



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA  
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

WERÔNICA YAMACYRA CORDEIRO

**TRATAMENTO DE CONHECIMENTO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - TIC**

GOIÂNIA  
2010

WERÔNICA YAMACYRA CORDEIRO

**TRATAMENTO DE CONHECIMENTO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - TIC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Graduação em Biblioteconomia da  
Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia  
da Universidade Federal de Goiás, para obtenção  
do título de Bacharel em Biblioteconomia.

**Orientadora:** Profa. MSc. Sonia Cruz Riascos

GOIÂNIA  
2010

C794 Cordeiro, Werônica Yamacyra.

Tratamento de conhecimento em uma organização pública de tecnologia de in- formação e comunicação – TIC [manuscrito] / Werônica Yamacyra Cordeiro. – Goiânia : Universidade Federal de Goiás, 2010.  
68 f. : il.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Biblioteconomia da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientador: Prof. Msc. Sonia Cruz-Riascos.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Conhecimento organizacional.  
3. Tratamento do Conhecimento. I. Título.

CDU 025.85

WERÔNICA YAMACYRA CORDEIRO

**TRATAMENTO DE CONHECIMENTO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - TIC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Biblioteconomia. aprovada em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, pela Banca Examinadora constituída pelas seguintes professoras:

Orientadora: \_\_\_\_\_  
Prof<sup>ª</sup> MSc Sonia Cruz-Riascos - UFG  
**Presidente da Banca**

Examinadora: \_\_\_\_\_  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup> Laura Vilela Rodrigues Rezende – UFG  
Membro Examinador

## **DEDICATÓRIA**

*A todos aqueles que acreditaram em mim.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente a Deus por ter me proporcionado o Dom da vida e a oportunidade de chegar até aqui.*

*Agradeço a minha família pelo incentivo, paciência e acima de tudo por terem me ensinado a nunca desistir.*

*Agradeço ao meu namorado Ubiratam pelo apoio e compreensão.*

*Agradeço a amiga de todas as horas Lais pela dedicação.*

*Agradeço a professora-orientadora Sonia Cruz-Riascos pela motivação e atenção.*

*Agradeço as bibliotecárias Isamir Machado e Vivianne Veras pela receptividade e suporte durante a execução desta pesquisa junto à organização estudada.*

*Agradeço a bibliotecária Jacqueline Pereira Mota pela compreensão em todos os momentos.*

*A todos o meu muito obrigada!*

*“Mas os que esperam no Senhor, renovarão as suas forças, subirão com asas como águias, correrão e não se cansarão, caminharão e não se fatigarão”.*

*(Isaiás 40:31)*

## RESUMO

Aborda o processo de Gestão da Segurança do Conhecimento em uma Organização Pública de Tecnologia da Informação e Comunicação que utiliza da técnica do Índice de Perda do Capital Humano visando manter sob seus cuidados o ativo indispensável à sua permanência consolidada no mercado. Busca saber, quais as implicações advindas das ações do Índice de Perda de Capital Humano, aplicadas no período de 2008 e 2009, na referida Organização, para que fossem preservados seus ativos de conhecimento. Tem por o objetivo analisar a utilização de tal técnica, identificando seus processos, verificando quais as medidas adotadas e seus impactos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, em especial um estudo de caso, utilizou-se de um questionário como instrumento de coleta de dados, para a verificação e confirmação da eficiência da técnica. Vê-se, portanto, o quanto tal técnica é importante para preservação do ativo conhecimento na Organização, no entanto, deve ser utilizada por todas as Controladorias de forma adequada para que seu propósito se cumpra.

**Palavras-chave:** Gestão da Segurança do Conhecimento; Conhecimento Organizacional; Tratamento do Conhecimento; IPCH; Organização Pública de Tecnologia da Informação e Comunicação.

## **ABSTRACT**

This study discusses the knowledge safety management process in an Information and Communication Technology (ICT) Organization, which uses the human capital loss index in order to maintain corporate knowledge assets and also to ensure marketplace. In 2008 and 2009, the index was applied at the ICT Organization and the research focus is to analyze the use of this technique through process identification, adopted measures, their impacts and implications. This is a qualitative research, in particular a case study. It used a questionnaire to collect data for verification and confirmation of the technique effectiveness. It treats the technique for knowledge assets preservation in the ICT Organization, however, must be properly used by all the Comptrollers so that its purpose is fulfilled.

**Keywords:** Knowledge Safety Management; Corporate Knowledge; Knowledge Treatment; Human Capital Loss Index; Information and Communication Technology Organization.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES E GRÁFICOS

Ilustração 1	Características do fordismo e do toyotismo, a comparação entre a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento	18
Ilustração 2	O cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão	19
Ilustração 3	Espiral do conhecimento, modelo de conversão do conhecimento Nonaka e Takeuchi	22
Ilustração 4	Contribuição das Comunidades de Prática às organizações	27
Ilustração 5	Cronograma	62
Ilustração 6	Organograma	66
Gráfico 1	Análise das medidas realizadas frente aos conhecimentos críticos levantados na Controladoria de Tecnologia	43
Gráfico 2	Análise das medidas realizadas frente aos conhecimentos críticos levantados na Controladoria Administrativo-Financeira	44
Gráfico 3	Análise das medidas realizadas frente aos conhecimentos críticos levantados na Controladoria Contábil e Orçamentária	45
Gráfico 4	Análise das medidas realizadas frente aos conhecimentos críticos levantados na Universidade Corporativa	46
Gráfico 5	Análise da eliminação de risco por meio das medidas adotadas.	47

## LISTA DE SIGLAS

CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DSS	<i>Decision Support System</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IC	Inteligência Competitiva
IPCH	Índice de Perda do Capital Humano
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
KPS	<i>Key Performace Indication</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
	3.1 OBJETIVO GERAL	14
	3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>16</b>
	5.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	16
	5.2 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	18
	5.3 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO	21
	5.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO	23
	5.5 PRÁTICAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	25
	5.6 GESTÃO DA SEGURANÇA DO CONHECIMENTO	30
	5.7 ÍNDICE DE PERDA DO CAPITAL HUMANO	32
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>36</b>
	6.1 DELIMITAÇÃO DO LOCAL	36
	6.2 UNIVERSO E AMOSTRA	36
	6.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	37
	6.4 ETAPAS DE PESQUISA	38
	6.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	39
	6.6 CARACTERIZANDO AS CONTROLADORIAS	40
	6.7 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	41
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>52</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>62</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>66</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Surge no século XXI, um paradigma, decorrente da transição de uma nova forma do mercado de trabalho. Depara-se hoje com o contexto de empresas apostando cada vez mais em seus funcionários; mas não são apenas simples empregados que desempenham determinadas funções, tratam-se de profissionais altamente qualificados e detentores de conhecimento que vem agregar o que sabem ao que a empresa necessita desenvolver. Com isto, tais organizações passam a se consolidar no mercado, a obter respaldo e a tornarem-se competitivas.

Vive-se, atualmente, então, em uma sociedade na qual o conhecimento que cada cidadão detém é fator primordial para o crescimento, uma vez que agregado de valor sempre que necessário ocorre, portanto, o reconhecimento para com o funcionário e consequentemente o retorno significativo para a organização na qual está inserido.

Vê-se que na Organização Pública de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) tratada nesta pesquisa há uma preocupação em preservar o ativo intangível de seus funcionários, aplicando, portanto, as práticas de gestão do conhecimento cabíveis para manter na organização esse ativo importante para o crescimento e a continuidade do trabalho desenvolvido na organização.

Para tanto, elucidou-se o conceito de “Gestão do Conhecimento”, bem como, foram listadas as suas principais práticas e ferramentas, de maneira que pudessem ser vislumbradas as mais adequadas ao estudo de caso proposto.

O tema escolhido é o gerenciamento da segurança do conhecimento, o qual ainda é pouco explorado, visto não existir vasta literatura nacional sobre esse assunto. O enfoque principal foi analisar a utilização da técnica do Índice de Perda de Capital Humano (IPCH) envolvendo conhecimentos críticos, para preservar o ativo conhecimento dentro da maior organização pública de TIC do país. Tal índice foi criado para calcular o percentual de perda do conhecimento de valor, e de alto valor, que a Organização possa ter perdido por não tê-lo protegido.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, especificamente um estudo de caso. Como instrumento de coleta de dado utilizou-se de um questionário, enviado aos sujeitos da pesquisa, via *email* pela Matriz, situada em Brasília.

A relevância deste trabalho, justifica-se pela real necessidade que se tem de

conhecer, mais especificamente, o processo relacionado à manutenção do ativo conhecimento dentro da Organização estudada, considerando a relutância que boa parte dos colaboradores apresentam quanto à disponibilidade de externalizar o conhecimento que possui.

É, então, nesse contexto que o presente Trabalho de Conclusão de Curso em Biblioteconomia se desenvolveu e tem o propósito de apresentar os principais conceitos da gestão da segurança do conhecimento, bem como, elucidar as contribuições que a sua prática reflete para a organização que a aplica.

## **2 PROBLEMA**

Quais as implicações advindas das ações do Índice de Perda de Capital Humano aplicadas no período de 2008 e 2009, para fossem preservados os ativos de conhecimento na Organização Pública de Tecnologia da Informação e Comunicação?

### **3 OBJETIVOS**

Para a execução do presente Trabalho de Conclusão de Curso, foram estabelecidos os seguintes objetivos a serem cumpridos.

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar a utilização da técnica do Índice de Perda de Capital Humano (IPCH) envolvendo conhecimentos críticos, no período 2008 e 2009.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a) Identificar o processo da técnica para cálculo do Índice de Perda de Capital Humano (IPCH);
- b) Verificar a adoção das medidas de segurança associadas aos conhecimentos críticos identificados no processo de cálculo do IPCH nas Controladorias da Organização;
- c) Analisar os impactos das medidas de segurança associadas aos conhecimentos críticos e possíveis consequências.

#### **4 JUSTIFICATIVA**

Tendo em vista que vivemos em uma sociedade onde anseia-se cada vez mais pela informação, esta necessita, portanto, estar atualizada para que de fato possa ser utilizada e disseminada. É a partir do momento que se tem acesso à informação e a internaliza, que essa informação agora agregada de valor torna-se conhecimento, insumo fundamental para o crescimento do indivíduo que o detém e da organização na qual está inserido.

Uma vez de posse desse conhecimento faz-se necessário gerenciá-lo para que em meio a turbilhões de novas informações não se perca, ou se esqueça. Para que haja um controle efetivo do conhecimento que se dispõe, utiliza-se das ferramentas da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento vem para simplificar e auxiliar o homem a resolver suas questões do dia-a-dia, sendo ela a responsável por organizar o conhecimento e torná-lo disponível aos demais que dele necessitam. Gerir o conhecimento não é tarefa fácil, é preciso habilidade e domínio de técnicas e práticas que facilite a todos o melhor uso daquilo que os é ofertado.

A presente pesquisa foi motivada pela possibilidade de aprofundar estudos quanto à segurança da gestão do conhecimento, tendo em vista o quanto é importante para a organização saber: quais conhecimentos dispõe, quais as habilidades de seus funcionários, qual o conhecimento que cada um detém, bem como o que é preciso fazer para que não se percam aqueles ativos imprescindíveis para a consolidação da empresa no mercado onde está inserida.

Este estudo pretende apresentar algumas das ações que aliadas as práticas de gestão do conhecimento visam captar e manter na organização o ativo intangível que seus funcionários detém, para manter-se consolidadas no mercado em que atuam e preparadas para enfrentar os problemas e crises que vierem a ocorrer.

A ideia é apontar alternativas que viabilizem uma postura pró-ativa por parte desta organização para que mantenha os ativos de conhecimento resguardados e prontos para serem utilizados sempre que necessário.

## 5 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir serão elucidados os assuntos que envolvem a gestão do conhecimento como um todo, para então, abordar a “gestão da segurança do conhecimento” e o “índice de perda do conhecimento”, que motivaram a execução deste trabalho. Para se falar em gestão da segurança do conhecimento há que contextualizar os conceitos que perpassam esse tema.

Pretendeu-se, também, ao longo deste estudo, ressaltar os aspectos que envolvem a “gestão do conhecimento”, como o trinômio “dado-informação-conhecimento”, que é a base fundamental desse processo. E buscou-se contextualizar a sociedade da era atual, dita “Sociedade do Conhecimento”, bem como, tratou-se do “Conhecimento Organizacional”.

A “Gestão da Segurança do Conhecimento” vem para auxiliar a organização a conhecer as peculiaridades da equipe que dispõe, quais as habilidades de seus funcionários, o que eles sabem, ou seja, o conhecimento que pode ser utilizado em um momento de tomada de decisão. Para isto, fora criada uma técnica que calcula o “Índice de Perda de Capital Humano” sofrido pela empresa, onde ao obter o resultado deste levantamento possa-se tomar providências para que o conhecimento fundamental não se esvaia.

### 5.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para que de fato ocorra a gestão do conhecimento faz-se necessário contextualizar os elementos básicos que constituem sua formação, a saber: dado, informação e conhecimento.

