

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA
EMPRESA JÚNIOR: COMO IDENTIFICAR E REter SEU
CONHECIMENTO CRÍTICO?**

DANIELA LÍRIO COSTA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

JANEIRO, 2016

DANIELA LÍRIO COSTA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA
JÚNIOR: COMO IDENTIFICAR E RETER SEU CONHECIMENTO CRÍTICO?**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Ouro Preto, como parte das exigências para
obtenção do título de Graduação em
Engenharia de Produção, sob orientação do
(a) Prof. (a) Alana Sester Deusilan Pereira.

JOÃO MONLEVADE – MG

2016



ATA DE DEFESA

Aos 29 dias do mês de fevereiro de 2016, às 14 horas, na sala BA302 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pela aluna Daniela Lírio Costa, sendo a comissão examinadora constituída pelas professoras: Me. Elisângela e Dra. Rita de Cássia.

A aluna apresentou o trabalho intitulado “Práticas de Gestão do Conhecimento em uma Empresa Júnior: Como reter o conhecimento.” A comissão examinadora deliberou, pela:

() Aprovação

(X) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 15 dias

() Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: _____

() Reprovação

da aluna, com a nota 9,1. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pela aluna.

João Monlevade, 29 de fevereiro de 2016.

Ma. Alana Deusilan Sester Pereira (Professora Orientadora)

Me. Elisângela Fátima de Oliveira (Professora Convidada)

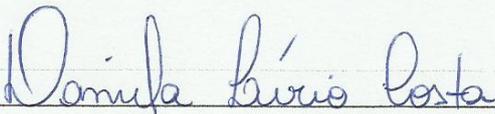
Dra. Rita de Cássia Oliveira (Professora Convidada)

Daniela Lírio Costa (Aluna)

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA JÚNIOR: COMO IDENTIFICAR E RETER SEU CONHECIMENTO CRÍTICO?” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 15 de Março de 2016.



Nome completo do aluno

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Justificativa	11
1.2. Objetivos	12
1.2.1. Objetivo Geral	12
1.2.2. Objetivos específicos	12
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1. Gestão do Conhecimento	13
2.1.1. Práticas de Gestão do Conhecimento	17
2.2. Modelos de Gestão do Conhecimento	24
2.2.1. Metodologia para mapeamento de conhecimentos críticos na Administração Pública Estadual	26
2.3. A Gestão do Conhecimento em Empresas Juniores	27
3. METODOLOGIA.....	30
3.1. Caracterização da Pesquisa	30
3.2. Unidade de Análise	30
3.3. Coleta de Dados	31
3.4. Operacionalização.....	31
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
4.1. Apresentação da Empresa	32
4.2. Desenvolvimento	34
4.2.1. Fase I	34
4.2.2. Fase II.....	37
4.2.2.1. Mapeamento dos conhecimentos críticos.....	37
4.2.2.2. Identificação dos processos estratégicos da organização.....	37
4.2.2.3. Definição dos conhecimentos críticos vinculados aos processos estratégicos	38
4.3. Propostas de Gestão do Conhecimento.....	54
4.3.1. Uma proposta organizacional	54
4.3.2. Práticas de Gestão do Conhecimento para o Departamento de Gestão de Pessoas.	55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICE A	62
APÊNDICE B.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral do Conhecimento

Figura 2 - Modelode cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional

Figura 3 – Organograma X Consultoria Júnior

Figura 4 - Classificação das cores nas régua de avaliação dos conhecimentos críticos

Figura 5: Passo 2 – Conhecimento ‘Proporcionar treinamentos aos membros para realizarem os serviços oferecidos pela EJ’

Figura 6: Passo 2 – Conhecimento ‘Oferecer aos novos membros os treinamentos básicos de gestão interna’

Figura 7: Passo 2 – Conhecimento ‘Mostrar aos trainees os processos de gestão interna da X Consultoria Jr e também dos projetos realizados pela EJ’

Figura 8 – Representação do Passo 3

Figura 9 – Representação do Passo 4

Figura 10 - Representação do Passo 5

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública

QUADRO 2 – Passo 1: Identificação de conhecimentos associados

RESUMO

Em um cenário de exponencial volume de informações, de aprimoramento das Tecnologias de Informação (TI's) e da globalização, a Gestão do Conhecimento (GC) surge como uma ferramenta poderosa a fim de concretizar os objetivos estratégicos das organizações e mantê-las operantes no mercado. O intuito dessa pesquisa é propor práticas de Gestão do Conhecimento a uma Empresa Júnior (EJ) do curso de Engenharia de Produção, que oferece serviços em algumas áreas contempladas pela ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Essa EJ atua no mercado da cidade de João Monlevade – MG há aproximados 10 (dez) anos, porém devido a rotatividade dos membros, ao longo desses anos, alguns conhecimentos fundamentais para a existência dessa EJ no mercado foram perdidos ou cristalizados em documentos internos. Através da ‘Metodologia para mapeamento de conhecimentos críticos na Administração Pública’ desenvolvida pelo IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada buscou-se identificar quais os conhecimentos do Departamento de Gestão de Pessoas dessa EJ são críticos e, por isso, não devem, em hipótese alguma, serem perdidos na organização. Os resultados obtidos mostraram que o processo de ‘Capacitação’ possuía lacunas de GC e então, buscou-se os conhecimentos críticos desse macroprocesso. Os conhecimentos críticos encontrados foram *‘Proporcionar treinamentos aos membros para que estejam aptos a realizar os serviços oferecidos pela EJ’ e ‘Oferecer aos novos membros os treinamentos básicos de gestão interna’*. Para estes foram propostas práticas de Gestão do Conhecimento como Revisão pós-ação, Base de Conhecimento, Banco de Competências, produção de Vídeos, Melhores práticas, *Mentoring* e Memória organizacional, além de exercitar as existentes, como a Taxonomia.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento, Empresa Júnior, Conhecimentos Críticos, Práticas de Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

In a scenario of exponential volume of information, improvement of Information Technologies (IT's) and globalization, Knowledge Management (KM) emerges as a powerful tool in order to achieve the strategic objectives of organizations and keep them operating in the market. The purpose of this research is to propose Knowledge Management practices to a junior enterprise (JE) from the Production Engineering's course, which offers services in some areas defined by ABEPRO - Brazilian Association of Production Engineering. This JE operates in the market city of João Monlevade - MG to approximate ten (10) years, but due to the rotation of members, over the years, some essential knowledge for the existence of this JE were lost or crystallized in internal documents. Through the 'Methodology for mapping critical knowledge in Public Administration' developed by IPEA - Institute for Economic Research and Applied sought to identify which knowledge of the Department of Personnel Management from this JE is critical and therefore must not leaving the organization. The results showed that the 'Training' process had KM gaps and then sought to critical knowledge that macroprocess. Critics knowledge were found 'Empowering members to be trained to perform the services offered by JE' and 'To train the new members with the basic training of internal management'. For these were management Knowledge practices as: After-Action Review, Knowledge Base, Skills Bank, Video production, Best Practices, *Mentoring* and Organizational Memory, in addition to exercising the existing one, as the Taxonomy.

Keywords: Knowledge Management, Junior Enterprise, Critical Knowledge, Knowledge Management Practices.

1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações é a criação e armazenamento de conhecimentos importantes para seus processos primordiais. Especialmente nas últimas cinco décadas, devido ao crescimento da Tecnologia da Informação e Comunicação, o conhecimento tem se tornado uma poderosa ferramenta estratégica para vencer barreiras em segmentos diversos da sociedade.

O saber humano envolve muito mais do que se pode palpar. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é formado por dois parâmetros, que se comportam dialeticamente: o conhecimento tácito, proveniente da prática pessoal e que está dentro das pessoas (também conhecido por *know-how*) e o conhecimento explícito, que está registrado em algum meio físico e disponível para ser consultado. Os autores ainda elucidam que um conhecimento não sobrevive sem o outro (por isso essa questão dialética), ou seja, um serve de alimento para o outro e isso é evidenciado através da Espiral do Conhecimento.

