
S5	9	Estratégia / TI
S6	8	Compartilhamento
S7	8	Valorização
S8	5	Compartilhamento / Estratégia

Fonte: Adaptado de Jamil (2005).

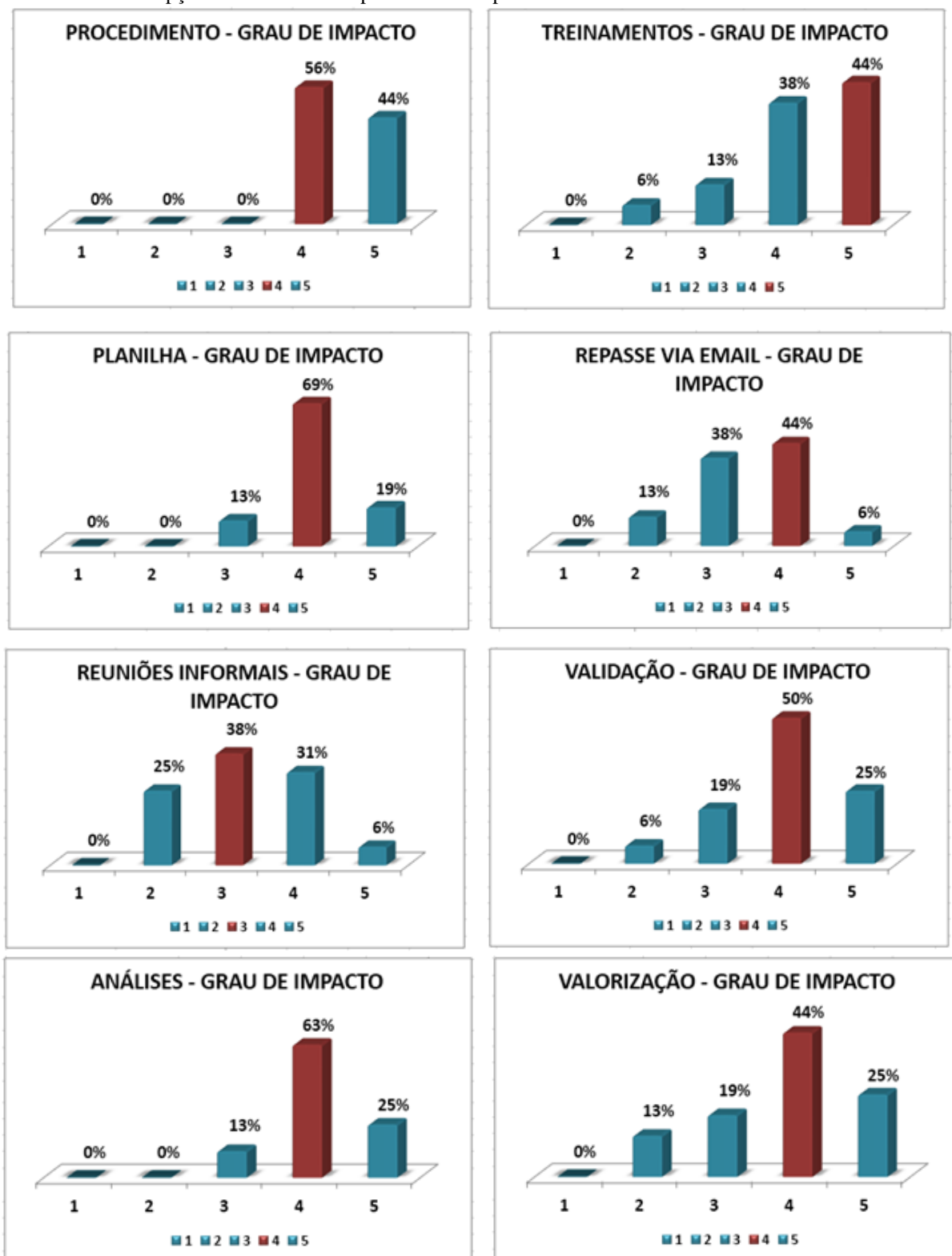
As práticas S2, Gestão de validação de denúncias para reforçar a qualidade da informação recebida, S3, Treinamentos, e S4, Planilha de gestão de denúncias compartilhada, também tiveram uma representação muito significativa nos apontamentos, com 75%, 68,75% e 68,75%, respectivamente.