Um “dado” puro e simples é apenas algo que ainda não foi interpretado, ou seja, não possui nenhum valor agregado, é a matéria-prima da informação e do conhecimento, pois ainda não está estruturado, não pertence a nenhum contexto. Conforme coloca Moresi (2001, p.117) são sinais coletados por meio de processos organizacionais, nos ambientes internos e externos [...] que não foram processados,

correlacionados, integrados, avaliados e interpretados.

A partir do momento que se agrega valor a este “dado”, ele vem a tornar-se “informação”, pois é contextualizado, possui significado, relevância e propósito, passa a transmitir uma mensagem, a matéria-prima para a criação de “conhecimentos”.

Cianconi (2003) coloca que a relação “dado-informação-conhecimento” faz parte de um processo de transmissão do conhecimento: “dados” (destituídos de significado e contexto), “informação” (o contexto no qual os dados podem ser inseridos) e “conhecimento” (conclusões, experiência acumulada).

Segundo Wilson (2006, p.38), o “conhecimento” é definido como aquilo que sabemos, envolve processos mentais de compreensão, entendimento e aprendizado que se passam na mente e apenas na mente, independente de interação com o mundo exterior à mente e a interação com os outros.

Silva, Soffner e Pinhão (2004, p.180) citando Davenport e Prusak (1998, p.5) nos dizem que o

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência enquadrada, valores, informação contextual e compreensão assimilada que fornece um quadro para avaliação e incorporação de novas experiências e informação. É originada e aplicada na mente de seus detentores.

Davenport e Prusak (1998) *apud* Sousa (2006) colocam que, o “conhecimento” “é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado”, e continuam afirmando que não somente a sua origem, como também a sua aplicação ocorrem na mente dos conhecedores; afirma que nas empresas “ele [o conhecimento] costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos práticas e normas organizacionais”.

O “conhecimento” é o processo de assimilação da informação, é a interpretação que o sujeito faz dos dados e da informação que lhe é apresentada. Jarrar (2002, p.322) *apud* Rossetti (2008, p.62) completa esse pensamento dizendo que “conhecimento” é informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. É uma forma de informação de alto valor que está pronta para aplicar a ações e decisões.

Portanto, este ativo conhecimento torna-se a base para se construir a sociedade do conhecimento, visto que, atualmente, as organizações estão voltadas para a valorização do capital humano.

## 5.2 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Presencia-se, atualmente, a chamada “Sociedade da Informação”, também denominada de “Sociedade Pós-Industrial”, “Sociedade Pós-Capitalista”, “Sociedade de Serviços” ou “Sociedade Pós-Moderna”. A Sociedade do Conhecimento surge com as inovações tecnológicas, em especial as tecnologias da informação e da comunicação (TIC’s), juntamente com o avanço da globalização nos proporcionando um novo cenário onde, o valor do trabalho agora está no homem que passa a ocupar o lugar da máquina<sup>1</sup> (como ocorria na Sociedade Industrial), visto que o que importa, hoje em dia, é o conhecimento que se detém.

<b>Fordismo (paradigma industrial)</b>	<b>Toyotismo (paradigma pós-industrial)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de uma única tarefa pelo trabalhador;</li> <li>• Pagamento <i>pro rata</i> (baseado em critérios da definição do emprego);</li> <li>• Alto grau de especialização de tarefas;</li> <li>• Pouco ou nenhum treinamento no trabalho (disciplinamento da força de trabalho);</li> <li>• Pouca ou nenhuma preocupação com a segurança no trabalho;</li> <li>• Autocracia;</li> <li>• <i>Layout</i> compartimentado (ambiente de trabalho fechado).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Múltiplas tarefas;</li> <li>• Pagamento pessoal em função do resultado por equipe;</li> <li>• Eliminação da delimitação de tarefas;</li> <li>• Longo treinamento no trabalho (“aprendizagem organizacional continuada” do trabalhador);</li> <li>• Grande estabilidade no emprego para trabalhadores centrais (emprego vitalício);</li> <li>• Liderança participativa;</li> <li>• <i>Layout</i> flexível e aberto (ambiente de trabalho panorâmico).</li> </ul>

Ilustração 1 – Características do fordismo e do toyotismo, a comparação entre a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento.

Fonte: QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de conhecimento e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.44.

<sup>1</sup> Conforme demonstrado na ilustração 1.

O aparecimento dessa nova Sociedade está ligado às megatendências, ocasionadas pelos deslocamentos do paradigma de sociedade industrial para o da Sociedade da Informação, da economia nacional para a mundial, da centralização dos poderes e tomadas de decisão para descentralização. (BORGES, 1995 *apud* BARRETO, 2006, p.52).

Na emergente Sociedade, as estratégias para a competitividade não se referem apenas à produção industrial, mas às maneiras de gerir a informação, tendo em vista a necessidade de torná-la insumo para a produção de conhecimentos que, por sua vez, fundamentem a resolução de problemas. “O fato altera a forma de conceber a estrutura organizacional, sua configuração e os próprios fluxos de trabalho, transformando, assim, os processos de gestão”. (BARRETO, 2006, p.52).



Ilustração 2 – O cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão.

Fonte: SANTOS, Antônio Raimundo dos et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: SERPRO. **Gestão do conhecimento**. Cap.1 Disponível em: <[http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm)>. Acesso em: 06 jun. 2010.

A época em que o trabalhador eficiente era o “que deixava o cérebro em casa”, como afirmava Ford, está definitivamente ultrapassada. O profissional da nova economia deve “aprender a aprender” para poder estar continuamente atualizado. (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001, p.5)

A criação do conhecimento organizacional pode ser definida como a capacidade de que uma instituição tem de criar conhecimento e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. (MORESI, 2001, p.134)

Uma empresa baseada em conhecimento, para Garvim (1993 *apud* LEHMKUL; VEIGA; RADOS, 2008, p.22), é:

uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

Segundo Lima-Marques e Macedo (2006, p.241):

as empresas perceberam que os processos de decisões dependem fortemente do conhecimento que seus integrantes possuem da realidade em que trabalham (mercados, clientes etc.). O conceito de gestão do conhecimento, aliado as técnicas de inteligência competitiva, passou a ser aplicado com vistas a agregar valor aos produtos e serviços, criando organizações voltadas para a aprendizagem e inovação, mais aptas a lidar com as oportunidades e ameaças do contexto que as cerca.

Como retratado acima é crescente a busca das organizações pela atualização de seus funcionários, o que proporcionará a mesma vantagem competitiva perante o mercado, bem como uma colaboração maior de seus funcionários quanto aos produtos e serviços a serem ofertados.

Moresi (2006, p.284) citando Nonaka e Takeuchi (1997) afirma que a “criação do conhecimento” pode ser definida como a capacidade que uma instituição tem de criar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Ele continua, defendendo a ideia de que criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de aprender com os outros, exigindo, portanto, uma intensa e trabalhosa interação entre os membros de uma equipe. Para esse autor a gestão do conhecimento (GC) é tida como a base do conhecimento organizacional, onde, “o conhecimento obtido de uma organização, armazenado em um único local e estruturado de modo a tornar-se acessível aos tomadores de decisão dentro de uma organização”. (MORESI, 2006, p.285). Conhecimento este que é formado através dos conhecimentos explícito, o que se tem registrado, e tácito, aquele que está na mente das pessoas.

### 5.3 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO

A Gestão do Conhecimento envolve basicamente com dois tipos de conhecimento, a saber, o “conhecimento tácito”, também chamado de ativo intangível e capital intelectual, ou seja, é aquele que está na mente das pessoas, portanto, de difícil externalização e proteção, e o “conhecimento explícito”, sendo o conhecimento que está registrado em algum suporte, de fácil acesso para aqueles que dele necessitam, apresentando, assim, maior destreza para protegê-lo.

O “conhecimento tácito” é o acúmulo do saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem o detém (VALENTIM, 2002 *apud* MIRANDA 1999, p.287) pode ser transmitido principalmente a partir do exemplo e da convivência, por estar profundamente enraizado na ação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997 *apud* STOLLENWEK, 2001 p.145),

Hommerding (2001, p.94) citando Nonaka e Takeuchi (1997) coloca o “conhecimento tácito” como o que é pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado, e adiciona ainda que o conhecimento acumulado por intuição, experiência, *feedback* e *know-how*, tendo dimensões técnicas e cognitivas.

Vê-se, portanto, que o “conhecimento tácito” reflete um conhecimento próprio e personalizado de cada um, ao contrário do conhecimento explícito que é comum a todos que dele necessitarem.

Jacobs (1996) *apud* Mesquita (2006) retrata o “conhecimento explícito” como aquele conhecimento caracterizado pela possibilidade de ser expresso em palavras ou números, na forma de dados concretos, fórmulas científicas, manuais, que um computador pode arquivar, documentos, patentes e procedimentos unificados ou pontos de partida universais que podem ser transferidos facilmente e podem ser dispersados.

Caracteriza-se por ser esquemático, simples, passível de ensino, articulado, observável em uso e documentado (NASCIMENTO, 2008, p.13). Molina (2008, p.77) complementa dizendo que é aquele [conhecimento] que, de alguma forma foi, codificado e, por isso, pode ser inserido em sistemas de informação informatizados.

Nonaka e Takeuchi (1997) *apud* Trindade (2008) reforçam a ideia de que o “conhecimento explícito” é o conhecimento articulado em linguagem formal,

expressões matemáticas, especificações, manuais e outros meios, podendo ser transmitido formalmente entre os indivíduos.

Tanto o “conhecimento explícito” quanto o “conhecimento tácito” são elementos essenciais para a criação do conhecimento em uma organização, criação esta que ocorre em processo espiral onde a sua interação ocorre repetidamente.

Uma vez que a interação entre os conhecimentos - tácito e explícito - eleva o nível ontológico do conhecimento tácito, ou seja, ele deixa de pertencer ao indivíduo e passa a pertencer ao grupo ou organização, gerando uma espiral de conhecimentos. (REZENDE, 2006, p.263) conforme ilustrada abaixo:

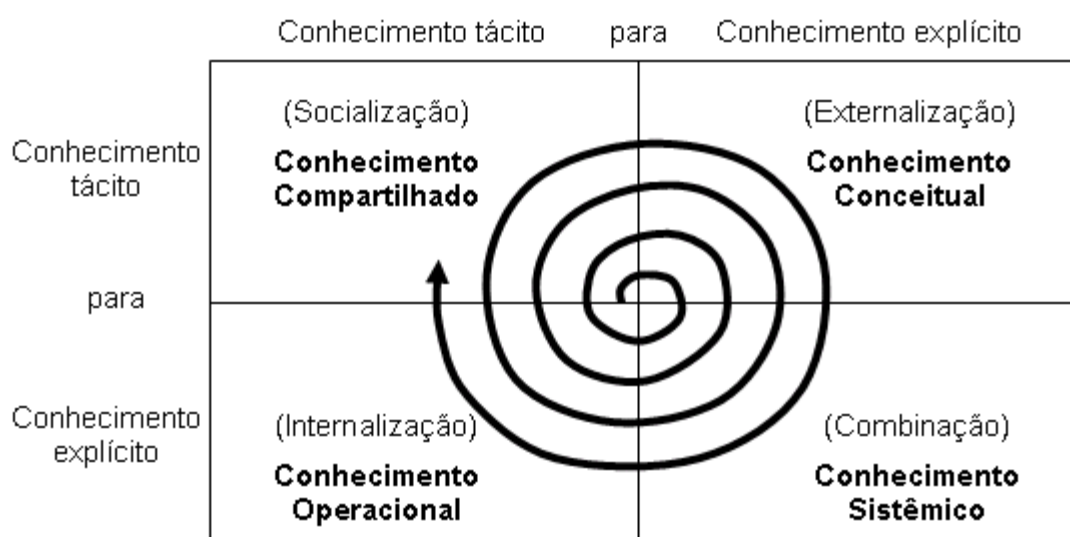


Ilustração 3 – Espiral do conhecimento, modelo de conversão do conhecimento Nonaka e Takeuchi. Fonte: TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. Ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p.83.

De acordo com Moresi (2001, p.135-136) citando Nonaka e Takeuchi (1997) as duas formas em que ocorre essa interação, entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização, realizar-se-á entre os quatro processos principais da “conversão do conhecimento”, que, juntos, constituem a criação do conhecimento, quais sejam, “externalização” (transferência do conhecimento tácito para conhecimento explícito); “combinação” (envolve a combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito); “internalização” (é a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito) e, por último, a “socialização” (o compartilhamento de experiências, ou seja, é o compartilhamento de conhecimentos tácitos).

Uma vez contextualizados os conhecimentos tácitos e explícitos e os processos que evoluem à conversão dos mesmos, pode-se então, discorrer sobre a Gestão do Conhecimento método este utilizado como a melhor maneira de tratar/conduzir o conhecimento dentro de qualquer organização.