Para que a Gestão do Conhecimento gere resultados expressivos dentro das organizações, são necessárias práticas que identifiquem, classifiquem e aperfeiçoem os conhecimentos vitais. Este processo exige alto comprometimento de todos os funcionários da empresa, pois informações valiosas terão origem e destino bem detalhados. Conforme Probst et. al. (2002), para que o conhecimento tenha sua trajetória bem desenhada dentro da empresa e também se descubra sua real importância, são necessários seis processos essenciais, a saber: Identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e retenção do conhecimento. Além disso, para que o conhecimento seja realmente gerido, são necessários métodos de medição do conhecimento e avaliação. “A gestão do conhecimento demanda recursos, por isso deve-se mostrar eficaz. O processo de monitoramento é essencial para o ajuste eficaz dos procedimentos de gestão do conhecimento a longo prazo.” (PROBST et. al., 2002, p.36)

O conhecimento é um atributo próprio do ser humano, por isso, onde se tem pessoas aprendendo e ensinando, há a possibilidade de se ter a Gestão do

Conhecimento. Desde os registros históricos da sociedade até registros de processos internos dentro das empresas, por exemplo, a GC possui um papel essencial para a preservação e divulgação do conhecimento. Mas não apenas em relação aos registros a GC vai além, busca o desenvolvimento das pessoas. Em se tratar do mercado, a importância da GC se concretiza em qualquer ambiente, de empresas manufatureiras às prestadoras de serviços, nas quais as Empresas Juniores se consolidam.

Empresas Juniores (EJ's) são formadas por alunos de graduação que são motivados pelo aprendizado que podem adquirir com essa experiência e que servirá de diferencial ao se apresentarem ao mercado, após o término dos cursos. Como em toda organização, elas precisam ser bem geridas para que o objetivo de um empresário júnior seja alcançado. As EJ's possuem um portfólio de serviços que justificam sua presença no mercado e, através da parceria com os professores das Instituições de Ensino (IE's) nas quais estão inseridas, os alunos podem oferecer serviços a baixo custo, pois a renda obtida com os projetos é retida em prol da Empresa Júnior. Porém, um dos maiores desafios enfrentados pelas EJ's é a rotatividade elevada de membros, ou seja, o conhecimento dos mesmos é perdido quando estes deixam a Empresa Júnior. Um fato relevante das EJ's é que cada membro tem a oportunidade de receber conhecimentos de duas maneiras: através de treinamentos, workshops e afins, administrados pela própria gestão da EJ ou então por si só, através da busca por *networking*.

Devido a essas características essa pesquisa tem como objetivo propor práticas de gestão do conhecimento que auxiliem uma Empresa Júnior do curso de Engenharia de Produção da UFOP (Universidade Federal de Ouro Preto) a reter seus conhecimentos mais importantes em uma determinada fase: o Processo *Trainee*.

1.1. Justificativa

Um dos maiores desafios enfrentados por uma Empresa Júnior é a rotatividade inerente aos seus processos. Dados do CENSO & IDENTIDADE (BRASIL JÚNIOR, 2014b) mostraram que, no ano de 2014, cerca de 56,62% dos membros nas Empresas Juniores do Brasil ficam menos de 1 (um) ano em suas EJ's. Devido a este fato, adotar

práticas de Gestão do Conhecimento pode potencializar a situação estratégica da EJ no mercado ao qual ela está inserida.

Com a Gestão do Conhecimento as EJ's podem oferecer serviços mais concisos e com mais qualidade. Por motivo da variedade de gestões, que se renovam semestralmente ou anualmente, em alguns casos, estabelecer padrões para o fluxo de informações que geram conhecimentos críticos dentro da EJ pode melhorar a visibilidade perante seus clientes, já que estes se sentem, às vezes, inseguros em contratar um projeto que será realizado por alunos a um preço relativamente mais baixo do que o praticado no mercado.

Portanto, é fundamental que o conhecimento adquirido por um membro permaneça na Empresa Júnior para que ela permaneça estrategicamente bem colocada no mercado e ofereça mais credibilidade de seus serviços perante seus *stakeholders*.

A escolha da realização deste estudo em uma Empresa Júnior se deu, primeiramente, pela ausência de práticas eficazes para a permanência do conhecimento dentro da mesma, tendo em vista a quantidade de pessoas que passam por ela anualmente e também pela facilidade de acesso aos processos e informações da mesma.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar quais são os conhecimentos críticos de uma Empresa Júnior e quais práticas de gestão do conhecimento são úteis para que ela retenha esses conhecimentos.

1.2.2. Objetivos específicos

Para se alcançar o Objetivo Geral foram estabelecidos alguns objetivos específicos:

- ✓ Identificar um Departamento estratégico da Empresa Júnior
- ✓ Identificar os críticos do departamento da Empresa Júnior, sendo esse considerado muito importante para a empresa;
- ✓ Identificar as práticas de Gestão do Conhecimento já existentes que contribuem para o fluxo de informação e de conhecimentos dentro desse Departamento;
- ✓ Propor práticas de retenção do conhecimento para a Empresa Júnior de acordo com a necessidade do Departamento em estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Gestão do Conhecimento

Uma das marcas mais profundas da história do homem no Planeta é a presença de conhecimento. Sabe-se que as descobertas eram escritas nas paredes das cavernas e, já neste ato, percebe-se a capacidade e a necessidade que o ser humano tem de registrar o que ele aprende. Se não fossem os registros dos antepassados, a História perderia muitos fatos relevantes.

Percebe-se, então, que o conhecimento nasce de dois pressupostos: o primeiro vem da prática, do contato com a realidade, que pode resultar em descobertas e, depois há a necessidade de gravar estas descobertas ou ações em algum lugar. Isso é aplicável à abordagem apresentada pelos autores Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, que, no ano de 1995 buscaram construir uma teoria para a criação do conhecimento. Segundo esses autores, “o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.19).

Nas últimas décadas, especialmente após a II Guerra Mundial, a ciência da Tecnologia de Informação obteve importantes aprimoramentos, os quais, a cada ano se tornam mais expressivos e com a capacidade de mudar o comportamento social. Um claro exemplo disso é a Internet, que, em se tratando do contexto empresarial, ampliou e modificou a maneira de se comercializar, permitindo abrangências mundiais. Com isso,

o tráfego de dados e informações cresceu exponencialmente. É nesse contexto que a Gestão do Conhecimento surge como um fator estratégico para as organizações se manterem em um mercado tão amplo e incerto.

Probst et. al. (2002) iniciam a discussão em seu livro “Gestão do Conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso” retratando a maneira como as empresas têm lidado com a gestão do conhecimento: “As firmas inovadoras formam grupos de trabalho sobre a gestão do conhecimento, enquanto os dirigentes enfatizam o papel especial que o conhecimento desempenhará em moldar o futuro de suas empresas.” (PROBST et. al., 2002, p.11).

Para os estudiosos práticos desse tema, como Süffert (2008), a gestão do conhecimento segue sempre um fluxo: encontrar o conhecimento mais importante de uma área organizacional ‘x’, analisar se esse conhecimento está ao alcance de todos que necessitam dele dentro da empresa e, se não estiver, o difundir e aperfeiçoar. Porém, para os estudiosos teóricos, se assim se pode dizer, a gestão do conhecimento vai mais além, ou seja, o conhecimento deve ser criado dentro da organização. Os conceitos de conhecimento tácito e explícito se interagem de maneira tal que sugerem um fluxo espiralado: de tácito para tácito, tácito para explícito, explícito para explícito, explícito para tácito, que são os modos de conversão do conhecimento. É o que elucidada Nonaka e Takeuchi (2008) para a teoria de criação do conhecimento organizacional através da Espiral do Conhecimento, conforme ilustra a figura 1.