Fica claro, que estas práticas foram muito bem recebidas pela necessidade que havia no setor. Estas são o “carro chefe” das práticas do GC. Representam obtenção confiável de informações, aplicação de acordo com a estratégia, compartilhamento e registro de informações e aplicação de recursos de tecnologia da informação, ou seja, envolve 5 das 6 etapas do processo modelo de gestão da informação e do conhecimento.

Quanto a percepção dos colaboradores sobre a influência destas práticas para melhoria dos problemas operacionais, não há dúvidas. Conversando pessoalmente com cada um dos que trabalham diretamente ou indiretamente no processo, é inquestionável que as

práticas desmistificaram a normalização por NG52, antes conhecida por poucos. Nos resultados do item de número 5, fica comprovado que além de perceberem que passaram a ocorrer como rotina, estas práticas são soluções.

Gráfico 10: Percepção de valor sobre as práticas de GC pelos envolvidos.



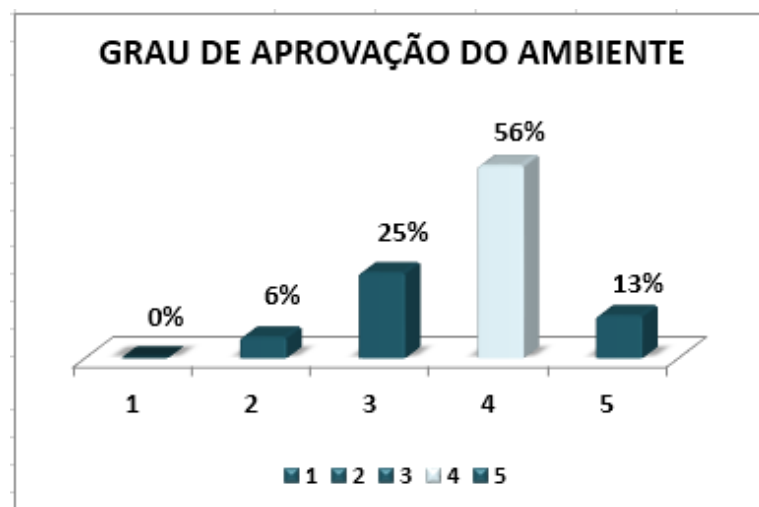
Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 10, na página anterior, mostra que 7 das 8 práticas listadas são vistas na escala linear de importância, que varia de 1 a 5 (onde 5 corresponde a “apresenta maiores resultados”), com apontamentos de 4 a 5.

Na mesma linha de verificação de qualidade por escala linear, também variando de 1 a 5, representando máximo e mínimo, respectivamente, a 6ª questão do questionário diz sobre a qualidade do ambiente de trabalho no setor. Pois para que o processo de gestão do conhecimento ocorra é necessário um ambiente favorável a troca de informações, etapa de compartilhamento, de acordo com o modelo de Jamil (2005), envolvendo estrutura física, como salas para reuniões, mobília, ambientes para encontros informais, e estrutura tecnológica, com equipamentos de tecnologia que são utilizados para essa troca, como computadores, celulares, etc.

Com avaliação de 56% dos envolvidos considerando em 4 a qualidade do ambiente no setor de Perdas Capital, o ambiente se mostra favorável ao processo de GC, conforme apresentado no gráfico 11.