#### 5.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Cianconi (2003) conceitua a “Gestão do Conhecimento” como sendo um processo que envolve ações, e estas por sua vez, venham motivar o incremento e a mensuração do capital intelectual, e estimular o compartilhamento do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, onde, uma vez codificado o conhecimento, este se torna informação em potencial, podendo então ser gerida.

Barreto (2004, p.2) salienta que:

Gestão do Conhecimento – GC ou KM, do inglês *Knowledge Management*, é portanto um conjunto de processos empregados pelas empresas para colaborar na criação, capturar e compartilhar o conhecimento tácito, através do intercâmbio entre profissionais, além de permitir acesso a todo o conhecimento da empresa, estruturado ou não, sob a forma de conhecimento explícito, de modo a atingir plenamente os objetivos da Organização.

Tratada como um modelo de gestão dedicado a alavancar, multiplicar e gerar riquezas a partir do capital intelectual e do conhecimento da organização, a GC refere-se, portanto a um conjunto de técnicas, posturas e condutas dedicadas ao zelo do saber organizacional. (FIGUEIREDO, 2005, p.1)

Souza (2006) a resume como sendo a forma com que as organizações trabalham o conhecimento, englobando a sua aquisição, compartilhamento, adaptação ao meio e aprimoramento. Salienta ainda que com a ela, as organizações estarão aptas a utilizar o que alguns expoentes da gestão do conhecimento consideram como o “bem” ou “recurso” mais valioso.

Citando Beckman (1999), Souza (2006) nos traz o seguinte conceito:

Gestão do conhecimento é a formalização das experiências, conhecimentos e *expertise*, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.

Ainda na obra de Souza (2006) é retrato a visão de Spek & Spijkert (1997) que a

definem como sendo o controle e gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos; e também o conceito de Wiig (1993) que trata a GC como uma construção sistemática, explícita e sistemática e intensional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos do conhecimento da organização.

Lima-Marques e Macedo (2006, p.250) conceituam a GC como:

um conjunto de atividades que buscam planejar e controlar a obtenção, o tratamento e a distribuição de informações por meio de produtos e serviços com valor agregado, com a finalidade de dar suporte à tomada de decisões, garantindo vantagem competitiva no contexto organizacional. Sob a perspectiva mercadológica, para que a gestão seja eficaz, é preciso considerar a interação entre os ambientes informacional, organizacional e externo, compreendendo a dinâmica dos fluxos de informação e mapear os recursos informacionais para direcioná-los às necessidades de uso. [...] À gestão do conhecimento, [...], cabe definir estratégias de coleta e uso das informações no processo decisório.

Rezende (2006, p.265) nos diz que na prática a GC consiste na identificação e mapeamento dos ativos intangíveis da organização, divulgando e gerando novos conhecimentos para a vantagem competitiva e compartilhando as melhores práticas e tecnologias que impulsionaram estes processos. E continua, é uma arte de adicionar valor com a utilização dos ativos intangíveis.

A GC também é conceituada como um conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando sua utilização na consecução de seus objetivos sendo, portanto, utilizada nos processos de tomada de decisão, para tanto é necessário que haja políticas, procedimentos e tecnologias estipuladas capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento representando fator de mudança no comportamento organizacional. (MORESI, 2006, p.284)

Vista como elemento propulsor de mudanças na cultura organizacional e no comportamento dos indivíduos, a partir do estímulo ao compartilhamento intensivo de experiências e competências e do gerenciamento dos estoques informacionais, visando a criação de conhecimentos que subsidiem as ações organizacionais para garantir sua sobrevivência dentro dos parâmetros atuais". (REIS, 2000 *apud* PAULA; CIANCONI, 2007).

Busca adotar práticas gerenciais compatíveis com as conclusões citadas sobre os processos de criação e aprendizado individual e, também, na coordenação sistêmica de

esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais. (TERRA, 2001 *apud* MOLINA, 2008, p.78).

A “gestão do conhecimento” é simultaneamente uma meta e um processo. Como um resultado, ou meta, a gestão do conhecimento é completamente focalizada no compartilhamento de informações para o benefício da organização. Um projeto de gestão do conhecimento não é tanto sobre o controle, sobre compartilhamento, mas como o conhecimento organizacional se comporta como um recurso estratégico. O incremento desse valor pode ocorrer por meio da conversão do conhecimento explicitado pela estratégia em ações operacionais que promovam o conhecimento tácito dos agentes envolvidos na rede de relacionamento. (CRAWFORD, 2005 *apud* LEHMKUHL; VEIGA; RADOS, 2008).

Também é definida como um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na identificação, geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional, cujo objetivo é maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização. (CUNHA; CAVALCANTE, 2008).

Isto posto podemos entender a GC como uma forma de administração e aproveitamento do conhecimento das pessoas, além de disseminar as melhores práticas para o conhecimento da organização, para que tal processo aconteça faz-se necessário que se utilize das práticas e ferramentas que permeiam a gestão do conhecimento.

## 5.5 PRÁTICAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

As práticas e ferramentas utilizadas no processo da gestão do conhecimento visam alinhar o conhecimento que os profissionais detêm com as necessidades da Organização, uma vez que, muitas vezes ocorre da instituição não ter registrada a prática a ser adotada para uma determinada situação.

Segundo Correia e Sarmento (2003) *apud* Rossetti *et al.* (2008, p.64), “o papel fundamental da gestão do conhecimento é o de transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo” para tanto faz-se necessário o uso das práticas gestão do conhecimento alinhadas às ferramentas da tecnologia da informação, cuja as principais são listadas a seguir: *Balance Scorecard (BSC)*; Banco de competências/ talentos/

páginas amarelas; *Benchmarking*; *Coaching*; Comunidades de prática; *Customer Relationship Management (CRM)*; *Data mining*; *Data warehouse*; *Decision Support System – DSS*; Educação corporativa; *Enterprise Resource Planning – ERP*; Ferramentas de colaboração – portal, intranet, extranet; Fóruns presenciais e virtuais; Gestão eletrônica de documentos (GED); *Key Performace Indication – KPI*; Listas de discussão; Mapeamento ou auditoria do conhecimento; Melhores práticas, Memória organizacional; *Mentoring*, Narrativas; Sistemas de *Workflow*; Universidade corporativa etc.

Para o presente estudo será dado enfoque nas ferramentas Banco de talentos; *Coaching*; Comunidades de Prática; Educação Corporativa; Ferramentas de colaboração (internet, intranet); Fóruns virtuais e presenciais; Gestão eletrônica de documentos; Gestão eletrônica de documentos; Melhores práticas, Memória organizacional; *Mentoring*, Narrativas; Sistemas de *Workflow*; Universidade corporativa devido à estreita relação que possuem quanto à “segurança da gestão do conhecimento”, assunto este que é foco deste trabalho.

a) Banco de competências/talentos/páginas amarelas

Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas, em sua forma mais simples, pode ser elaborada um lista *on-line* do pessoal, contendo um perfil da experiência e das áreas de especialidades de cada usuário. (BATISTA *et al.*, 2005, p.87)

b) *Coaching*

Prática que faz parte do processo de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas, suas atividades são ligadas ao planejamento. (PAULA; CIANCONI, 2007, p.60)

c) Comunidades de prática

Segundo Terra e Gordon (2002), citados por Tozzi (2005, p.21) as comunidades de prática consistem em pessoas que estão ligadas informalmente, por um determinado

contexto, neste caso, por um interesse comum no aprendizado e na aplicação prática do mesmo. Ainda, de acordo com estes autores, o que faz com que as comunidades de prática sejam relevantes “é o fato de unirem pessoas que talvez nunca viriam a se encontrar, promovendo ambientes de aprendizado confiáveis”. (TOZZI, 2005, p.21).

Nas comunidades de prática a participação do integrante é voluntária, os participantes se reúnem para discutir diversos assuntos e para absorver os conhecimentos dos colegas, sendo necessária ampla comunicação e interesses em comum para que de fato ocorra a socialização do conhecimento. Abaixo é ilustrado um quadro as contribuições que as comunidades de prática oferecem às organizações.

<b>Contribuições das Comunidades de Práticas às organizações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elas ajudam a dirigir a estratégia;</li> <li>✓ Elas dão início a novas linhas de negócios;</li> <li>✓ Elas resolvem problemas rapidamente;</li> <li>✓ Elas transferem as melhores práticas;</li> <li>✓ Elas desenvolvem atividades profissionais;</li> <li>✓ Elas ajudam a companhia a recrutar e reter talentos;</li> <li>✓ Elas ganham novos negócios mais rapidamente;</li> <li>✓ Elas ajudam a melhor servir os clientes já existentes;</li> <li>✓ Elas ajudam a desenvolver relacionamentos mais fortes com os clientes;</li> <li>✓ Elas reduzem as barreiras culturais entre as áreas funcionais e localidades distintas;</li> <li>✓ Elas podem desempenhar um papel em atividades de fusão e aquisição;</li> <li>✓ Elas melhoram o capital social da organização;</li> <li>✓ Elas ajudam a reduzir os custos.</li> </ul>

Ilustração 4 - Contribuição das Comunidades de Prática às organizações.

Fonte: TOZZI, Christian Cunha Machado. **Gestão do conhecimento em uma empresa de consultoria empresarial**. 2005. 81f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2005, p.22.

#### d) Educação corporativa

Habilitadora do processo organizacional (Meister, 1999 *apud* Silva, Soffner e Pinhão, 2004, p.198) a educação corporativa deve gerar comunidades de aprendizagem e de prática, onde as pessoas se sentem livres e confiantes para trocar conhecimento tácito e experiências. (TEIXEIRA FILHO, 2002 *apud* SILVA; SOFFNER; PINHÃO, 2004, p.198)

#### e) Ferramentas de colaboração – portal, intranet, extranet

As ferramentas de colaboração quais sejam portal, intranet e extranet são sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores e departamentos, podendo constituir-se num repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as aplicações relevantes. (BATISTA *et al.* 2005, p.86)

f) Fóruns presenciais e virtuais

Os fóruns são espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização. (BATISTA *et al.*, 2005, p.86)

g) Gestão eletrônica de documentos

A gestão eletrônica de documentos (GED) é uma prática da gestão do conhecimento que implica a adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento de tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. (BATISTA *et al.*, 2005, p.88)

h) Listas de discussão

As listas de discussão segundo Mendes e Caran (2009, p.6) dizem respeito a mensagens que são enviadas por um participante ao endereço de um servidor, o qual realiza a distribuição desta mensagem para todos os usuários cadastrados naquela lista.

i) Mapeamento ou auditoria do conhecimento

Mapear o conhecimento é a localização das fontes de competências específicas dentro da organização, quais sejam no meio interno ou externo, com a finalidade de se aprender as funções e a *expertise* das pessoas, identificando as restrições no fluxo deste conhecimento, e destacando suas oportunidades de socialização, para que estejam disponíveis e possam ser utilizadas por qualquer setor ou pessoa que dela necessite, a

qualquer momento em qualquer lugar. (SILVA; SOFFNER; PINHÃO, 2004, p.199)

j) Melhores Práticas

Melhores práticas ou *Best practices* trata-se da identificação e difusão de casos de sucessos, é um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema, para tanto inclui o contexto onde pode ser aplicado, devendo ser documentas através de banco de dados, manuais ou diretrizes. (PAULA; CIANCONI, 2007, p.51)

k) Memória organizacional

A memória organização atua sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. (BATISTA *et al.*, 2005, p.96). Fleury (2000) *apud* Anghinoni (2005, p.42) coloca que “a construção da memória organizacional refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional e deve incluir todas as experiências, que podem auxiliar a aprendizagem e a tomada de decisões”.

l) *Mentoring*

Modalidade de gestão do desempenho na qual um indivíduo especialista participante modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. (PAULA; CIANCONI, 2007, p.59)

m) Narrativas

Técnicas utilizadas na GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais, são relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos. (BATISTA *et al.*, 2005, p.14)

#### n) Sistemas de *Workflow*

Relacionados ao controle da qualidade da informação vem apoiar a automação do fluxo ou trâmite de documentos. O termo *workflow* é utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, e tem por objetivo simplificar e agilizar os negócios, sua utilização se dá pelo controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc. (BATISTA *et al.*, 2005, p.24)

#### o) Universidade corporativa

A universidade é uma constituição formal da unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização, envolve programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos que visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como habilidades técnicas mais específicas. (BATISTA *et al.*, 2005, p.15).

Tais práticas e ferramentas utilizadas são a base para que de fato ocorra na organização a gestão da segurança do conhecimento, insumo necessário para sua solidificação e competitividade no mercado em que se encontra inserida.

### 5.6 GESTÃO DE SEGURANÇA DO CONHECIMENTO

Um tema pouco discutido na literatura de gestão do conhecimento é a gestão da segurança do conhecimento, o como é importante para as organizações deterem o conhecimento que seus funcionários dispõem quanto as funções que exercem.