FIGURA 1: Espiral do Conhecimento



Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (2008), p. 69

Segundo Nonaka e Takeuchi, (2008) e, de uma maneira sucinta, a Espiral de Conhecimento consiste em:

1. Criar e evidenciar o conhecimento (tácito para tácito - SOCIALIZAÇÃO para EXTERNALIZAÇÃO);
2. Registrar o conhecimento evidenciado (tácito para explícito – EXTERNALIZAÇÃO para COMBINAÇÃO);
3. Criar maneiras de o conhecimento explicitado fazer parte da rotina da organização (explícito para explícito – COMBINAÇÃO para INTERNALIZAÇÃO);
4. Através da rotina do conhecimento criado, trazer a oportunidade de se criar um novo conhecimento ou aperfeiçoar o já existente (explícito para tácito – INTERNALIZAÇÃO para SOCIALIZAÇÃO).

Portanto, nos dias contemporâneos, para que a Gestão do Conhecimento seja um diferencial competitivo para as organizações, os gestores devem alcançar horizontes maiores em relação à importância do conhecimento para a empresa. Não basta, apenas, identificá-lo e aperfeiçoá-lo: o conhecimento precisa expressar visivelmente o valor agregado que este possui: “A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.” (TERRA, 2000, p.1). Süffert (2008) enfatiza que o conhecimento só se transforma em valor se for praticado todos os dias do ano.

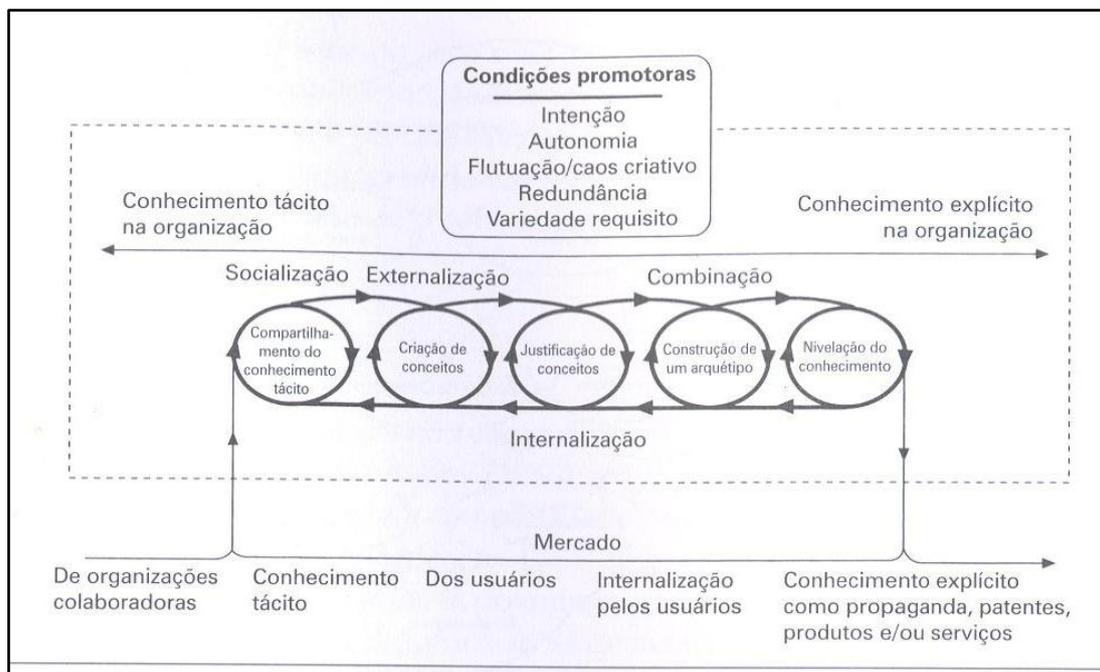
Nonaka e Takeuchi (2008) focam seus estudos em criação do conhecimento e não exatamente na prática de gestão. Trazem à tona que a espiral do conhecimento necessita de condições que impulsionem o seu movimento dentro das organizações, a saber:

- INTENÇÃO: “aspiração da organização às suas metas” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.71)
- AUTONOMIA: Os funcionários devem ter mais poder de decisão individual. “Permitindo que ajam de modo autônomo, a organização pode aumentar a chance de introduzir oportunidades inesperadas” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.73)

- **FLUTUAÇÃO E CAOS CRIATIVO:** A flutuação se baseia em decomposição de processos corriqueiros e o caos é criado naturalmente em tempos de crise ou intencionalmente com propostas de metas desafiadoras. “Eles estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo.” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.76)
- **REDUNDÂNCIA:** “existência de informação que vai além das exigências operacionais imediatas dos membros das organizações”. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.78)
- **REQUISITO VARIEDADE:** “[...] pode ser realçado pela combinação de informações de maneira diferente, flexível e rápida, [...]” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.80)

Assim, os autores propõem um Modelo de cinco fases para a criação do conhecimento conforme apresentado na figura 2.

FIGURA 2: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional



Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 231- 236) evidenciam que a prática da gestão do conhecimento pode ser orientada através de sete (7) perguntas-chaves, e nestes os oito (8) elementos construtivos da gestão do conhecimento já referenciados anteriormente servem de base. As perguntas-chaves são listadas abaixo:

1. Que tipos de conhecimento são relevantes para nossas necessidades?
2. O rótulo “gestão do conhecimento” é útil?
3. O projeto pode produzir resultados mensuráveis?
4. Prestou-se atenção suficiente à aceitação dos processos?
5. Dá-se atenção suficiente à comunicação?
6. Temos fluxos de conhecimento ou ativos de conhecimento?
7. Estamos prestando a devida atenção à necessidade de uma cultura orientada para o conhecimento e a utilização final do conhecimento?

Süffert (2008, p. 31) traz uma abordagem de gestão do conhecimento baseado em sua vivência empresarial e também estabelece sete passos práticos para se o identificar o conhecimento e sua utilidade:

1. O operador precisa ter consciência de que necessita de mais conhecimento;
2. Ele deve ser dar ao trabalho de buscá-lo;
3. Ele precisa ser capaz para encontrá-lo, em tempo e com esforço razoáveis;
4. A forma como é apresentado deve ser amigável para o operador que consulta – deve ser fácil, para ele, compreendê-la;
5. Entendendo a resposta, o operador precisa querer e poder implementá-la;
6. Após implementação, ele precisa conferir se o resultado foi alcançado. Aquilo que ele tinha encontrado e entendido deveria estar correto; a sua execução, igualmente, deveria ter sido a adequada. Não dando certo, não é óbvio nem fácil voltar a procurar, ou mesmo manter a preocupação, a crença de que é possível alcançar o resultado;
7. O verdadeiro valor somente virá como consequência de o novo conhecimento ser usado, daí por diante, para sempre e por todos.

2.1.1. Práticas de Gestão do Conhecimento

Segundo Vaz (2012), a Gestão do Conhecimento é consolidada através da teoria e da prática. Práticas de Gestão do Conhecimento são os meios pelos quais os conceitos tornam-se realidade.

Uma pesquisa feita por Batista e Quandt (2015) buscou conhecer as práticas de Gestão do Conhecimento existentes na Administração Pública Brasileira. Um quadro-resumo foi elaborado com os conceitos apresentados pelo IPEA, que dividiu as práticas em três vertentes: 1) GRH - Práticas voltadas à gestão de recursos humanos; 2) EPO - Práticas relacionadas à estruturação dos processos organizacionais e 3) TI - Práticas pautadas em TI (Tecnologias de Informação).

QUADRO 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública

ÁREA	PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITO
GRH	Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
	Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento	São grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas, a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
	Narrativas	São técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais.
	Mentoring	É uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.