Gráfico 11: Grau de aprovação do ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

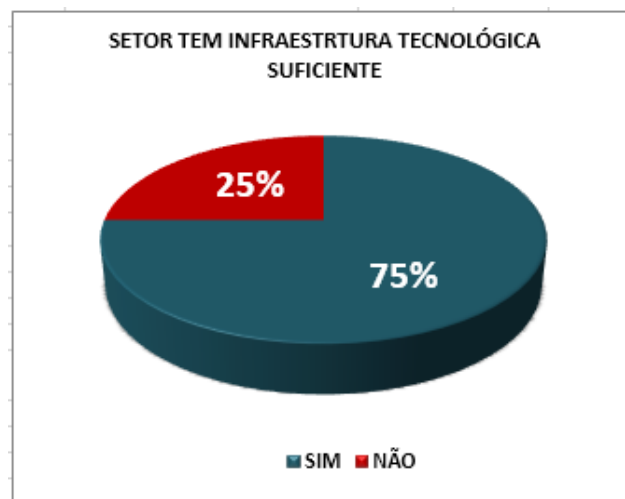
Quanto a infraestrutura de tecnologia da informação, especificamente, a questão 7 foi apresentada no formato de questão objetiva sobre se há, ou não, infraestrutura de TI que atenda a demanda de troca de informações no setor.

O processo de implantação de clientes clandestinos através de NG52 requer aparelhos específicos, como o aparelho GPS para coleta da localização do cliente, e computadores com programas de repasse de dados e sistema comercial habilitados, do contrário, não há possibilidade de acontecer.

O resultado apresentado no gráfico 12 mostra que 25% dos funcionários do setor ainda consideram a infraestrutura tecnológica falha. Isso se deve principalmente aos aparelhos GPS, que ainda apresentam muitos problemas de captação e repasse de dados, bem como ao fato do setor ter apenas um aparelho, enquanto duas equipes executam os serviços. Assim, geralmente há retrabalho, quando todo o serviço está realizado uma das equipes retorna ao local para recolher a localização da unidade consumidora, gerando aumento do tempo médio entre execução e implantação no sistema comercial.

Os 75% que afirmam que o setor tem uma boa infraestrutura tecnológica norteiam que há condições favoráveis ao trabalho de banco de dados, à inovação no que diz respeito à comunicação virtual entre os envolvidos no processo, e demais meios para o desenvolvimento de uma gestão da comunicação e informação, cumprindo a 6ª etapa de aplicação de recursos de tecnologia da informação, do modelo que guia este estudo.

Gráfico 12: Infraestrutura de Tecnologia da Informação



Fonte: Elaborado pela autora

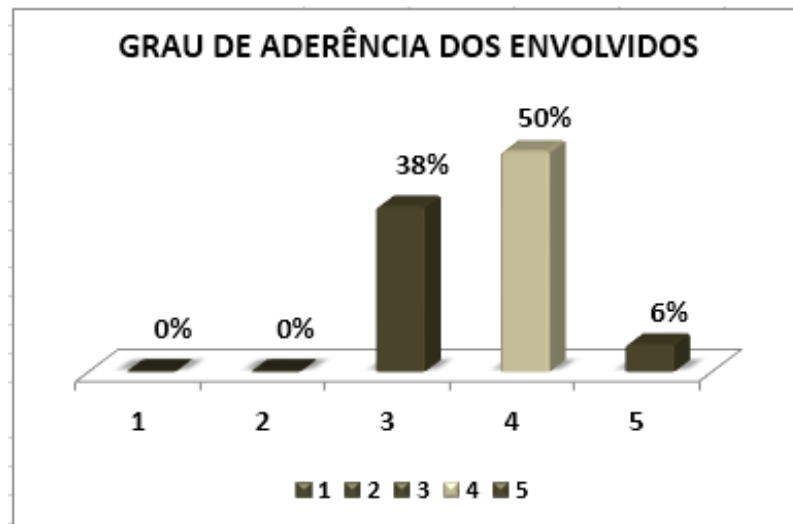
Sobre a entrega dos colaboradores à filosofia de gestão conhecimento, o gráfico 13 mostra que ainda há uma barreira cultural entre o existente e o ideal. Do total, 38% ainda avaliam que a aderência dos envolvidos se apresenta em um grau mediano, enquanto 56% avalia que a aderência à práticas e conceitos se encontra entre o *bom* e o *ótimo*.