Charles Handy (1994) *apud* Santiago Júnior (2004, p.24) coloca a importância da segurança de se gerir o conhecimento, utilizando para tanto o paradoxo da preservação do ativo inteligência, conforme expõe:

A inteligência é o novo tipo de ativo. Não se comporta como os outros tipos de ativos e nisso reside o paradoxo. Ao contrário dos outros bens, a inteligência não pode ser dada de presente e será sempre conservada, mesmo que compartilhada. Também não é possível possuir a inteligência de outra pessoa, por mais que se seja dono da empresa na qual essa pessoa trabalha.

Se a pessoa sair da empresa e for para outra, levará consigo a inteligência.

Trocando-se na citação acima a palavra inteligência por conhecimento ver-se-á a importância que este ativo tem para a organização não podendo ser deixado de lado, ao contrário, há que se valorizá-lo e buscar mantê-lo para que não se perca e a organização não venha a ter prejuízos. Fazendo-se uso das ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) alinhadas à GC é possível manter esse ativo dentro da organização sem ocasionar perda para a empresa e nem prejuízo a quem o detêm.

Seguindo este pensamento da preservação do conhecimento, Barreto (2004, p.2) coloca que todo conhecimento gerado e armazenado no exercício das funções de seus empregados torna-se patrimônio intelectual da empresa, sendo necessário que o preserve e disponibilize para ser utilizado como um bem comum.

Rossetti *et al.* (2008, p.63) afirma que “as mudanças e as inovações tecnológicas estão ocorrendo em ritmo tão acelerado, que, além dos fatores tradicionais de produção, é fundamental identificar e gerir inteligentemente o conhecimento das pessoas nas organizações”, ressaltando, portanto, o valor de se manter o conhecimento nas organizações e, contudo saber aonde ele está alocado.

Rocha *et al.* ([s.a.]) afirmam que a proteção do conhecimento pode ser vista como uma questão de patrimônio, onde se envolve a capacidade da produção de conhecimento, o poder compartilhá-lo devidamente e o saber protegê-lo quando necessário, logo, uma vez de posse desse conhecimento estruturado, atualizado e protegido ele gera vantagem competitiva, o que na Sociedade atual é o grande diferencial.

Para Araújo (2009, p.92) um dos desafios para a gestão da segurança do conhecimento é identificar os recursos de conhecimento da organização e qual deve ser a abordagem adotada.

Ryan (2006) *apud* Araújo (2009, p.91) nos coloca que o objetivo de se estudar a gestão da segurança do conhecimento é “encontrar uma maneira para que os gerentes possam decidir, de forma racional, quanto do risco pode ser residual; quanto do risco residual pode permanecer e como planejar esse risco residual nos piores cenários.”

Silva e Neves (2004, p.296) afirmam que para se minimizar as ocorrências de evasão do conhecimento deve ser realizada uma “revisão dos processos de demissão, prestação de serviços, *outsourcing*, *downsizing*, sucessão, alocação de recursos, contratação, promoção, transferências, reconhecimento motivação, ambiente de

trabalho” e demais fatores capazes de afetar direta ou indiretamente, “o controle, a proteção, a diminuição ou eliminação da fuga do conhecimento da companhia”. E continua,

é necessário que os gestores sejam orientados sobre como conduzir demissões com a devida seriedade, avaliando seus impactos quanto a evasão do conhecimento, considerando a sub-utilização do conhecimento e a devida depreciação dos investimentos realizados para a criação de capacidades e desenvolvimento dos funcionários, cujos os retornos ocorrerão com o tempo e a partir da aplicação efetiva do conhecimento. (SILVA; NEVES, 2004, p.296)

Para tanto, faz-se necessário que os responsáveis pela admissão e demissão de funcionários atentem-se no que tange a perda de profissionais detentores de conhecimento de alto valor, sejam segredos e/ou informações estratégicas da organização, incentivando planos de apoio à retenção destes que conhecem muito sobre a empresa, seus produtos, serviços, processos e atuação (SILVA; NEVES, 2004, p.299). Ou seja, deve-se conhecer quem são os detentores de conhecimento de risco, para que estes não saiam da empresa, sem antes repassar aquilo que somente eles sabem, como forma de garantir a permanência do ativo conhecimento na instituição não ocorrendo, portanto, a perda de capital humano.

## 5.7 ÍNDICE DE PERDA DO CAPITAL HUMANO

O Índice de Perda do Capital Humano (IPCH) trata-se de uma técnica que indica o percentual de pessoas-chave (funcionários) que atuaram/atuam nos principais processos finalísticos e organizacionais, detentoras de conhecimento, cuja ausência pode acarretar impacto nos resultados empresariais, gerando prejuízo para a empresa que dele necessita.

O cálculo deste índice envolve processos<sup>2</sup>, conhecimento, pessoas-chave, riscos e medidas de segurança; o resultado desse índice e suas variáveis são úteis para fornecer informações detalhadas que apoiam decisões relativas à gestão de pessoas, o que contribui, para ajustes na política de gestão de pessoas, capacitação e desenvolvimento,

---

<sup>2</sup> Processos: conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entrada) em produtos (saída). (CRITERIOS de Excelência Fundação Nacional da Qualidade, 2008 *apud* DOCUMENTOS internos da Organização)

definição de quantitativo de pessoas para cada função (como ocorre nos concursos), e realocação de pessoas cujos perfis vão de encontro com as necessidades.

Além é claro da “Gestão do Conhecimento” que indica as práticas de gestão que melhor contribuam para o compartilhamento do conhecimento, quais sejam capacitação por meio de cursos, oficinas, seminários, *mentoring*, participação em comunidades de aprendizagem, registros em manuais e/ou sistema; realização de narrativas, conversas etc. Ao utilizar-se dessas práticas busca-se prover a empresa de conhecimentos necessários ao seu funcionamento de modo a permitir que os objetivos pretendidos sejam alcançados cumprindo assim sua missão institucional. (DOCUMENTOS Internos da Organização, 2008)

Conforme estipulado pela equipe IPCH da Organização para que se efetue o cálculo o faz-se necessário seguir as seguintes etapas:

a) Identificação dos conhecimentos: cada Controladoria organizacional verifica os conhecimentos a partir de uma Árvore do Conhecimento (diagrama com níveis), em seguida, identifica os conhecimentos que impactam os processos e os registra, no caso algum conhecimento não for encontrado, aponta-se para inclusão do mesmo indicando o nível a que pertencia;

b) Classificação dos conhecimentos: após cada Controladoria analisar os conhecimentos considerando o ambiente interno e externo, considera-se as seguintes questões:

- 1 – O conhecimento é raro?
- 2 – O conhecimento pode ser substituído?
- 3 – O conhecimento pode ser duplicado?
- 4 - O conhecimento gera receita para a empresa?
- 5 – O conhecimento gera despesa para a empresa?

Para cada uma destas questões deve ser respondido sim ou não e registrar as respostas, após seu preenchimento, a Equipe IPCH com base nos preceitos de Desouza (2007) classificou em Ativos de Conhecimento Valor Alto, Ativos de conhecimento, e Conhecimentos, quais sejam:

**Tabela 1** – Tabela de classificação para ativo de conhecimento.

<b>Regras</b>	<b>Classificação</b>
Se as respostas 2 ou 3 forem não	Ativo de conhecimento.
Se as respostas 4 ou 5 forem sim; 2 e 3 forem não.	Ativo de conhecimento de alto valor.
Se as respostas 4 e 5 forem não e 2 e 3 forem sim.	Não se trata de um ativo de conhecimento.

**Fonte:** Adaptado de DOCUMENTOS Internos da Organização, 2008, p.9 *apud* Desousa 2007.

c) Identificação das pessoas-chave: Identificada as pessoas chaves considerando os conhecimentos associados, adota-se o critério das pessoas que trabalharam, nas Controladorias organizacionais durante o período de janeiro a outubro do decorrente ano;

d) Cálculo do IPCH do ano vigente: Para calcular o IPCH utiliza-se da seguinte fórmula

$$\text{IPCH}\% = \frac{\text{número de pessoas-chave que saíram}}{\text{número de pessoas-chave}}$$

, para o cálculo do IPCH da Controladoria deve-se considerar a média de todos os processos, a orientação dada é de que o nível desejado para o índice é quanto menor, melhor, o IPCH da Controladoria é significativo apenas se forem calculados de todos os processos que a compõe.

e) Análise dos riscos relacionados aos ativos de conhecimento: A Equipe IPCH em conjunto com os representantes das Controladorias registra os ativos de conhecimento e a medida necessária para minimizá-lo, conforme o método Gerência de Risco Simplificado.

Vê-se, portanto, o quão é importante ter o controle do capital humano que há dentro de uma organização, para que se minimizem os riscos quando os detentores de determinados ativos não mais fizerem parte do seu quadro de funcionários, mantendo assim o conhecimento antes considerado de risco ao alcance de quem dele necessitar.

O conhecimento de risco, ou de alto valor como colocado pelos autores, é o “conhecimento” mais valioso que o indivíduo detém, nele estão contidas inúmeras informações que são fundamentais para o desenvolvimento da organização.

Sabe-se, no entanto, que uma “informação” é constituída por numerosos “dados”

contextualizados e tem a função de transmitir uma mensagem, esta, ao ser interpretada ganha o *status* de “conhecimento”, que por sua vez, é a base para a construção da Sociedade em que vivemos, a “Sociedade do Conhecimento”, onde o capital intelectual, ou seja, aquilo que se sabe, possui extrema importância para as empresas, na qual o homem começa a ocupar um espaço fundamental, inicia-se, então, uma preocupação com a colaboração que este indivíduo possa oferecer. Para tanto, muito tem-se investido nas TIC’s e no aprendizado contínuo dos seus colaboradores, o que corrobora para o Conhecimento da Organização, dito, “Conhecimento Organizacional”.

A valorização dos conhecimentos: “tácito”, aquilo que se sabe, e “explícito”, o que está formalizado, é crescente, uma vez que, tais conhecimentos são primordiais para a efetivação da GC, a interação desses conhecimentos, faz com que eles não mais pertençam ao indivíduo e sim ao grupo no qual se está inserido, gerando uma espiral do conhecimento.

A “Gestão do Conhecimento” estimula os indivíduos a compartilhar seus conhecimentos, proporcionando, assim, eficácia no processo de tomada de decisão e consequentemente vantagem competitiva para a organização.

Para que, de fato, a GC ocorra, faz-se necessário o uso algumas de suas práticas e/ou ferramentas, pois estas irão alinhar o conhecimento dos profissionais com as necessidades da organização.

Com a finalidade de eliminar os riscos de perda de conhecimento dentro da organização, surge a Gestão da Segurança do Conhecimento que aliada ao Índice de Perda do Capital Humano transformam a organização em um ambiente propício para a interação de conhecimentos, enriquecendo o processo da tomada de decisão, além de criar vantagem competitiva perante o mercado.

## **6 METODOLOGIA**

A seguir é relatado o caminho a percorrido para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Tratamento de conhecimento em uma organização pública de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC”.

### **6.1 DELIMITAÇÃO DO LOCAL**

Este trabalho buscou verificar quais práticas de gestão do conhecimento poderiam ser aplicadas para minimizar os riscos de perda do conhecimento crítico em uma Organização. Foi escolhido como campo para esta pesquisa a maior Organização Pública de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do país, considerando a aplicação de práticas de GC nas suas Controladorias. A sede da Organização está localizada em Brasília e suas regionais distribuídas em dez capitais de acordo com as regiões fiscais do país.

Para a realização deste trabalho, foi necessário melhor conhecer a Organização na qual se realizou a pesquisa, bem como suas práticas no tocante ao fluxo da gestão do conhecimento explícito, no intuito de analisar os resultados obtidos com a literatura existente. Buscou-se verificar, portanto, se as técnicas utilizadas foram adequadas e o que poderia ser proposto para empreender melhorias no processo de preservação do conhecimento crítico desta Organização.

### **6.2 UNIVERSO E AMOSTRA**

O universo da presente investigação é representado pela totalidade de 31 (trinta e uma) Controladorias da Organização pesquisada, que já participaram de estudos anteriores sobre o IPCH.

Para delimitação do universo a ser pesquisado, procedeu-se à análise de documentos internos da Organização, quais sejam, planilhas com a descrição dos

conhecimentos críticos levantados, informações sobre as Controladorias que configuram o quadro da Organização.

Do total de 31 (trinta e uma) Controladorias, em 2008, 17 (dezesete) registraram a existência de conhecimentos críticos, e em 2009, 12 (doze) o fizeram. Tomando por base esses dois anos, foi feito um levantamento daquelas Controladorias que apresentaram tais conhecimentos em ambos os anos, totalizando 07 (sete).

Foram destacados, pela Organização, alguns obstáculos como a complexidade do assunto e o tempo necessário para a realização do levantamento abrangendo esta empresa considerada de grande porte como é a Organização Pública de Tecnologia da Informação e Comunicação. Após inúmeras discussões sobre a coleta de dados, chegou-se conclusão de que os empregados das Controladorias atuais que trataram do IPCH não são os mesmos que atuavam com o referido índice em 2008 e 2009, e ainda o fato de que as 31 (trinta e uma) Controladorias poderiam requerer um tempo maior para responder assuntos pertinentes ao IPCH. Tais questões, provavelmente, dificultariam o desenvolvimento da pesquisa. Nesse sentido, a indicação da Responsável pelo Projeto Gestão do Conhecimento Organizacional da empresa indicou a limitação do universo a ser pesquisado, apontando a amostra de 20%, ou seja, de 06 (seis) Controladorias.