Coaching	É similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
Educação corporativa	Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino à distância, etc.
Universidade corporativa	É a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes, e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
Brainstorming	É uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos os participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos.
Assistência de colegas (peer assist)	É uma técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando. É parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho. [...] A equipe de projeto recebe insights dos seus colegas nos encontros. Os colegas ganham, porque passam a conhecer mais sobre o projeto e sobre seus membros.
Revisão de aprendizagem (learning review)	É uma técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. A revisão de aprendizagem é diferente da revisão pós-ação (after action review – AAR). A revisão pós-ação é realizada no final do projeto. Já a

		revisão de aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento.
	Revisão pós-ação (after action review – AAR)	É uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas, quando um projeto chega ao fim. Permite aos membros da equipe de projetos descobrirem o que aconteceu, por que aconteceu, e como manter os pontos fortes e eliminar as oportunidades de melhoria.
	Espaços colaborativos físicos	Quando as pessoas compartilham ou criam conhecimento, elas normalmente interagem com outras pessoas por meio de comunicação face-a-face. Elas discutem, dialogam ou simplesmente fazem perguntas. O espaço físico é onde esse tipo de interação humana ocorre.
	Espaços colaborativos virtuais	Permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde elas estão fisicamente. Isso significa a capacidade combinada de compartilhar documentos, editar de maneira colaborativa e realização de áudio/vídeo conferências.
	Café do conhecimento (knowledge café)	É uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e insights de maneira amistosa.
	Compartilhamento de vídeos	Refere-se à publicação de conteúdo na forma de vídeo, ou para um público específico ou para todo mundo. Além de compartilhar conteúdo, os <i>sites</i> permitem algum nível de debate também.
EPO	Melhores práticas (best practices)	Consistem na identificação e difusão de melhores práticas que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
	Benchmarking interno e externo	É a busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
	Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos	Refere-se ao registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das

	diferenças e o que foi aprendido durante o processo.
Sistemas de inteligência organizacional/inteligência competitiva	Tratam da transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. [...] O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.
Sistemas de gestão por competências	Referem-se a uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício de atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.
Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas	É um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.
Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	Trata de recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento e gestão dos ativos do conhecimento, a saber: i) ativos de mercado; ii) ativos humanos; iii) ativos de propriedade intelectual; iv) ativos de infraestrutura; v) ativos de relacionamento.
Captura de ideias e de lições aprendidas	Refere-se a captar – de maneira coletiva e sistemática – as lições aprendidas e as ideias que estão surgindo.
Taxonomia	É uma técnica que possibilita a organização estrutural: i) informação; ii) documentos; e iii) bibliotecas de maneira consistente. A estrutura, ou arquitetura, ajuda as pessoas a navegar, armazenar e recuperar dados e informações necessários em toda a organização.

	Bases de conhecimento	Refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido ao seu impacto no desempenho organizacional. As bases de conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.
	Construção de clusters de conhecimento/repositórios do conhecimento	Refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido a seu impacto no desempenho organizacional.
	Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	É um questionário de pesquisa para ajudar organizações a realizar uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC. Deve ser realizada no início da implementação da GC.
	Organizational knowledge assessment (OKA)	É um instrumento de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC. O método foi desenvolvido pelo Instituto do Banco Mundial e conta com três elementos básicos:i) pessoas;ii) processos; e iii) sistemas.
TI	Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	São sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.
	Blogs	Trata-se de um tipo de sítio (site) na rede mundial de computadores a forma de jornal. Contém uma lista de entradas em ordem cronológica.
	Serviços on-line de redes sociais	Rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área comum e interesses. Os serviços on-line de redes sociais, ou “redes sociais digitais”, servem de suporte para interagir socialmente na rede mundial de computadores.

Voice and voice-over-internet protocol (Voip)	A rede mundial de computadores permite a transmissão de sinais de áudio e vídeo entre computadores, utilizando conexão de banda larga e equipamentos de baixo custo, tais como: webcam e fone de ouvido. Isso é conhecido como voice over-internet protocol (Voip).
Ferramentas de busca avançada	Muitas pessoas usam mecanismos de busca disponíveis na rede mundial de computadores. Entretanto, poucos utilizam ferramentas de busca avançada disponibilizadas pela maioria dos mecanismos de busca, como o Google, por exemplo. A compreensão dessas ferramentas melhora muito a qualidade dos resultados das buscas.
Sistemas de workflow	Apoiam o controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios.
Gestão de conteúdo	Trata da representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.
Gestão eletrônica de documentos (GED)	É uma prática de gestão que implica a adoção de aplicativos de controle e emissão e edição, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)	É uma tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

	<p>Customer relationship management (gestão de relacionamento com o cliente)</p>	<p>Criada para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente. Essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as organizações a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes, armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.</p>
--	--	--

FONTE: Adaptado de BATISTA e QUANDT (2015), páginas 14 – 20

Batista e Quandt (2015) trazem uma contribuição para a Gestão do Conhecimento aplicada a vários órgãos da Administração Pública no Brasil e servirão como base para os resultados dessa pesquisa.

2.2. Modelos de Gestão do Conhecimento

Os modelos, em geral, são representações de algo. Essa representação pode ser percebida e concebida de maneiras diferentes, de acordo com as interpretações possíveis do objeto estudado. A Gestão do Conhecimento é entendida por seus pesquisadores de maneiras diferentes, existindo pontos de congruência e divergência entre os modelos. Leite (2006) identifica cinco modelos de Gestão do Conhecimento, que são:

1. **Modelo de Criação do Conhecimento Organizacional:** baseado nas duas dimensões – ontológica e epistemológica – conceituadas por Nonaka e Takeuchi (2008). LEITE, 2006, p. 103 menciona:
 - i. A partir dessa sistematização é que é construída e ocorre a espiral da criação do conhecimento, a qual surge no momento em que a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito é elevada dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos.
 - ii.
2. **Modelo de Gestão do Conhecimento de Probst:** Leite (2006) apresenta as oito etapas essenciais para a GC definidas por Probst et. al.(2002). “A prescrição dos autores é que as intervenções operacionais estejam sob uma estrutura de coordenação que lhe dê orientação.” (LEITE, 2006, p. 35)

3. **Modelo estratégico de gestão do conhecimento:** Esse modelo foi publicado na tese de Doutorado do autor Rossatto (2003), o qual é referenciado por Leite (2006). Nesse modelo, quatro camadas são posicionadas em um formato dinâmico de pirâmide, são elas: Estrutura, Ações, Conversão, e no topo, Ativos intangíveis. Segundo LEITE, 2006, p. 113:

- i. A camada estrutura diz respeito à estrutura básica ou alicerce da gestão do conhecimento. Nesta camada estão imersas todas as características organizacionais relacionadas às estruturas e estratégias. A segunda camada corresponde às ações que devem ser implementadas no âmbito da organização para que seja viabilizada a gestão do conhecimento. A conversão do conhecimento, terceira camada, está diretamente ligada ao sucesso das ações, camada anterior, que são determinantes da criação e distribuição do conhecimento. A camada ativos intangíveis refere-se aos ativos que constituem o balanço patrimonial da organização.

ii.

4. **Modelo Genérico de Gestão do Conhecimento:** Leite (2006) referencia o modelo proposto por Sttolenwerk (1999) que consiste em sete processos genéricos da GC, os quais são: 1) Identificação, 2) Captura, 3) Seleção e validação, 4) Organização e armazenagem, 5) Compartilhamento, 6) Aplicação, 7) Criação de conhecimento. Leite (2006) destaca a importância da tecnologia nessas etapas e enfatiza a “aprendizagem organizacional como elemento essencial para a operacionalização de todos os modelos estudados.” (LEITE, 2006, p. 117)

5. **Ciclo da evolução do conhecimento organizacional de Wiig (1993):** O autor é citado por Leite (2006), que traz o Ciclo da evolução do conhecimento organizacional, que se constitui de cinco estágios: 1) Criação do conhecimento, 2) Aquisição do conhecimento, 3) Refinamento do conhecimento, 4) Disponibilização e distribuição do conhecimento, 5) Aplicação do conhecimento.