A distribuidora de energia cearense tem um efetivo com faixa etária elevada, o setor em estudo tem grande parte dos colaboradores já próximos aos 30 anos de empresa, o que justifica a barreira cultural notável. Por conta do conceito de gestão do conhecimento ser algo *moderno* que impulsiona a inovação, a tecnologia, e a comunicação rápida e fácil, é natural que o cenário na empresa não apresente uma aceitação imediata. Porém, como se

observa no gráfico abaixo, o desenvolvimento das práticas, ainda que de forma não estruturada já apresenta uma aderência bastante significativa.

De acordo com o modelo, um incentivo para o maior envolvimento está na etapa de valorização da informação e do conhecimento. Sendo assim, além da bonificação oferecida aos leituristas denunciantes, está em estudo a bonificação às equipes próprias mais eficientes, bem como os demais envolvidos no processo do setor de Perdas capital diretamente, e esta é uma saída para o aumento da percentagem de aderência, o que ainda não foi viável diante do cenário desfavorável da economia.

Gráfico 13: Aderência dos envolvidos



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 14: Aderência ao GC pela liderança do setor



Fonte: Elaborado pela autora

Jamil (2005), em seu modelo, buscou perceber como são definidos os perfis de líderes, gerentes e aplicadores de informação e conhecimento para processos de organizações, e lidou com este tema como sendo um ponto a ser apreciado na construção de um modelo. Concluiu que projetos e processos que incluem acervos a serem compartilhados tem significativamente a formação destes líderes pressionada por limites culturais, e estas situações reforçam a conotação que os fatores de estruturação organizacional são pontos a serem relevados na implementação do processo de gestão de informação e conhecimento.

Logo, de acordo com o gráfico 14, que traz 69% dos envolvidos no processo acreditando que a liderança do setor tem preocupação em desenvolver uma gestão do conhecimento, é um ponto favorável à este estudo.

3.4.4 Propor recomendações

Baseado nos sub-processos do modelo de Jamil (2005), como recomendação ao que ocorre no processo de implantação de clientes clandestinos atualmente, é interessante que seja criando um calendário de capacitação da equipe em cada ponto crítico do processo, e que os próprios funcionários devem sugerir os temas necessários.

Fica válido ainda, sugerir também que se desenvolva uma bonificação aos envolvidos no processo em estudo, estendendo a valorização que é oferecida apenas aos leituristas, tendo em vista que esta ação induz cada atividade, interna ou externa, ao erro zero. Aumentando a valorização do conhecimento e estimulando o envolvimento da equipe em contramão à barreira cultural existente.

Fundamental ainda é a aquisição de aparelhos tecnológicos que supram a necessidade do setor, em especial, adquirir um novo equipamento GPS para atender a necessidade das duas equipes que executam os serviços, e evite o retrabalho.

Sobre o sub-processo de registro, recomenda-se que sejam desenvolvidas as ferramentas utilizadas tecnologicamente. Elaborar controles automáticos que evitem o erro humano e a perda indesejada de informações.

3.5 Considerações Finais

Quanto às etapas do processo de gestão do conhecimento baseadas no modelo usado como referência, observou-se que o ponto crítico está na obtenção de informações, pela dependência de outras áreas e pessoas externas ao processo, e na etapa de compartilhamento

de informação, esta sim dependente apenas do bom caminhar das práticas desenvolvidas e do empenho dos colaboradores.

Quanto à aplicação da estratégia no desenvolver de dados, notou-se que o engajamento da liderança é um ponto a ser desenvolvido, pois ao se trabalhar as informações de acordo com os objetivos organizacionais, fica mais claro para os demais colaboradores o que fazer, quando fazer, e para que fazer. Além de ser um incentivo de que estão no caminho certo.

O uso de tecnologias é favorável no ponto de vista da disponibilidade, porém, no que se depende da equipe é necessário o investimento em capacitação, principalmente no que diz respeito ao aparelho GPS, bastante específico para o processo, e que é gargalo.