A seleção foi realizada de acordo com o propósito desta investigação, sendo este, identificar as medidas adotadas para a permanência de cada conhecimento crítico, bem como seu nível de adoção. De tal maneira, foi possível constatar os impactos causados por tais ações das Controladorias.

### 6.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada classifica-se como do tipo descritiva, uma vez que sua finalidade é de descrever determinadas características presentes em uma dada instituição, à partir de fatos registrados, envolvendo a aplicabilidade da técnica do IPCH frente aos conhecimentos de risco identificados nos anos de 2008 e 2009, visando a prática da gestão da segurança do conhecimento.

Mueller (2007, p.41) citando Cesar (2003) coloca que ao realizar o estudo de caso faz-se necessário considerar os seguintes aspectos:

- a) a profundidade ou abrangência da pesquisa (o Estudo de Caso está

- fundamentado na análise de alguma experiência);
- b) no tipo de conhecimento que se pretende adquirir, com ênfase na compreensão e na ampliação da experiência;
  - c) na possibilidade de generalização a partir da estratégia, onde deve ser visualizado o que é o caso, ou seja, a unidade de análise.

Ainda de acordo com Mueller (2007, p.44) a estratégia de “estudo de caso” vai além de contar uma história, pois poderá ser utilizado ainda para testar hipóteses, realizar estudos estatísticos ou relatar uma pesquisa institucional.

Gil (2007, p.73) acrescenta que, esta técnica ainda pode ser utilizada para:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Neste trabalho, optou-se por relatar uma pesquisa nas Controladorias da Organização Pública de Tecnologia da Informação e Comunicação, visto que estas utilizaram a Técnica do Índice de Perda do Capital Humano, proporcionando, assim, conhecer como ocorre a Gestão da Segurança do Conhecimento

## 6.4 ETAPAS DE PESQUISA

Foi realizada revisão bibliográfica para melhor conhecer as diferentes formas de contribuição científica acerca do que tem sido publicado sobre este assunto; e pesquisa documental, uma vez que se teve acesso às publicações científicas sobre o assunto e aos documentos gerados pela Organização. Além dessas duas técnicas citadas, utilizou-se a técnica de levantamento, para posterior coleta e análise dos dados.

Para a concretização deste estudo houve necessidade de realizar uma visita à Organização, sediada em Brasília, para esclarecer a finalidade do trabalho, bem como para preencher a nota técnica<sup>3</sup> com a exposição dos motivos que levaram à escolha da instituição como *locus* da pesquisa.

---

<sup>3</sup> Ver Anexo B.

## 6.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário, o qual foi encaminhado pela Coordenadora Responsável pelas Pesquisas realizadas na Organização estudada, via *email* para os sujeitos da pesquisa. O questionário foi elaborado com seis indagações, destas quatro tratam-se de questões abertas.

Escolheu-se o questionário como instrumento de pesquisa para a coleta de dados, por ser uma técnica onde pode-se levantar dados - sejam eles opiniões, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. -, sobre um determinado assunto, utilizando para isso de questões fechadas, abertas e mistas, formuladas a partir da problemática de pesquisa e dos objetivos específicos.

De acordo com Valentim (2008) é um meio prático que, pode ser enviado através do correio, correio eletrônico, ou ainda, aplicado pessoalmente, onde, o pesquisado poderá responder no momento em que for abordado pelo pesquisador ou ter um prazo determinado para responder e devolvê-lo ao pesquisador. Gil (2007, p. 127-128) salienta as vantagens relacionadas a esta técnica tais como a possibilidade em alcançar um grande número de pessoas, mesmo que estas estejam dispersas; implica menores gastos, uma vez que não precisa investir em treinamento para os pesquisadores; garante o anonimato das respostas; permite que os respondentes o concluam no momento que julgarem mais conveniente; e permite que os pesquisados não sejam influenciados por opiniões de quem exerce a pesquisa.

Foi realizado um pré-teste do questionário para verificar a viabilidade na aplicação do mesmo, uma vez que, agindo assim, foi possível evidenciar possíveis falhas na redação, bem como a sua precisão.

Segundo Gil (2007, p. 137) “o pré-teste deve assegurar que o questionário esteja bem elaborado, sobretudo referente a clareza e precisão dos termos; formas de questões; desmembramento das questões; ordem das questões; e introdução do questionário”.

## 6.6 CARACTERIZANDO AS CONTROLADORIAS<sup>4</sup>

Para a elaboração deste trabalho fez-se necessário contextualizar as Controladorias da Organização que fizeram parte da pesquisa sobre Segurança da Gestão do Conhecimento nos anos de 2008 e 2009, são elas:

### a) Controladoria de Tecnologia

A Controladoria de Tecnologia tem como missão formular as políticas e coordenar a aplicação das diretrizes de tecnologia apoiada nas premissas de alinhamento com políticas de desenvolvimento tecnológico do Governo Federal.

### b) Controladoria de Pessoas

A Controladoria de Pessoas foi institucionalizada como "incubadora" para a atual Universidade Corporativa. Sua visão é ser reconhecida pela excelência no desenvolvimento integral das pessoas e tem estabelecida como missão propiciar às pessoas condições de evolução funcional, valorização, bem-estar e qualidade de vida, com soluções hábeis, criativas e inovadoras, focadas na excelência do atendimento. Tem como atribuição dotar a Empresa de sistemáticas, métodos, técnicas, meios e informações necessárias à Gestão e ao Desenvolvimento das Pessoas.

### c) Controladoria de Produtos e Serviços

A Controladoria de Produtos e Serviços foi criada para prover a Organização de um conjunto de soluções que pudessem atender às necessidades operacionais, gerenciais e estratégicas.

### d) Controladoria Administrativo-Financeira

A Controladoria Administrativo-Financeira presta serviços especializados na

---

<sup>4</sup> Elaborado a partir de informações cedidas pela Organização.

área de tecnologia de informação à órgãos do Governo Federal. Atua no segmento de mercado e finanças, além das demais áreas de atuação da empresa de infra-estrutura e de gestão empresarial, mediante soluções baseadas em tecnologia da informação.

e) Controladoria Contábil e Orçamentária

A Controladoria usualmente integra as atividades contábeis e orçamentárias. Na Organização, a atual Controladoria faz uso das informações contábeis para a execução de suas tarefas. Destacam-se os processos de medição do desempenho empresarial; programação e execução orçamentária; controle de contratos de receita; gestão econômica; reestruturação e metodologia de custos.

f) Universidade Corporativa

A Universidade Corporativa foi criada com o objetivo de promover e orientar a educação continuada no âmbito da empresa e expandir sua base de conhecimentos, com ênfase em tecnologia da informação e comunicação, administração pública e gestão.

A Universidade Corporativa Virtual disponibiliza serviços educacionais na modalidade à distância para os clientes.

## 6.7 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Foi aplicado, junto aos gestores, um questionário visando conhecer as práticas adotadas frente ao diagnóstico realizado através da técnica do Índice de Perda de Capital Humano, nos anos de 2008 e 2009.

Das 06 (seis) Controladorias, obteve-se o retorno de 04 (quatro), totalizando 66,6%.

Segue, abaixo, as questões aplicadas aos gestores das controladorias:

**1. Em 2008/2009, foram identificados alguns conhecimentos relacionados na sua Controladoria. Informe o que foi feito para minimizar o risco de tais conhecimentos.**

**1.1 Registre as medidas adotadas considerando as legendas abaixo.**

**1.2 Registre o nível de adoção considerando as legendas abaixo.**

*Para melhor tratamento dos dados desta questão, os conhecimentos críticos de cada Controladoria foram suprimidos (por indicação de sigilo), e numerados em ordem sequencial (ex: C1, C2 etc.). Foram tabulados apenas aqueles conhecimentos que obtiveram registro quanto às medidas adotadas (ex: A, B, C etc) e ao nível de adoção (%).*

<b>Medidas</b>	
<b>A</b>	Capacitação por meio de cursos
<b>B</b>	Capacitação por meio de oficinas
<b>C</b>	Capacitação por meio de seminários
<b>D</b>	<i>Mentoring</i>
<b>E</b>	Participação em comunidades de aprendizagem
<b>F</b>	Registros em manuais, em sistema
<b>G</b>	Elaboração de normas
<b>H</b>	Patrocínio para viabilizar o repasse do conhecimento
<b>I</b>	Estabelecimento de critérios para a seleção dos receptores
<b>J</b>	Implementações de programa para formação didática dos transmissores
<b>K</b>	Designação de mediador para atuar no processo de repasse do conhecimento
<b>L</b>	Implementação de uma política de incentivo, motivação e recompensa
<b>M</b>	Outra

<b>Nível de adoção</b>			
Realizado	Parcialmente realizado	Não realizado	Outros. Indicar.

❖ **Resultado da Coleta de Dados realizada junto à Controladoria de Tecnologia:**

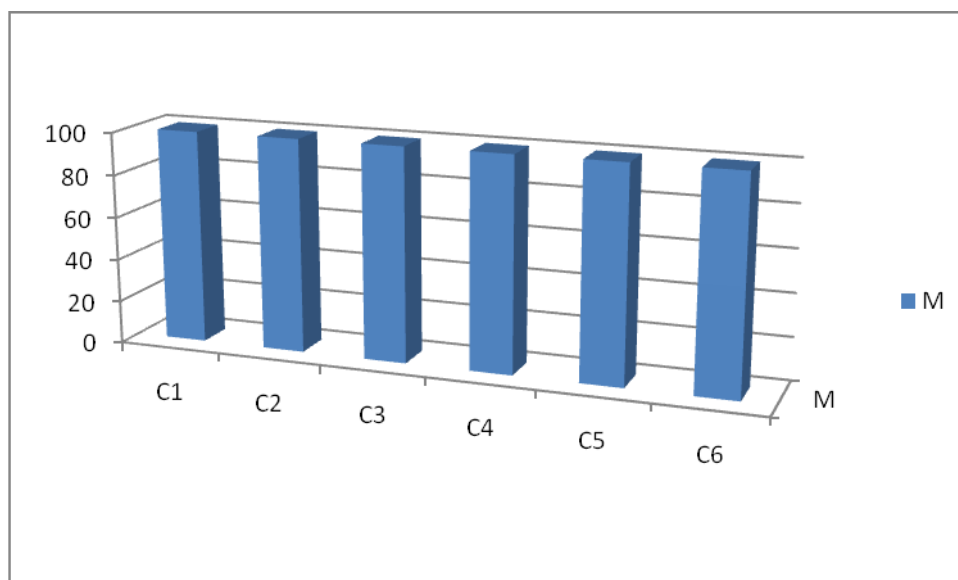


Gráfico 1 – Análise das medidas realizadas frente aos conhecimentos críticos levantados na Controladoria de Tecnologia.

A Controladoria de Tecnologia registrou que realizou medidas para a permanência de todos os 06 (seis) conhecimentos críticos identificados na área, contudo não especificou quais foram as ações providenciadas.

Nesta área, observa-se um ciclo em realização devido à necessidade de identificação dos métodos utilizados. Esta medida facilitaria o processo de uma validação precisa quanto à eficiência da técnica, pois ao indicar apenas o nível de adoção, suprimem-se informações que atuam como facilitadoras da técnica. Devem ser, portanto, registradas as práticas adotadas para cada tipo de risco, no intuito de preservar o conhecimento indispensável para a Organização.

❖ **Resultado da Coleta de Dados realizada junto à Controladoria Administrativo-Financeira:**

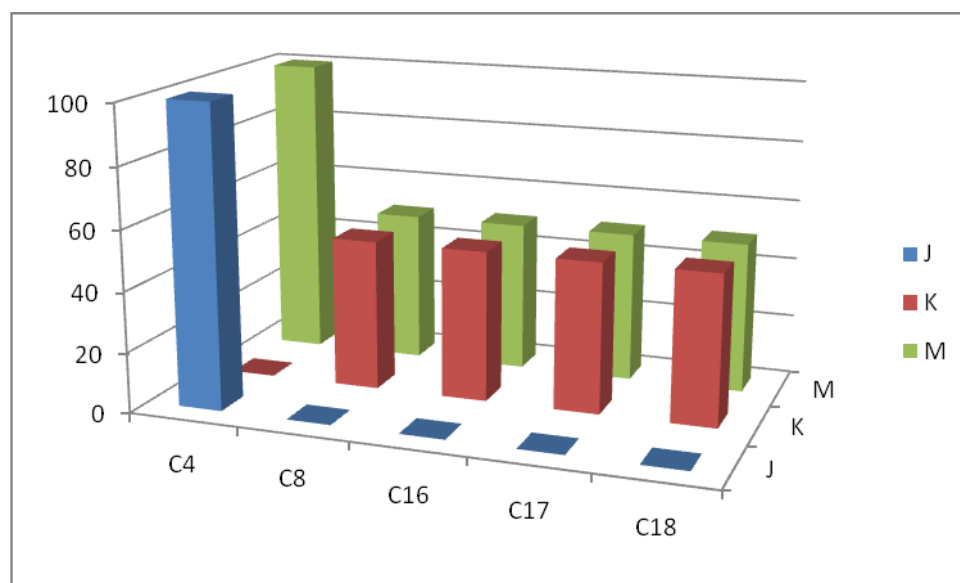


Gráfico 2 – Análise das medidas realizadas frente aos conhecimentos críticos levantados na Controladoria Administrativo-Financeira.