Leite (2006) finaliza a apresentação dos modelos concluindo que “boa parte dos modelos de gestão do conhecimento desconsidera os aspectos dos processos de comunicação como elemento essencial tanto para a criação, quanto o compartilhamento e uso do conhecimento.” (LEITE, 2006, p.118). Além desses, é possível identificar

outros modelos mais recentes, como a Metodologia para mapeamento de conhecimentos críticos na Administração Pública.

2.2.1. Metodologia para mapeamento de conhecimentos críticos na Administração Pública Estadual

A Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República do Brasil, no ano de 2013, desenvolveu uma metodologia de gestão do conhecimento para o setor público brasileiro através do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada, denominada “Metodologia para mapeamento de conhecimentos críticos na Administração Pública Estadual” (IPEA, 2013, p.3).

Essa metodologia possui quatro grandes etapas: Diagnosticar, Planejar, Desenvolver e Implementar. Especificamente a segunda etapa depende da identificação das lacunas do conhecimento estratégico da organização. Para identificar essas lacunas, a metodologia recomenda um levantamento dos conhecimentos críticos relacionados aos processos estratégicos da organização. A definição de conhecimento crítico que a metodologia traz é “todo conhecimento difícil de ser recuperado, que reduz riscos significativos para a operação, relevante para a execução da estratégia e garante a perenidade e relevância da organização”. (IPEA, 2013, p.3)

Para isso, define duas etapas:

1. *Identificação dos processos estratégicos da organização*: consiste em delinear os macroprocessos estratégicos da organização e priorização dos mesmos.
2. *Definição dos conhecimentos críticos vinculados aos processos estratégicos*: após a etapa 1 completa, é necessário encontrar os conhecimentos críticos dos macroprocessos encontrados. Para esse mapeamento são necessários cinco passos:

2.1.1. Identificação e priorização de conhecimentos associados aos processos estratégicos: é a etapa de busca por conhecimentos que são imprescindíveis para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Esses conhecimentos podem ser definidos pelo corpo administrativo da instituição.

2.1.2. *Avaliação dos conhecimentos priorizados*: os conhecimentos definidos como muito importantes no processo anterior são avaliados de acordo com parâmetros estabelecidos em cinco critérios, os quais são medidos através de uma “régua” que situa graficamente a posição em que o conhecimento se encontra e onde deveria estar.

2.1.3. *Classificação da criticidade dos conhecimentos avaliados*: Os conhecimentos com as maiores distâncias entre a situação real e a situação desejada são classificados como críticos e, então, são classificados em uma escala de: (0) não é crítico (1) relativamente crítico (2) crítico (3) muito crítico.

2.1.4. *Caracterização das informações associadas aos conhecimentos críticos*: Nesse passo, todos os conhecimentos considerados fundamentais para a organização são caracterizados de acordo com o seu Formato e Origem.

2.1.5. *Priorização dos conhecimentos críticos*: com o auxílio de uma matriz, os conhecimentos críticos são priorizados e então, pode-se propor soluções para que os conhecimentos diminuam sua criticidade nos processos da organização.

2.3. A Gestão do Conhecimento em Empresas Júniores

Mediante Estatuto da Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Júniores – a empresa júnior é uma associação civil sem fins lucrativos e é constituída exclusivamente por alunos de graduação de instituições de ensino superior brasileiras. (BRASIL JÚNIOR, 2014)

O Movimento Empresa Júnior deu seu início na França, no ano de 1967, e, através de uma oportunidade política, se instalou no Brasil. No ano de 2015 eram, aproximadamente, 450 empresas juniores no país.

Um dos primeiros estudos publicados sobre a Gestão do Conhecimento em empresas juniores se deu no ano de 2008, no V EGEP, através de um artigo que compara as características de uma pequena empresa às de uma Empresa Júnior. O artigo

identificou que a GC está presente nas EJ's como também em pequenas empresas, porém, “pelo lado negativo, a EJ não tem memória, não tem gestão do conhecimento acumulado.” (PICCHIAI, 2008, p.5)

Em 2009, constatou-se uma pesquisa sobre a armazenagem de informação /conhecimento pelas empresas juniores do estado de Brasília. Lima (2009, p.7) traz como resultados:

a empresa é um organismo eficiente de criação de conhecimento e também um local propício à transferência do conhecimento e, que faltam metodologias de trabalho que aumentem o armazenamento de conhecimento produzido nos processos de desenvolvimento e produtos.

Ainda em 2009, um estudo sobre a Gestão do Conhecimento como prática gerencial nas EJ's da UFSC. Hansen (2009, p. 72) identifica que:

As práticas citadas [Co-gestões e presidência alternada, Padronização e mapeamento de processos, Arquivamento de projetos internos e consultorias, Armazenamento de *know-how* de consultorias] compreendem processos da gestão do conhecimento, mesmo que as empresas não realizem programas específicos relacionados à esta gestão, alguns projetos e processos auxiliam para que o conhecimento seja criado e incrementado nas EJs pesquisadas.

Em 2010, no XXXIV Encontro da ANPAD, um artigo aborda a presença da gestão do conhecimento em redes interorganizacionais e o exemplo de rede abordado foi o de empresas juniores de Minas Gerais. Silva et. al. (2010, p. 15), obteve com conclusão que:

Por fim, pode-se concluir que as empresas juniores de fato atuam num formato de redes no qual o foco é a geração, disseminação, armazenagem e utilização do conhecimento compartilhado para a tomada de decisões e aumento de suas capacidades competitivas, uma vez que trabalhando em cooperação conseguem obter maiores ganhos competitivos frente ao mercado.

A partir do ano de 2011, nota-se a presença de mais estudos publicados que identificam a presença de Gestão do Conhecimento nas empresas juniores brasileiras. Bettoni, Silveira e Silva (2011) pesquisam práticas de Gestão do Conhecimento em uma EJ da UFPR e enfatizam que “as práticas gerenciais que possibilitem um ambiente propício à troca e criação de conhecimento podem ser consideradas como formas de

multiplicar a ideia de Gestão do Conhecimento no mundo empresarial.” (BETTONNI, SILVEIRA e SILVA, 2011, p.1).

Ainda nesse ano, Silva (2011) pesquisa a transferência de conhecimento em redes organizacionais em EJ's do Brasil e conclui que a Gestão do Conhecimento recebe maior importância quando dentro das EJ's quando a preocupação é transferência de informações e conhecimento. “O incentivo quase sempre ocorre nas reuniões presenciais devido a transferência e gestão do conhecimento serem assunto de destaque e de intensa discussão nessas reuniões” (SILVA, 2011, p.81).

Em 2013 foi realizada uma pesquisa em uma empresa júnior de Brasília e o objetivo foi de encontrar a Gestão do Conhecimento nos processos dessa EJ. Loyola (2013, p. 32) cita assim os processos:

Os processos encontrados foram: reunião geral (ocorre semanalmente e sempre há uma apresentação de um consultor sobre um tema do portfólio de produtos); reunião de área (discussões sobre o andamento da área e discussões sobre um tema de estudo); reunião de diretoria (troca de informações sobre o andamento dos membros); gerenciamento do banco de dados (documentação da biblioteca virtual, lições aprendidas de processos e projetos); política de feedback (incentivo para os membros passarem feedback sobre o formação dos outros membro) e treinamento (palestras que ocorrem mensalmente feitas por membros ou empresários juniores de outras empresas).