Quanto ao registro de informações, os resultados começaram a ser apresentados desde o começo do ano de 2015, quando a elaboração da planilha de controle de denúncias, casos executados, tempos de execução, entre outras informações de controle gerencial, funcionou como termômetro para a liderança do processo que o levava às cegas.

A barreira cultural é indubitavelmente o maior obstáculo. Apesar disso, a percepção pelos envolvidos do impacto das práticas no desenvolver do processo de implantação de clientes clandestinos através de NG52 teve um resultado incontestável. Todas as práticas foram avaliadas como trazendo bons resultados.

Os resultados do questionário que foi aplicado afim de atingir os objetivos deste trabalho, apresentados no tópico anterior, ensejam que o presente estudo se torne um ponto de partida na elucidação posterior dos problemas ligados ao processo de gestão de informação e do conhecimento, como ocorre na realidade, em empresas, através de novas pesquisas que empregarão métodos próprios, em especial aqueles tomados como oportunos.

Esta pesquisa avançou em aspectos que já podem ser considerados fundamentos para as que a seguirão. Mostrou um cenário anteriormente desfavorável, com um processo desestruturado em aspectos de gestão de comunicação e informação, e com a aplicação das práticas de GC como ferramentas para alavancar o processo, trouxe resultados claros de que o setor, hoje, se apresenta em condições de expandir a gestão do conhecimento para os demais processos.

4 CONCLUSÕES

Chega-se, portanto, ao final deste trabalho constando-se que os objetivos específicos foram satisfatoriamente atingidos.

Através do primeiro objetivo específico que trata de descrever o processo de implantação de clientes clandestinos através de NG52, foi possível vislumbrar os pontos críticos e traçar estratégias quanto ao envolvimento do processo com a gestão do conhecimento. Foi possível também prever as práticas de GC que implantadas supririam as necessidades do processo, auxiliando para o alcance do terceiro objetivo específico deste trabalho, de acordo com as estratégias organizacionais, e conhecer a visão das antigas condições pelos funcionários envolvidos, inclusive sugestões de melhorias de acordo com o tema.

Com o segundo objetivo específico concluiu-se que a falta de uma gestão do conhecimento, ainda que de forma desestruturada, era uma das causas dos problemas operacionais apontados em brainstorming.

Logo, sobre o terceiro objetivo específico, é categórico ressaltar que as práticas estão ocorrendo como rotina no processo e sendo observadas pelos envolvidos como soluções, de fácil identificação e sob o reconhecimento de que trazem melhorias gritantes.

Seguindo o modelo de Jamil (2005), a análise do perfil do processo em estudo se deu de forma clara e sucinta, mostrando os pontos de alcance máximo de excelência e as propostas de melhorias como forma de prover maior confiabilidade nas atividades.

Por fim, quanto ao objetivo geral, de analisar práticas de Gestão do Conhecimento e sua influência no processo de implantação de Clientes Clandestinos, o questionário foi uma forma eficiente de demonstrar a realidade que o setor enfrenta com o processo e sua relação com o GC. Através das respostas de todos que se disponibilizaram a participar, e dos gráficos gerados com estas, ficou visualmente confortável averiguar que estas práticas são influentes nas melhorias causadas no processo no período de 1 ano.

Para orientar futuros trabalhos, sugere-se que se desenvolva a estrutura do gestão do conhecimento e da informação de forma sistemática e estruturada, desenvolvendo indicadores voltados à este tema, e acompanhando a equipe e o setor para valorização do insumo mais valioso da atualidade nas organizações, o conhecimento.