O levantamento efetuado na Controladoria Administrativo-Financeira registrou 18 (dezoito) conhecimentos críticos. Destes, a Controladoria informou que realizou ações junto a 05 (cinco) deles. Com relação às medidas para a permanência de tais conhecimentos, foi apontado que para o conhecimento crítico C4 a solução adotada se deu por meio da transferência de conhecimento através de reuniões, e da inclusão de um projeto específico para tratar este assunto na referida Controladoria, envolvendo assim mais de uma pessoa para absorção deste conhecimento. (J, M).

As medidas registradas para os conhecimentos C8, C16, C17 e C18 são incluir pessoas na equipe com perfil adequado, e tratar os problemas de forma conjunta com a equipe, aproveitando cada oportunidade para a transmissão dos conhecimentos. A Controladoria fez a previsão para a realização de Workshops internos. (K, M).

Esta Controladoria, dentre as apresentadas no estudo, é aquela que, detém o maior número de conhecimentos críticos. Observa-se que algumas ações foram realizadas e outras previstas, nestes dois anos de aplicação da técnica (2008 e 2009), contudo, acredita-se que deva haver um incentivo maior para a promoção de medidas com vistas à preservação de tais ativos. De tal maneira, os conhecimentos de alto valor, nas questões ligadas a finanças e tecnologia da informação, não incorreriam em risco de perda. Ressalta-se, portanto, a completude da técnica dentro da Controladoria para

melhorias na segurança do conhecimento de maneira integralizada.

❖ **Resultado da Coleta de Dados realizada junto à Controladoria Contábil e Orçamentária**

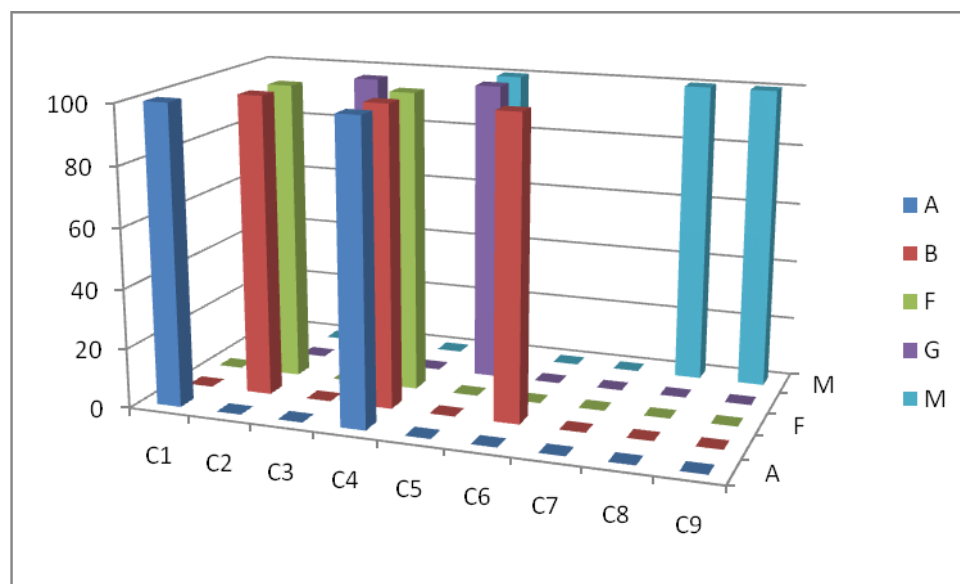


Gráfico 3 – Análise das medidas realizadas frente aos conhecimentos críticos levantados na Controladoria Contábil e Orçamentária.

A Controladoria Contábil e Orçamentária informou que, dos 09 (nove) conhecimentos críticos levantados, apenas, 01 (um) continua com o *status* de crítico (C7), para os demais conhecimentos foram realizadas medidas que refletiram de forma positiva na Controladoria sendo possível reduzir os riscos de perda do conhecimento de alto valor.

Para preservar os ativos foram realizadas capacitações por meio de cursos (C1 e C4), capacitações por meio de oficinas (C2, C4 e C6), registros em manuais, em sistemas (C2 e C4), elaborações de normas (C3 e C5) e autoestudos no tocante aos conhecimentos C5, C8 e C9.

Ao adotar tais ações, a Controladoria pode uniformizar grande parte de seus ativos, indicando medidas pontuais para a redução dos riscos levantados. Indica-se a continuidade do processo para que aqueles ativos ainda não tratados, o possam ser, eliminando, por conseguinte, os conhecimentos críticos apontados.

❖ **Resultado da Coleta de Dados realizada junto à Universidade Corporativa:**

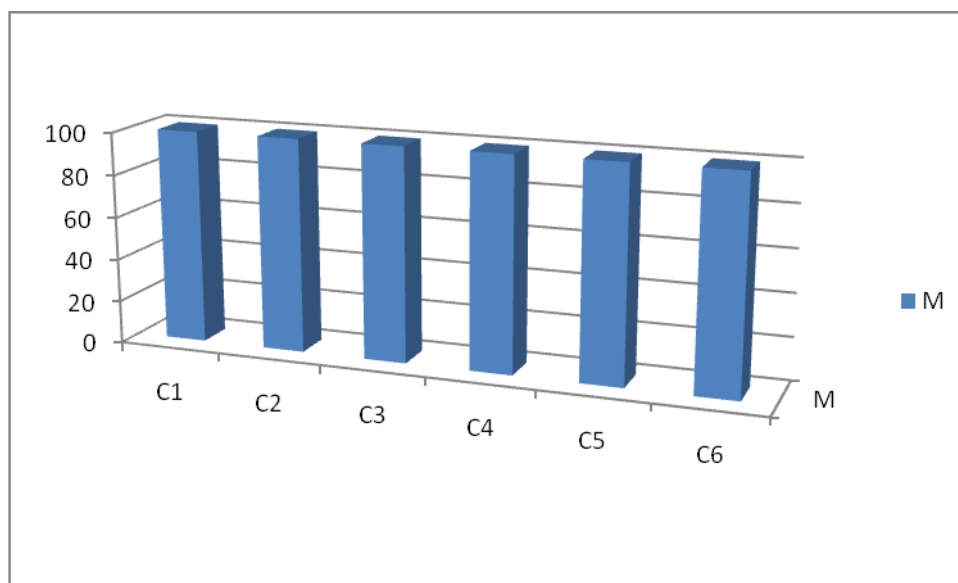


Gráfico 4 – Análise das medidas realizadas frente aos conhecimentos críticos levantados na Universidade Corporativa.

A Universidade Corporativa relatou que, por meio da contratação de um bibliotecário via concurso público, foi possível sanar os 06 (seis) conhecimentos críticos existentes em sua Controladoria, visto que, tratavam-se de conhecimentos específicos da área de biblioteconomia.

**2. Foi possível eliminar o risco com as medidas adotadas? (indicar a partir da tabela preenchida).**

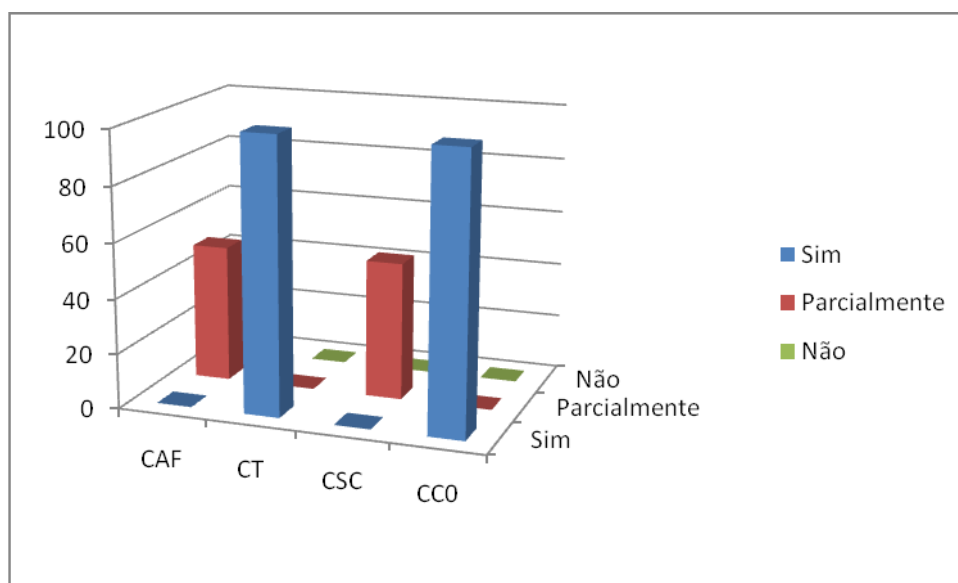


Gráfico 5 – Análise da eliminação de risco por meio das medidas adotadas.

Segundo as respostas fornecidas pelas Controladorias, pode se afirmar que, a utilização das medidas indicadas a partir do cálculo do IPCH pode reduzir o conhecimento de risco existente. Como se observa, duas Controladorias consideraram que o risco foi eliminado por completo, e outras duas apontaram que através desta técnica *“efetivamente não se elimina o risco, mas se consegue reduzi-lo, associando às ações adotadas a mudança de pessoas com incorporação de outros profissionais”*.

Para que de se alcance tal objetivo, faz-se necessário, que todas as Controladorias sejam orientadas no tocante à adoção da técnica, bem como quanto às medidas que deverão ser implementadas para que isso ocorra, propiciando um ambiente livre de incertezas e de possíveis danos.

**3. Comente sua experiência ao usar o IPCH. (relatar se era o gerente da época, se recebeu orientação, dentre outros.)**

Para esta questão, apenas, 01 (um) gestor não se manifestou, os demais ponderaram que mediante o uso do Índice conseguiram conhecer melhor a sua Controladoria. Um deles, à época, Chefe de Divisão, comentou ter recebido orientação da Universidade Corporativa para realizar o mapeamento dos conhecimentos críticos de

maneira a identificar os pontos vulneráveis e as pessoas-chaves que detinham tais conhecimentos.

Outro, informou que era o Gerente da época, e que a utilização do IPCH permitiu estruturar estratégias de obtenção, consolidação e preservação do conhecimento, em razão: 1) do mapeamento das necessidades decorrentes das atribuições da área, e 2) da identificação do perfil adequado de profissionais.

O terceiro respondente destacou ter percebido, juntamente com o Gestor de sua Controladoria, qual era a demanda dos conhecimentos críticos que possuíam, além de passar a ter mais agilidade na tomada de decisão para solucionar o problema, e ainda conseguirem minimizar o risco.

Pode-se, no entanto, afirmar que esta técnica foi válida para os gestores, uma vez que conseguiram avaliar os conhecimentos críticos existentes em suas Controladorias, e adotar as medidas pertinentes à cada ativo.

#### **4. Na sua percepção, comente vantagens e desvantagens da técnica do IPCH para a segurança do conhecimento na sua Controladoria.**

Apenas um gestor se absteve de responder esta questão. Dentre as vantagens vislumbradas pelos demais gestores destacam-se: a obtenção de um mapa de conhecimento objetivo; a garantia da continuidade dos trabalhos, sem perda de conhecimento e com histórico dos conhecimentos; ser um importante instrumento gerencial, além de poder ser utilizado, para apoiar o programa de desligamento voluntário, onde, o gerente tem a informação adequada para se prevenir quanto a perda de conhecimentos, como foi o caso de uma determinada Controladoria.

A desvantagem do Índice apresentada é a de não ser utilizado como recurso no processo de seleção de recursos humanos da Organização. Indicou-se a inclusão de conhecimentos críticos necessários para cada área, nas provas do processo de seleção de recursos humanos.

Nota-se, então, que o IPCH é de grande importância para o crescimento da Organização. Para o bom gerenciamento da segurança do conhecimento, deve-se utilizar a técnica em todas as suas etapas, considerando desde o momento da entrevista de seleção, até o período de sua permanência na empresa, e inclusive, o seu desligamento. Dessa maneira, forma-se um banco de dados com todos os conhecimentos indispensáveis à Organização.

### **5. Você considera a técnica do IPCH eficiente?**

Houve unanimidade por parte dos respondentes no tocante à eficiência da técnica do IPCH para preservação dos conhecimentos críticos nas Controladorias, uma vez que ela permite administrar a perda de pessoal (funcionários) sem perda do conhecimento. Para que tal técnica corresponda melhor às necessidades de quem dela se utiliza, foi exposta por um dos respondentes a importância de informatizar o procedimento pertinente à técnica.