Em 2014 os autores Magalhães, Dalmau e Souza (2014), buscaram conhecer a Gestão do Conhecimento como forma de auxiliar a tomada de decisão dentro de uma EJ e concluem que “algumas práticas destacam-se bastante e conseqüentemente subsidiam de maneira eficaz o processo decisório na empresa, são elas; a comunicação organizacional, em que busca-se clareza e disseminação dos conhecimentos para todos na organização através principalmente das reuniões semanais.” (MAGALHÃES, DALMAU e SOUZA, 2014, p.127)

Portanto, a Gestão do Conhecimento começou a fazer parte do contexto de empresas juniores. Apesar de se terem poucas publicações que fazem menção à gestão do conhecimento em EJ's, dos casos pesquisados, todas possuíam ao menos uma prática de gestão do conhecimento. Vale ressaltar que as práticas de Gestão do Conhecimento

começaram a ser mais claras a partir de 2011. Nos anos anteriores, os modelos ainda estavam baseados em autores teóricos, como Nonaka e Takeuchi (2008).

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa. Godoy (1995) caracteriza a pesquisa qualitativa como um processo de análise de um fenômeno que pode ser estudado de forma integrada. Ou seja, “o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.” (GODOY, 1995, p. 21). A mesma autora pondera que a pesquisa qualitativa não possui estruturas rígidas, o que permite ao investigador propor enfoques diferentes para a pesquisa.

Em seu estudo, Godoy (1995) considera e exemplifica três tipos de pesquisas qualitativas: a análise documental, o estudo de caso e a etnografia. Na presente pesquisa, a análise documental se mostrou relevante para a coleta de dados, pois “uma das vantagens desse tipo de pesquisa é que permite o estudo de pessoas às quais não temos acesso físico” (GODOY, 1995, p.22) e especialmente porque “a análise documental pode ser utilizada também como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observação.” (GODOY, 1995, p.22)

A presente pesquisa utilizou a “Metodologia para mapeamento de conhecimentos críticos na Administração Pública” para identificar os conhecimentos críticos encontrados em um departamento da EJ e, então, foram propostas práticas de gestão do conhecimento para que esses conhecimentos permaneçam na X Consultoria Jr.

3.2. Unidade de Análise

A pesquisa objetiva estudar a gestão do conhecimento no departamento de Gestão de Pessoas da Empresa Júnior X Consultoria Júnior. A escolha da empresa

júnior foi determinada pela facilidade de acesso aos dados, informações relevantes e também aos membros e ex-membros da empresa através de mídias sociais. Assim, busca-se propor práticas de gestão do conhecimento que permitam que um conhecimento crítico inerente a todos os membros permaneça dentro da empresa júnior sem que a alta rotatividade dos membros influencie no mesmo.

A X Consultoria Júnior é uma empresa júnior composta pelos alunos do curso de Engenharia de Produção da UFOP, campus João Monlevade. Possui aproximadamente 10 anos de existência e no ano de 2012 conseguiu se federar à FEJEMG, o órgão que une todas as EJ's e também ligado à Brasil Júnior, que une todas as EJ's do Brasil. Acredita-se que ser uma empresa júnior federada traz credibilidade ao mercado, caracterizado por João Monlevade e região. A cada ano a X passa por duas gestões (uma a cada semestre letivo). Porém, está em processo de votação a gestão anual. Se for aprovada, a gestão do conhecimento será um meio facilitador para que a gestão anual seja eficaz.

3.3. Coleta de Dados

Os dados foram obtidos primeiramente pela observação do cotidiano da empresa júnior em um período aproximado de um ano. Conforme Godoy (1995) a pesquisa qualitativa abrange a análise documental, observações, questionários e entrevistas. Durante o período, que compreende a março de 2014 a fevereiro de 2015, de observação direta também foram aplicados três questionários fechados on-line, com o auxílio de uma Rede Social e da plataforma 'Drive' disponibilizada pelo Google, direcionados aos membros e ex-membros da EJ. As entrevistas foram abertas e informais, aplicadas aos membros efetivos do período de realização da entrevista na Fase I. A análise documental foi direcionada ao Regimento Interno, Estatuto e especificamente o Manual do Departamento de Gestão de Pessoas da X Consultoria Jr.

No total foram entrevistadas 63 pessoas que trabalharam na X Consultoria Jr. Todos os cargos foram abarcados e grande parte dos respondentes trabalhou na EJ durante os anos de 2012 a 2014.

3.4. Operacionalização

A pesquisa pode ser dividida em duas fases:

- **Fase I:** Observação direta da rotina da empresa e realização de entrevistas abertas com os membros durante um período aproximado de 1 (um) ano. Além disso, a identificação de práticas de Gestão do Conhecimento e aplicação de questionários on-line para os membros.

- **Fase II:** Aplicação de questionários, consolidação das entrevistas abertas e identificação do Departamento Crítico dentro da empresa júnior. E seleção dos conhecimentos críticos do Departamento através da “Metodologia para mapeamento de conhecimentos críticos da Administração Pública Estadual”.

A escolha por essa metodologia se deu devido à sua aplicabilidade na Administração Pública e, por esta oferecer serviços à sociedade, que é também à condição de existência de uma Empresa Júnior.

Após a conclusão dessas duas fases a presente pesquisa irá propor uma ou mais práticas para a gestão do conhecimento que influenciem na qualidade dos serviços prestados pela X Consultoria Jr.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Apresentação da Empresa

A X Consultoria Jr. foi fundada como uma Associação Civil há aproximadamente 10 (dez) anos. Uma EJ é administrada pelos próprios alunos da Universidade e sua existência não faz sentido se Instituição de Ensino (IES) e MEJ não estiverem em consonância em seus objetivos. O MEJ possui a iniciativa de impulsionar o empreendedorismo no ensino superior, mesmo com mais de 20 anos presente no Brasil, ainda no ano de 2015 o Projeto de Lei 8084/2014 que regulamenta a empresa júnior ainda não possuiu plena aprovação.

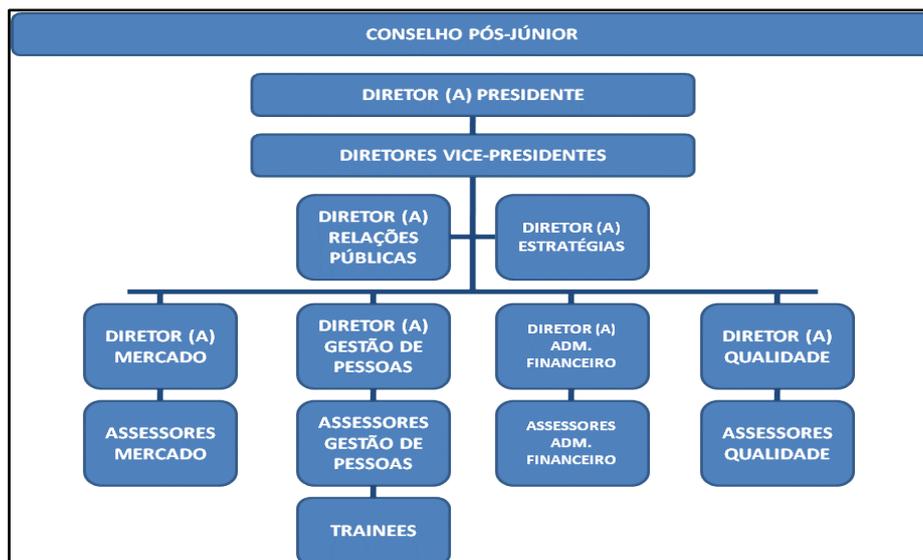
O ambiente em que a EJ se posiciona é muito flexível e instável, tanto em relação ao mercado externo quanto em relação aos processos internos de gestão. Isso

devido à variação da quantidade de projetos realizados ou em realização e a alta taxa de evasão de alunos a cada gestão. Em uma pesquisa realizada com membros e ex-membros da X Consultoria Jr, em um período de 4 (quatro), anos a permanência média dos alunos foi de 1 ano e meio. Considerando que um aluno pode ficar no mínimo 2 (dois) anos e meio como membro da EJ, a taxa rotatividade varia em torno dos 60% (sessenta por cento), o que não difere muito dos dados apresentados pela Brasil Júnior em 2014.