Como sugestão final, é indicado que se estenda as práticas aos demais processos do setor, pois tendo em vista que se trata de uma empresa do ramo de serviços, todo o patrimônio está em volta de informações que levam a execução de ordens de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALLEE, V. **The Knowledge evolution: expanding organizational intelligence**. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997.
- AL-SAYED, R.; AHMAD, K. Special languages and shared knowledge. **Electronic Journal of knowledge management**, v.1, issue 2, 2003.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**. 1 ed, São Paulo: Saraiva, 2002.
- BARBIERI, Carlos. Modelagem de dados. **IBPI Press**. Rio de Janeiro. 1994.
- BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional: estratégia e modelos**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- BERGERON, P. Information resources management. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v.31, 1996.
- CARRILLO, P.; ROBINSON, R.; ANUMBA, C.; AL-GHASSANI, A. Impakt: a framework for linking knowledge management to business performance. **Journal of knowledge management**, v.1, n.1, 2003.
- CARVALHO, Rodrigo Baroni. **Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento: análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas**. Tese (Pós- Graduação em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais. 2006.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHOO, C. W. The management of learning: organizations as knowledge-creating enterprises. In: *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York: **Oxford University Press**, cap. 4, 2006.
- DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Working Knowledge*. Boston: **Harvard Business School Press**, 1998.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1993.
- FRANCINI, W. S. A Gestão do conhecimento: conectando a estratégia e valor para a empresa. **RAE Eletrônica**, v.1, n.1, jul.-dez. 2002.
- FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: Métodos de pesquisa e Análise quantitativa e qualitativa dos dados. **RAE Eletrônica**, v. 1, n. 1, jul.-dez. 2002.
- GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- GUPTA, A. K.; McDANIEL, J. Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: a framework for knowledge management. **Journal of Knowledge Management Practice**, 2002.
- JAMBEIRO, O. **Gestão e Tratamento da Informação na Sociedade Tecnológica. São Paulo em perspectiva**, 1998.
- JAMIL, George Leal. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. Tese. (Pós-Graduação em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais. 2005.
- KOCK, N.; McQUEEN, R. CORNER, J. The Nature of Data, Information and Knowledge Exchanges in Business Processes: Implications for Process Improvement and Organizational Learning. **The Learning Organization**, v.4, n.2, 1997.
- MORAES, A . M. P. **Iniciação ao estudo da administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Theory of knowledge creation. In: The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: **Oxford University Press**, 1995.
- PEREIRA, R. O.; ABREU, A. E.; REZENDE, D. A. Gestão do conhecimento com apoio dos recursos de sistemas de informação e tecnologias emergentes. In: XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 20., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Enegep, 2000.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. 1 ed, Porto Alegre: Bookman, 2002.
- QUEL, L. F. **Gestão de conhecimentos: os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v.1, n.1, 1996.
- SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, 4ª ed. Ver. Atual. Florianópolis, 2005.
- STEWART, T. **Capital intelectual**. São Paulo: Campus, 1998.
- TAFNER, José; SILVA, Antônio César da; WEODUSCHAT, Íris. **Metodologia do trabalho acadêmico**. Indaial: Asselvi, 2005.
- TAKEUCHI, H. NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TEECE, D. J. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long range planning**. v. 33, 2000.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. 2 ed. Revista e ampliada. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2 ed: São Paulo: Negócio Editora, 2005.
- TOMASKO, R. M. **Crescer não destruir**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

APÊNCICE A. MODELO DE INSTRUMENTO DE PESQUISA

27/05/2016

Questionário - Gestão do Conhecimento

Questionário - Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento no processo de Implantação de Clientes Clandestinos através de NG52

*Obrigatório

1. 1) Quais problemas provocados pela ausência de Gestão do Conhecimento você observa no Processo de Implantação de Clientes Clandestinos? *

Marque todas que se aplicam.