### **6. Na sua percepção, quais as principais contribuições do uso do IPCH para sua Controladoria?**

Esta questão não foi respondida por 02 (dois) gestores da Organização. Um deles pontuou como contribuição a “*facilidade de mapear e identificar necessidades, riscos e lacunas de conhecimento*”, além de poder oferecer suporte aos gerentes e à alta liderança da Organização, mediante a localização dos conhecimentos antes dispersos e dos pontos críticos que necessitam de medidas para sua preservação, como ponderou outro gestor.

Evidencia-se, então, que o Índice de Perda do Conhecimento Humano corresponde com as necessidades informacionais que os gestores possuem, buscando os *gaps* em cada Controladoria e apontando as soluções para que se preservem os ativos de alto valor.

## 7 CONCLUSÃO

O presente estudo vislumbrou alguns dos reflexos proporcionados pela “Gestão da Segurança do Conhecimento” aliada ao “Índice de Perda do Conhecimento Humano”, para a maior Organização Pública de Tecnologia da Informação e Comunicação no país, uma vez que, foi possível verificar que tal instituição aplicou de forma coerente o Índice, conseguindo, no entanto reduzir os riscos de perda dos conhecimentos de alto valor detidos pelos seus funcionários, favorecendo assim, que o ciclo da Gestão do Conhecimento ocorra por completo.

Este trabalho propôs-se a analisar a utilização da técnica do IPCH envolvendo os conhecimentos críticos da referida Organização, no período de 2008 e 2009, para tanto, o referencial teórico utilizado embasou-se nas afirmativas acerca da Gestão do Conhecimento dos autores Nonaka e Takeuchi, os seus precursores. Dentre seus adeptos destaca-se Moresi, segundo o qual o conhecimento obtido por uma organização, deve ser armazenado em um único local e de forma estruturada tornando-se, assim, acessível aos seus tomadores de decisão, tal é o pressuposto básico do “Conhecimento Organizacional” para que ocorra a “Gestão da Segurança do Conhecimento”.

A valorização do capital intelectual, dito “conhecimento tácito”, é de extrema importância para a consolidação do “Conhecimento Organizacional”, haja vista a necessidade que se tem de poder criar, disseminar e incorporar a produtos, serviços e sistemas, os conhecimentos, proporcionando assim maior interação entre seus funcionários.

As “ferramentas da Gestão do Conhecimento” visam efetivar esse processo, envolvendo aí os conhecimentos “tácitos” e “explícitos” dos funcionários em um arcabouço lógico, o que corrobora para a proteção e recuperação de tais ativos.

Ao utilizar dos mecanismos que preservam o conhecimento, adquire-se certa tranquilidade, pois não se expõe ao risco, a implementação de tais práticas deve ocorrer de forma cíclica, onde as atividades de cada setor devem ser sistematizadas, planejadas e alinhadas ao objetivo da Organização, sempre que necessário for.

Tendo em vista, que ao aplicar o IPCH e as ações para a redução e possível eliminação dos riscos, faz-se necessário, registrar quais as práticas adotadas para cada

tipo de risco, no intuito de preservar o conhecimento indispensável para a Organização, evitando, assim, incertezas nas futuras tomadas de decisão.

Pode-se afirmar que foram contemplados os três objetivos específicos propostos, sendo o primeiro identificar o processo da técnica para cálculo do Índice de Perda de Capital Humano, o qual se alcançou mediante pesquisa documental; o segundo verificar a adoção das medidas de segurança associadas aos conhecimentos críticos identificados no processo de cálculo do IPCH nas Controladorias da Organização, alcançado por meio do questionário aplicado aos gestores da Organização; e, por fim analisar os impactos das medidas de segurança associadas aos conhecimentos críticos e possíveis consequências, alcançado por intermédio dos dados interpretados.

Ao analisar os impactos e medidas de segurança associadas aos conhecimentos críticos listados em cada Controladoria, bem como, suas possíveis consequências foi possível constatar que, nesta Organização, ocorreu, por parte dos gestores, o tratamento do conhecimento da maioria de seus funcionários, favorecendo a permanência do capital intelectual necessário para a continuidade das rotinas e eventuais acontecimentos que poderão surgir no decorrer das atividades desenvolvidas.

Vê-se, portanto, que esta técnica proporciona aos gestores uma visão ampla de suas Controladorias, permitindo-lhes conhecer suas equipes, elaborar mapas completos das áreas com os conhecimentos específicos, bem como estabelecer medidas para a correção das falhas encontradas relacionadas aos ativos imprescindíveis às Controladorias, consolidando assim a “Gestão da Segurança do Conhecimento”.

Sugere-se em uma pesquisa futura englobar a avaliação das medidas indicadas pelo IPCH, em um grau de complexidade maior, no intuito de abranger a Organização em sua totalidade, ou seja, abarcando todas as Controladorias. Seria interessante incluir também, nesse estudo, a avaliação do nível de adoção por todas as áreas, de maneira que se possa obter um conhecimento profundo sobre os ativos de alto valor da referida instituição, apontando quais os conhecimentos críticos que ainda podem ser trabalhados.

## REFERÊNCIAS

ANGHINONI, Ediane Márcia Lazzari. **A importância estratégica do conhecimento nos diferentes níveis organizacionais em empresas do agronegócio de Rondonópolis**. 2005. 63f. Monografia (Administração, habilitação em comércio exterior) - Faculdade do Sul de Mato Grosso - FACSUL, Rondonópolis, 2005. Disponível em: <[http://www.fucape.br/premio/documentos/2006/mono\\_07.pdf](http://www.fucape.br/premio/documentos/2006/mono_07.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2010.

ARAÚJO, Wagner Junqueira de. **A segurança do conhecimento nas práticas da gestão da segurança da informação e da gestão do conhecimento**. 2009. 278f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BARRETO, Angela Maria. Gestão da informação: ferramenta da produção ou da significação? **Informação e Sociedade**, João Pessoa, v.16, n.2, jul./dez., 2006, p. 51-61.

BARRETO, Auta Rojas. Implementação de gestão do conhecimento a partir dos repositórios de Conhecimento Explícito. In: CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 8., 2004, Estoril. **Anais...** Disponível em: < <http://badinfo.apbad.pt/congresso8/comm3.pdf> >. Acesso em: 12 jan. 2010.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* Gestão do conhecimento na administração pública. Brasília: Ipea, 2005. (Texto para discussão nº 1095).

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elizabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 170p.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e

organizações no Brasil. 2003. 287f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – CNPq/IBICT/UFRJ/ECO, Rio de Janeiro, 2003.

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. 451p.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Para entender o que é gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/2005/08/29/para-entender-o-que-e-gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em: 10 mar. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

HOMMERDING, Nádía Maria dos Santos. O profissional da informação e a gestão do conhecimento nas empresas: um novo espaço de atuação com ênfase no processo de mapeamento do conhecimento e disponibilização por meio da intranet. São Paulo, 2001. 210f. Dissertação (Mestrado). São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2001.

LEHMKUHL, Giuvana Terezinha; VEIGA, Carla Rosana da; VARVAKIS RADOS, Gregório Jean. A tecnologia de informação como ferramenta de auxílio à gestão da informação e do conhecimento: um estudo de caso do PRC – Programa de Repasse do Conhecimento no setor elétrico. **Biblos**, Rio Grande, v. 22, n. 1, p.19-29, 2008.

LIMA-MARQUES, Mamede.; MACEDO, Flavia Lacerda Oliveira de. Arquitetura da informação: base para a gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.241-255.

MENDES, Kellen Cristina Ignácia Mendes; CARAN, Gustavo Miranda. Ferramentas da web 2.0 que facilitam o processo da Gestão do Conhecimento e da inteligência

coletiva. IN: KM Brasil 2009, 2009, Salvador, BA. *Anais...* Disponível em: <[http://www.documentar.com.br/pt/pdf/Artigo\\_KM2009.pdf](http://www.documentar.com.br/pt/pdf/Artigo_KM2009.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2010.

MESQUITA, Frederico Scott Brusa. **Gestão do conhecimento e criação de valor**: um estudo exploratório das empresas brasileiras, 2006. 327f. Tese (Doutorado). São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2006.

MOLINA, Leticia Gorri. Gestão da informação e do conhecimento e as TICs aplicadas aos portais corporativos. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008. p. 71-92.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. UNB, 2001. p. 111-142.

\_\_\_\_\_. Memória organizacional e Gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.277-299.

MUELLER, Suzana P. M. (Org.). **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007. 190p.

NASCIMENTO, Schleiden Pinheiro. **Gestão do conhecimento: uma investigação sobre o processo de análise e concessão de crédito no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo**. 2008. 90f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2008.

ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **Índice de Perda do Conhecimento Humano (IPCH) 2008**. Brasília: Organização Pública de Tecnologia da Informação e Comunicação, 2008. 24p.

\_\_\_\_\_. **Índice de Perda do Conhecimento Humano (IPCH) 2009**. Brasília: Organização Pública de Tecnologia da Informação e Comunicação, 2009. 11p.

PAULA, Danúzia da Rocha.; CIANCONI, Regina de Barros. Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.l.], v.12, n.2, maio/ago., 2007, p. 49-63.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão do conhecimento e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. 116p.

REZENDE, Denis Alcides. Sistemas de conhecimento e as relações com a gestão do conhecimento e com a inteligência organizacional nas empresas privadas e nas organizações públicas. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 257-273.

ROCHA, Adilson et al. **Proteção do conhecimento**: elemento crítico em estratégias de Gestão do Conhecimento. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000073v002Protecao%20do%20Conhecimento-Consultores.pdf>>.

Acesso em: 03 jul. 2010.

ROSSETTI, Aroldo et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.37, n.1, p.61-72, jan.-abr. 2008.

SANTIAGO JUNIOR, José Renato Sátiro. **Gestão do conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. 1.ed. São Paulo: Novatec, 2004. p.21-26. Cap.1.

SANTOS, Antônio Raimundo dos et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: SERPRO. **Gestão do conhecimento**. 2001. Cap.1 Disponível em: <[http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm)>. Acesso em: 06

jun. 2010.

SILVA, Ricardo; SOFFNER, Renato; PINHÃO, Carlos. A gestão do conhecimento. In: Silva Ricardo Vidigal; NEVES, Ana. (Orgs.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 1.ed. São Paulo: Serinews, 2004. p. 178-209. Cap. 5.

SILVA, Ricardo Vidigal da.; NEVES, Ana. **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 1. ed. São Paulo: Serinews, 2004. 551p.

SOUSA, Paulo de Tarso Costa de. Capital social e gestão do conhecimento: união responsável socialmente. **DataGramZero**, vol.7, n.6, dez. 2006.

SOUZA, Clarice Muhlethaler de. **Gestão do conhecimento uma estratégia para a tomada de decisão**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/14711113/Gestao-Do-Conhecimento>>. Acesso em: 12 jan. 2010.

TOZZI, Christian Cunha Machado. **Gestão do conhecimento em uma empresa de consultoria empresarial**. 2005. 81f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2005.

TRINDADE, Ana Lucia Batista. **Atributos da avaliação da qualidade da informação nos ambientes de intranet no contexto da gestão do conhecimento**. 2008. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia – PUCRS, Porto Alegre, 2008.

VALENTIM, Maria Lígia Pomim. Inteligência competitiva nas organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, vol.3, n.4, ago. 2002.

\_\_\_\_\_. O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. **DataGramZero**, vol.4, n.3, jun. 2003. Disponível em:

<[http://dici.ibict.br/archive/00000338/01/Processo\\_da\\_intelig%C3%Aancia\\_competitiva.pdf](http://dici.ibict.br/archive/00000338/01/Processo_da_intelig%C3%Aancia_competitiva.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa:** técnicas de coleta de dados. Disponível em: <[www.valentim.pro.br/Slides/.../Tecnicas\\_Coleta\\_Dados.ppt](http://www.valentim.pro.br/Slides/.../Tecnicas_Coleta_Dados.ppt)>. Acesso em: 28 nov. 2009.

WILSON, Thomas Daniel. A problemática da GC. In: TARAPANOFF, Kira. (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.37-55.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALVIM, Paulo César Rezende de Carvalho. Inteligência competitiva nas empresas de pequeno porte. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1. [S.n: s.l: s.a.].

ARAÚJO, Wangner Junqueira de.; AMARAL, Suely Angélica do. Gestão da Segurança do conhecimento: uma proposta de modelo. **Inf. & Soc.**, João Pessoa, v.20, n.2, p.91-103, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/4846/4360>>. Acesso em: 30 set. 2010.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Inteligência empresarial: uma nova avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **DataGramZero**, vol.3, n.6, dez. 2002.