Para que um aluno se torne membro da empresa júnior, deve se inscrever no Processo Seletivo (PS), que geralmente é composto por duas etapas, sendo a primeira constituída por dinâmicas em grupo e redação e a segunda, entrevistas individuais. Assim que aceito no PS, o *trainee*, como é denominado o membro, permanece um semestre letivo participando do Programa *Trainee* (PT). No PT, o membro tem a oportunidade de conhecer intimamente à empresa júnior, o seu caráter solidário, os objetivos e valores da empresa e de um empresário júnior, o MEJ e, acima de tudo, praticar a teoria estudada em sala de aula nos projetos. Os projetos são realizados mediante o Portfólio de Serviços da Empresa Júnior. Estes serviços são oferecidos em conformidade com a teoria apresentada no curso de engenharia de produção da UFOP – campus João Monlevade e os projetos são realizados mediante a supervisão e orientação de um professor tutor, escolhido nas reuniões do DEENP – Departamento de Engenharia de Produção/UFOP João Monlevade.

Se o membro *trainee* é aprovado então é efetivado como Assessor de um dos quatro departamentos da EJ: Administração Financeira, Gestão de Pessoas, Mercado e Qualidade. A cada gestão o membro tem a chance de concorrer a um nível acima, como se verifica no Organograma, apresentado na figura 3.

Figura 3 - Organograma X Consultoria Júnior



FONTE: Arquivos internos da X Consultoria Jr., 2015.

Mediante as taxas elevadas de rotatividade dos membros da empresa X o conhecimento adquirido por cada membro, tanto ao gerir internamente os processos da empresa quanto aos da execução dos projetos na área de Engenharia de Produção, tem proporcional taxa de evasão.

Devido a essa instabilidade encontrada na atmosfera experimentada pela empresa X, cada gestor tem liberdade em organizar os procedimentos internos em busca das metas estratégicas definidas a cada dois anos pelo Departamento da Presidência. É fato que esses procedimentos não fogem aos estipulados pelos Manuais dos Departamentos, porém, se, por exemplo, não há um número de membros específico para um departamento, algumas atividades consideradas de menor impacto podem deixar de ser realizadas. O contrário também acontece: se em algum departamento há a necessidade de se ter um assessor a mais ou um gerente, isso é permitido pelo Estatuto. Assim, práticas de GC são essenciais para que os aprendizados a cada gestão permaneçam na EJ.

4.2. Desenvolvimento

4.2.1. Fase I

A Fase I dessa pesquisa foi fundamentada em um período de aproximados um ano de observação dentro da X Consultoria Jr com o intuito de descobrir práticas de GC que a EJ possuía e quais poderiam fazer parte dos procedimentos.

As práticas de GC encontradas foram:

- *Fóruns presenciais e virtuais*: a EJ teve a oportunidade de trabalhar com um Fórum Online, porém, devido à dificuldade em se operá-lo, foi descartado. Assim, o Facebook se tornou um lugar de discussões;
- *Narrativas*: Nas reuniões presenciais cada membro diz quais foram suas atividades em um determinado período de acordo com as funções de seu departamento;
- *Coaching*: é praticada pelo Conselho Pós-Júnior da EJ, nas quais os membros que já encerraram suas atividades se dispõem a aconselhar os membros da atual gestão;
- *Brainstorming*: É feito nas reuniões presenciais quando surge alguma ideia para ser implementada na EJ;
- *Assistência de colegas*: Além do Conselho Pós-Júnior, através do Facebook, ex-membros podem ser acionados para esclarecer dúvidas e dar sugestões;
- *Espaços colaborativos físicos*: a EJ possui uma sala disponibilizada pela UFOP na qual cada departamento trabalha em um período da semana. As reuniões presenciais também são feitas em salas disponíveis na Universidade;
- *Espaços colaborativos virtuais*: grupos no Facebook são feitos a cada gestão para discussão entre os membros e também os emails tem esse papel.
- *Benchmarking interno e externo*: o MEJ utiliza-se do Facebook para unir todas as EJ's do Brasil através de um grupo e assim, qualquer membro ou ex-membro pode fazer benchmarking, como também dentro da própria EJ.
- *Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas*: o Departamento de Pessoas possui uma ferramenta por nome “Radar”

que identifica o processo de conhecimento que o membro se encontra e é aplicado a cada gestão;

- *Taxonomia*: Todos os arquivos são nomeados no seguinte padrão: [Nome Departamento_Gestão]
- *Gestão Eletrônica de Documentos*: Os arquivos eletrônicos são armazenados no Dropbox e a gestão dos documentos é feita a cada mudança de administração da EJ e,
- *Voice and voice-over-internet protocol (Voip)*: Algumas reuniões são feitas via Skype.

Porém, cabe ressaltar que grande parte dos membros não tem ciência que utilizam nas atividades que desempenham algumas práticas de GC.

Os Projetos são realizados da seguinte maneira: o Departamento de Mercado é responsável por identificar os potenciais clientes e oferecer serviços de Engenharia de Produção para esses. Porém, para se identificar qual serviço prestar ao cliente, é necessária a aplicação do Diagnóstico Empresarial (uma ferramenta utilizada pelo Departamento de Mercado que, através de um questionário e de análises das instalações do ambiente onde o cliente se situa, é averiguado um problema no qual a empresa júnior X pode atuar com um serviço) e, após o resultado, é oferecido um ou mais serviços presentes na Cartilha de Serviços, a saber: *Layout*, *Logística*, *5's*, *Gestão de Estoques*, *Custos*, *Mapeamento de Processos em Cargos*, *Ergonomia*, *Planejamento e Controle da Produção* e *Pesquisa de Mercado*. Entretanto, na coleta de dados realizada com membros e ex-membros através de questionário *online*, que buscava conhecer o quanto a Cartilha de Serviços era conhecida pelos membros (foi utilizada uma escala Likert que possuía as opções: Nenhum conhecimento – Conhecimento razoável – Conhecia, mas não sabia aplicar – Muito conhecimento – Conhecimento amplo e habilidade para ensinar demais membros) obteve como resultado que, em dois anos, aproximadamente 80% (oitenta por cento) dos alunos “Conheciam, mas não sabiam aplicar”.

Considerando, então, a rotatividade dos membros (60% em média), o desconhecimento prático dos serviços que a EJ X oferece (80% dos membros), e que quase metade dos membros efetivados na X Consultoria Jr (aproximadamente 45%) não ficaram satisfeitos com o conhecimento recebido sobre o MEJ (Movimento Empresa

Júnior) em seus Processos *Trainee's*, essa pesquisa propõe práticas de gestão do conhecimento que auxiliem o Departamento de Gestão de Pessoas a promover e preservar o conhecimento dos membros recebidos de treinamentos realizados a cada gestão. A escolha desse departamento se deu pelo fato de ser o **único** responsável por: recrutamento, capacitação e acompanhamento de membros dentro da X Consultoria Jr, segundo o Manual do departamento (X CONSULTORIA JÚNIOR, 2015b) e que se relaciona diretamente com todos os dados acima mencionados, no tocante às suas funcionalidades como departamento.

Assim iniciou-se a Fase II, que será descrita nos próximos tópicos.