- Pouca informação repassada sobre a importância e objetivo do processo às fontes denunciantes e envolvidos na execução;
- Falta de treinamento sobre a identificação dos clientes passíveis de normalização por NG 52 aos colaboradores da área que validam as denúncias;
- Falta de treinamento sobre a documentação (RG, CPF, CNPJ, etc) necessária para implantação de um cliente clandestino;
- Fontes denunciantes enviando informações incompatíveis/faltantes
- Ausência de um mecanismo formal de registro de denúncias à executar, executadas e pendentes de informações
- Ausência de um mecanismo formal de registro de problemas do processo
- Ausência de registro de sugestões de melhoria no processo
- Ausência de Bônus às fontes denunciantes
- Ausência de premiação às equipes mais eficientes
- Ausência de valorização referente às informações e ao conhecimento desenvolvido pelas atividades de cada colaborador parte do processo
- Falta de estratégias para priorização das execuções
- Baixo grau de percepção sobre a importância do projeto pelos envolvidos
- Falta de treinamento sobre a execução do serviço de padronização completa do cliente (Serviço técnico - NG52)
- Comunicação falha, de forma geral, entre os envolvidos no processo
- Ausência de uma base compartilhada de gestão de dados
- Ausência de treinamento sobre GPS
- Ausência de programas de repasse de pontos GPS de maneira facilitada
- Falta de treinamento sobre a implantação do cliente no Sinergya (sistema comercial)
- Outro: _____

2. 2) Caso observe outros tipos de problemas, especificar abaixo:

27/06/2016

Questionário - Gestão do Conhecimento

3. 3) Quais práticas de Gestão do Conhecimento você observa que são utilizadas no processo de implantação de clientes clandestinos por NG52? *
 Marque todas que se aplicam.

- Procedimento registrado (Implantação de Clientes Clandestinos por NG52)
- Treinamentos
- Planilha de gestão de denúncias compartilhada
- Informações sobre dificuldades no processo repassadas via e-mail para os envolvidos
- Reuniões informais ao longo do dia advindas de dificuldades da rotina de campo
- Gestão de validação de denúncias reforçando a qualidade da informação recebida
- Análise de resultados trabalhada (Tempo médio, quantidade de implantações, etc) e apresentadas em reuniões de resultados
- Valorização de informação através de bônus para denunciante
- Outro: _____

4. 4) Caso tenha marcado a opção "Outros", especificar abaixo.

5) Caso praticadas em seu setor, quais destas práticas você observa trazer maiores resultados?

(pontue de 1 a 5 em uma ordem crescente de importância)

5. Procedimento elaborado (Implantação de Clientes Clandestinos por NG52) *
 Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Menores resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Maiores resultados

6. Treinamentos *
 Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Menores resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Maiores resultados

7. Planilha de gestão de denúncias compartilhada *
 Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Menores resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Maiores resultados

27/06/2016

Questionário - Gestão do Conhecimento

8. Informações sobre dificuldades no processos repassadas via e-mail para os envolvidos *
 Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Menores resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Maiores resultados

9. Reuniões informais ao longo do dia advindas de dificuldades da rotina de campo *
 Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Menores resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Maiores resultados

10. Gestão para validação de denúncias reforçando a qualidade da informação recebida *
 Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Menores resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Maiores resultados

11. Análise de resultados trabalhadas (Tempo médio, quantidade de implantações, etc) e apresentadas em reuniões de resultados *
 Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Menores resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Maiores resultados

12. Valorização de informação através de bônus para denunciante *
 Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Menores resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Maiores resultados

13. 6) Pontue em que grau o setor está quanto a ter um ambiente favorável à troca de informações (salas de reuniões, ambiente para tira-dúvidas, mobília disponível, TI)? *
 Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Ambiente pouco favorável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ambiente bastante favorável

14. 7) Você acredita que o setor tem infraestrutura tecnológica que atenda a demanda de troca de informações (computadores, celulares, equipamentos de envio de dados, softwares, etc)? *
 Marcar apenas uma oval.

SIM
 NÃO

27/06/2016

Questionário - Gestão do Conhecimento

15. 8) Você acredita que os envolvidos no processo apresentam qual grau de aderência a cultura de colaboração no ambiente de trabalho? *
- Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Baixíssima aderência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aderência acima das expectativas

16. 9) Você acredita que a liderança demonstra preocupação e tem ações para implantar a gestão do conhecimento no setor? *
- Marcar apenas uma oval.

- SIM
- NÃO

Powered by
 Google Forms