BARRETO, Auta Rojas. Unidades de conhecimento- sua concepção como unidades de negócio nas empresas. In: **Anais...** da INFOIMAGEM'99. São Paulo: CENADEM, 1999. (CD-ROM)

CAMPANÁRIO, Milton de Abreu.; PAULO, Wagner Carreira.; MACCARI, Émerson Antônio. ERP – *Enterprise resource planning* “como escolher o melhor para uma empresa”. **Rev. Adm. Inovação**, São Paulo, v.1, n.2, p.1-15, 2005. Disponível em: <[http://www4.uninove.br/mkt/rai/raisite/htmls/pdfs/v1n2/rai\\_v1n2\\_06.pdf](http://www4.uninove.br/mkt/rai/raisite/htmls/pdfs/v1n2/rai_v1n2_06.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2010.

CANONGIA, Cláudia *et al.* Mapeamento de inteligência competitiva (IC) e de gestão do conhecimento (G.C) no setor de saúde. **Enc. Bibli.** Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. esp., p. 78-95, 1º sem. 2004. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/293/5283>>. Acesso em: 20 nov. 2009.

CAPUANO, Ethel Airton. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Ciência da Informação**, Brasília, v.37, n.3, set./dez., 2008, p. 18-37.

CARVALHO, Isamir Machado de.; MENDES, Sérgio Peixoto; VERAS, Vivianne Muniz. (Orgs.) **Gestão do conhecimento uma estratégia empresarial**. Brasília: J J Gráfica e Comunicações, 2006. 346p.

CARVALHO, Isamir Machado de.; VERAS, Vivianne Muniz. A propriedade intelectual como elemento estratégico da Gestão do Conhecimento: o que compartilhar. **Revista Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.1, n.2, jul./dez., 2008, p.43-68. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/viewFile/41/41>>. Acesso em: 12 out. 2010.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elizabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 170p.

CIANCONI, Regina. RODAS, Sergio de Paiva. Identificação de ativos intangíveis na administração pública: estudo de caso. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 1999, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: CIET/SENAI, 1999

COSTA, Marília Damiani; KRUCKEN, Lia; ABREU, Aline França de. Gestão da informação ou gestão do conhecimento? **R. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Santa Catarina, v.5, n.5, 2000. p. 26-41.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. Demolindo alguns mitos da gestão do conhecimento. In: SILVA, Ricardo Vidigal; NEVES, Ana. (Orgs.). **Gestão das empresas na era do conhecimento**. 1.ed. São Paulo: Serinews, 2004. p. 279-311. Cap.8.

HOFFMANN, Roberto Antônio; HOFFMANN, Valmir Emil; CANCELLIER, Everton Luis Pellizzaro de Lorenzi. As estratégias da microempresa varejista e seus estúrgios de informação. **Revista de Administração Mackenzie** [S.l], v.10, n.2, mar./Abr. 2009. p. 110-134.

MILLER, Jerry P. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. In: MILLER, Jerry P.; BUSINESS Intelligence BrainTrust. **O milênio da inteligência competitiva**. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Brookman, 2002. p. 31-52.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos; KERN, Vinícius Medina. Uma Ontologia comum para a integração de bases de informações e conhecimento sobre ciência e tecnologia. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.3, set./dez., 2001, p. 56-63.

PENTEADO, Rosângela de Fátima Stankowitz.; CARVALHO, Hélio Gomes de.; PENTEADO, João Guilherme. Práticas de gestão do conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial. In: **Simpósio acadêmico de engenharia de comunicação**, 4. Disponível em: <<http://www.saepr.ufrv.br/Image/artigos/Artigo22.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2010.

PEREIRA, Maria de Nazaré Freitas *et al.* Bases de dados na economia do conhecimento: a questão da qualidade. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.2, maio/ago., 1999, p. 215-232.

PORTER, Michael. O que é estratégia. In: \_\_\_\_\_. **What is strategy?** Harvard business review, nov.-dez. 1996.

ROCHA, Adilson et al. **Proteção do conhecimento**: elemento crítico em estratégias de Gestão do Conhecimento. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000073v002Protecao%20do%20Conhecimento-Consultores.pdf>>. Acesso em: 03 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada. Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva. Rio de Janeiro 1999. Disponível em: <[http://abraic.org.br/V2/periodicos\\_teses/ic\\_a27.pdf](http://abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a27.pdf)>.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. UNB, 2001. p. 143-163

TARAPANOFF, Kira. (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 453p.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; CORNIER, Patrícia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.3, p.91-100, set./dez. 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. Ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p.83.

## APÊNDICE A – Cronograma

Para a execução do presente Trabalho de Conclusão de Curso foram estabelecidos prazos para a elaboração de cada etapa que o envolve, conforme demonstrado abaixo:

Mês	Ação	Mar.	Abr.	Maio	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.
Levantamento Bibliográfico		X								
Revisão de literatura		X	X	X	X	X	X			
Elaboração da metodologia				X	X	X				
Fechamento da Metodologia							X	X		
Realização do Pré-teste									X	
Aplicação do Questionário									X	
Avaliação dos Resultados									X	
Revisão e conclusão do trabalho									X	X

Ilustração 5: Cronograma das etapas a serem realizadas no Trabalho de Conclusão de Curso.

Fonte: Elaborado pela autora.

## APÊNDICE B - Questionário



Universidade Federal de Goiás. Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia.  
Graduação em Biblioteconomia.

O presente roteiro foi elaborado para servir de instrumento de coleta de dados para a pesquisa acadêmica da graduação em Biblioteconomia, da Universidade Federal de Goiás (UFG), intitulada: “**Tratamento de conhecimento em uma organização pública de tecnologia da informação e comunicação - TIC**”.

O objetivo do estudo é identificar a situação atual de conhecimentos de alto valor, considerando o uso da técnica do Índice de Perda do Capital Humano (IPCH) aplicada em 2008 e 2009, na percepção de controladorias das Controladorias da Organização.

Agradecemos a sua contribuição!

1. Em 2008/2009 foram identificados alguns conhecimentos relacionados na tabela abaixo. Informe o que foi feito para minimizar o risco de tais conhecimentos. Registre as medidas e o nível de adoção considerando as legendas abaixo.

<b>Conhecimento</b>	<b>Medidas</b>	<b>Nível de adoção</b>
Ilustração 2D/3D Criação e Modelagem Animação		
Estratégia de busca de informação		
Política de seleção de documentos bibliográficos		
Indexação de documentos		
Estudo de usuário de biblioteca		
Catálogo e classificação de documentos		

<b>Nível de adoção</b>			
Realizado	Parcialmente realizado	Não realizado	Outros. Indicar.

<b>Medidas</b>
Capacitação por meio de cursos
Capacitação por meio de oficinas
Capacitação por meio de seminários
<i>Mentoring</i>
Participação em comunidades de aprendizagem
Registros em manuais, em sistema
Elaboração de normas
Patrocínio para viabilizar o repasse do conhecimento
Estabelecimento de critérios para a seleção dos receptores
Implementações de programa para formação didática dos transmissores
Designação de mediador para atuar no processo de repasse do conhecimento
Implementação de uma política de incentivo, motivação e recompensa

2. Foi possível eliminar o risco com tais ações? (indicar a partir da tabela preenchida)

Comentário:

---



---



---

3. Comente sobre sua experiência ao usar o IPCH. (relatar se era o gerente da época, se recebeu orientação, dentre outros.)

---



---



---

4. Na sua percepção, comente vantagens e desvantagens da técnica do IPCH para a segurança do conhecimento na sua Controladoria.

---



---



---



---

5. Você considera a técnica do IPCH eficiente?

( ) Sim.

( ) Não.

Justifique sua resposta:

---

---

---

6. Na sua percepção, quais as principais contribuições do uso do IPCH para sua Controladoria?

---

---

---

---

## ANEXO A – Organograma da Organização

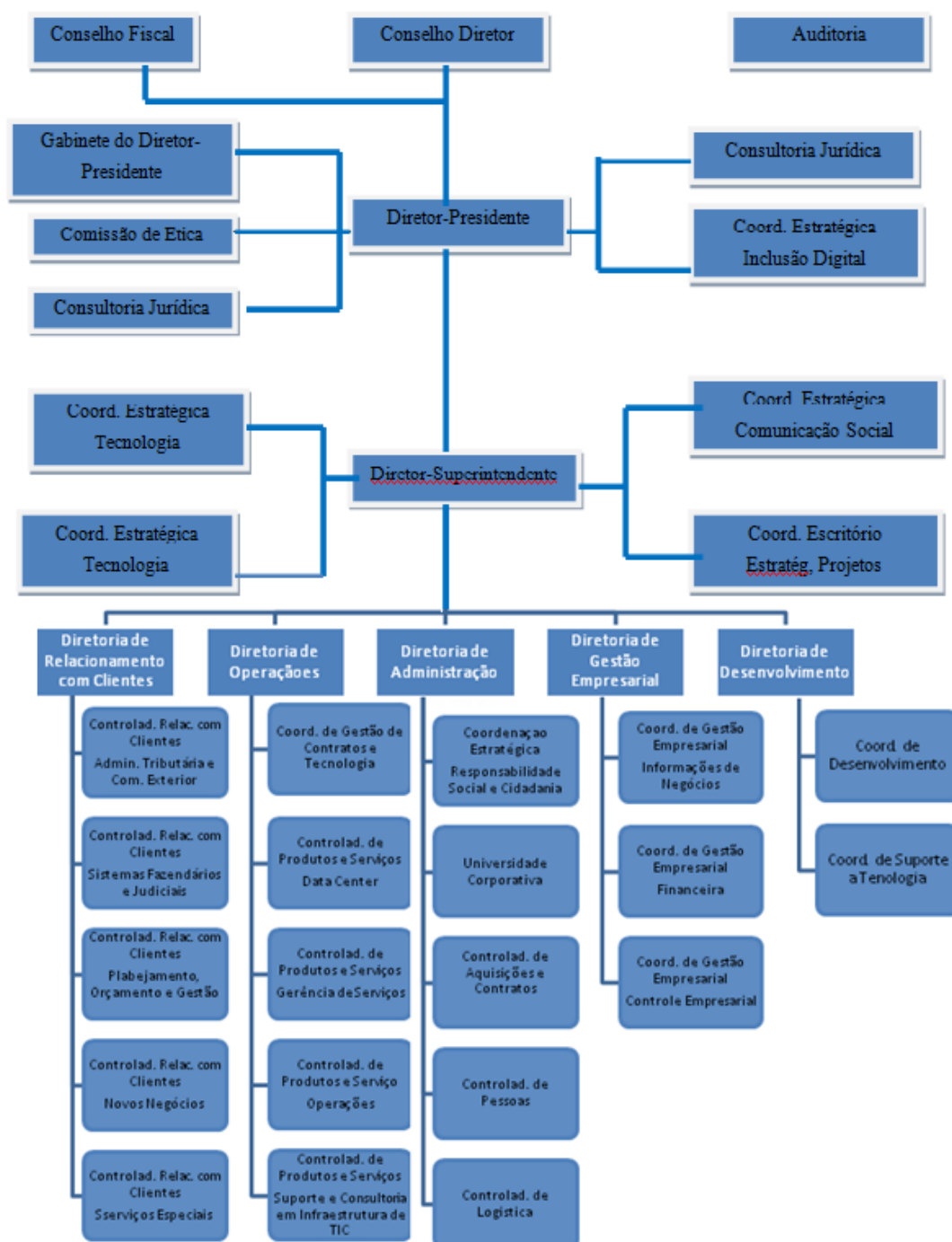


Ilustração 6 – Organograma da Organização.

Fonte: Organograma da Organização Pública de TIC adaptado.

## ANEXO B – Nota técnica

### NOTA TÉCNICA<sup>5</sup>

Solicitante Divisão de Documentação e Informação	Data da Elaboração 30/06/2010
---	----------------------------------

Assunto:

Título da pesquisa:

Nome completo do orientando:

Empregado ( ) sim ( ) não

Se empregado

- indicar lotação completa:

- indicar se está no Programa de Educação Pós-Graduada da Universidade Corporativa:

( ) sim ( ) não

- Se não empregado indicar organização a que pertence:
- Nome do orientador (ou coordenador no caso de pesquisa especial):
- Nome do programa de pós-graduação e da Instituição de Ensino Superior (IES) (ou do convênio no caso de pesquisa especial):
- Qualificação do projeto de pesquisa por banca (ou órgão financiador no caso de pesquisa especial)
- Objetivos (geral e específicos) da pesquisa:
  - Outras Organizações a serem pesquisadas:
  - Instrumentos de pesquisa a serem adotados (indicar o tipo: roteiro de entrevista – tempo de duração, questionário, levantamento de dados, outros; e enviar o arquivo):
- ✓ Público alvo (gerentes ou empregados ou os dois):
- ✓ Quantitativo de indivíduos:
- ✓ Período do ano a ser aplicado:
- ✓ Principais benefícios e contribuições vislumbrados para a Organização:



<sup>5</sup> Documento adaptado pela autora devido a restrições de sigilo.

<b>PARECER TÉCNICO</b>	<b>APROVAÇÃO</b>	<b>DATA</b>
<b>Controladoria de Documentação e Infomação/Universidade Corporativa</b>	<b>Coordenadora da Universidade Corporativa</b>	<b>__/__/2010</b>
<b>ÁREA TÉCNICA</b>		