4.2.2. Fase II

4.2.2.1. Mapeamento dos conhecimentos críticos

A “Metodologia para mapeamento de conhecimentos críticos da Administração Pública Estadual”, utilizada nessa fase, é organizada em duas etapas: a primeira identifica os macroprocessos que são estratégicos para a organização para que dessa forma a GC seja assertiva. A segunda identifica os conhecimentos críticos que se relacionam aos macroprocessos.

4.2.2.2. Identificação dos processos estratégicos da organização

Assim como a X Consultoria Jr., uma empresa júnior possui uma característica ímpar: a inter-relação entre todos os departamentos da empresa. Para a gestão interna, esse relacionamento é ainda mais forte, ou seja, um departamento depende dos processos e/ou resultados de outro para consolidar suas atividades. Essa interdependência constrói uma linha tênue para a Gestão do Conhecimento, pois, ao mesmo tempo em que o conhecimento é compartilhado, esse pode ser perdido se não for detalhadamente explicitado. A possibilidade da Espiral do Conhecimento ser prejudicada está no momento em que uma informação é requerida de um departamento e ela é transmitida através da socialização. Isso é freqüente na EJ em estudo, pois em todas as reuniões gerais existe um período para os repasses semanais de cada departamento e as ações são apenas fiscalizadas e não registradas. Para a gestão externa,

considerada aqui como gestão de Projetos, esses repasses informais elevam a criticidade do movimento da Espiral do Conhecimento.

Em seu Estatuto, no artigo 2º a X Consultoria Jr define seus objetivos estratégicos:

I - Proporcionar aos seus membros as condições necessárias à aplicação prática de seus conhecimentos teóricos relativos à sua área de formação profissional, incentivar a capacidade empreendedora dos mesmos, dando a eles uma visão profissional já no âmbito acadêmico;

II – Impactar a sociedade, através de serviços de alta qualidade, realizados por futuros profissionais da área de Engenharia de Produção do Curso de graduação da Universidade Federal de Ouro Preto, com um custo reduzido se comparado ao mercado;

III - Valorizar alunos, professores, o ICEA e a UFOP no mercado de trabalho e no âmbito acadêmico;

IV - Valorizar e fortalecer o Movimento Empresa Júnior;

Os macroprocessos do Departamento de Gestão de Pessoas explicitados no Manual do Departamento são:

1. Destaque do mês
2. Avaliação de Desempenho
3. Capacitação
4. Motivanjo
5. Radar
6. Emocionômetro
7. Você Brilhou
8. Happy Hour
9. Desligamento de Membros
10. Processo Seletivo
11. Processo *Trainee*
12. Emissão de Certificados

Para cada um desses macroprocessos, então, foi aplicado à segunda etapa apresentada pela metodologia do IPEA.

4.2.2.3. Definição dos conhecimentos críticos vinculados aos processos estratégicos

Passo 1 - Identificação e priorização de conhecimentos associados aos processos estratégicos

Os processos estratégicos do departamento de gestão de pessoas e os conhecimentos necessários para executá-los estão detalhados abaixo:

- *Destaque do mês*: mensalmente é escolhido o membro que se destacou pelo seu compromisso com a empresa. A participação efetiva do membro é medida e avaliada através do Quadro de Pontos, no qual são atribuídas pontuações aos membros que participam das Reuniões Gerais (tanto da X Consultoria Jr e da FEJEMG), participação em eventos externos, 5's, participação em consultorias, apresentação de cases, cumprimento de Prazos e Assiduidade.

- *Avaliação de Desempenho*: Abrange uma análise comportamental do membro em grupo e também individualmente, permitindo a autoanálise. É consolidada através de duas ferramentas: A Avaliação 360° e Feedback. A Avaliação 360° é uma ferramenta de Recursos Humanos que proporciona, através de perguntas estruturadas e auto-avaliações, uma análise comportamental de todos os participantes de um mesmo Departamento (cada membro avalia seus colegas e a si mesmo). O Feedback é uma ferramenta que aponta os erros e acertos de cada membro mediante o resultado da Avaliação 360°.

- *Capacitação*: A Capacitação dos membros é um processo que envolve tanto processos internos, quanto os externos. Por isso está diretamente ligado ao Departamento de Mercado, através dos Projetos. Tem início no Processo *Trainee*, que é quando os membros chegam à Organização e precisam provar que são aptos a trabalhar nela. Cabe ao Departamento de GP identificar a necessidade dos membros de qual/quais Treinamentos necessitam e como estes serão realizados. Os treinamentos podem vir através do Professor (es) Orientador/Tutor (es), Treinamentos Online disponibilizados pela FEJEMG e/ou Brasil Júnior, Parcerias com Instituições de Treinamentos etc.

- *Motivanjo*: O Motivanjo é uma ferramenta criada na gestão do segundo semestre do ano de 2013, com o intuito de promover a motivação dos membros. No início da gestão é feito um sorteio online com todos os membros e então, ao saber quem é o membro a ser motivado o ‘Motivanjo’ (membro secreto) deve procurar maneiras criativas de motivação. No final da gestão, há a revelação do Motivanjo.

- *Radar*: É uma ferramenta que demonstra as habilidades e qualificações de cada membro. Um arquivo é enviado aos membros e através de perguntas fechadas, um gráfico gera a situação de conhecimento do membro e a compara com o que seria ideal. Essa ferramenta auxilia na seleção de membros para a realização dos projetos.

- *Emocionômetro*: É uma ferramenta que traduz os sentimentos dos membros através de gravuras de rostos ilustrativos, com as emoções: Motivado, Feliz, Entediado, Irritado, Triste e Insatisfeito. Caso algum membro apresente variações muito grandes durante a semana e/ou esteja muito Insatisfeito, o Departamento de GP deve procurá-lo e entender a situação.

- *Você Brilhou*: É um instrumento de demonstrar o reconhecimento dentro da EJ, seja por qualquer motivo: bom desempenho, motivação, admiração etc. Um quadro fixo a parede tem a funcionalidade de expor esses reconhecimentos.

- *Happy Hour*: É um momento de descontração fora do ambiente de trabalho/estudo que busca interação entre os membros. A sua programação e organização são livres.

- *Desligamento de Membros*: O desligamento do membro ocorre se caso ele acumular um total de três pontos seja por: falsificação de documentos que envolvam o nome da EJ X, desrespeito moral e/ descomprometimento. O processo é feito através de um documento de desligamento.

- *Processo Seletivo*: O Processo Seletivo acontece com o auxílio de um professor da área de Psicologia do Trabalho do curso de Engenharia de Produção. Acontece em dois dias e é constituído de três etapas no primeiro dia e uma entrevista no segundo dia. Deve ser sempre realizado no início da gestão. Os aprovados vão para o Processo *Trainee* e os não-aprovados têm direito a um Feedback.

- *Processo Trainee*: O Processo *Trainee* possui algumas atividades essenciais que são: Apresentação da EJ, apresentação do Motivanjo, Apresentação Departamental, Trabalho Departamental, Apresentação do Desafio *Trainee*, Aplicação de Prova Final, e Bingo *Trainee*. A cada gestão fica a critério do Diretor de GP definir como serão as etapas e seus prazos. No Dia X, que é o dia de Apresentação dos Resultados da gestão, os *trainees* recebem a notificação se vão ser efetivados ou não e para qual departamento irão.

- *Emissão de Certificados*: A emissão de certificados é realizada a cada final de gestão com o intuito de comprovar as horas extracurriculares para ser apresentado ao Colegiado de Engenharia de Produção.

Em acordo com a Presidência e membros do departamento de GP, foram selecionados os três processos mais importantes do departamento que se julgou ter direta relação com os dados coletados nessa pesquisa. No Quadro 2, a maneira de se priorizar os processos para análise de acordo com os conhecimentos envolvidos é demonstrada. Para a gestão do segundo semestre de 2015 os macroprocessos mais importantes do departamento de GP são:

- Capacitação

- Processo Seletivo
- Processo *Trainee*

Após a aplicação do Passo 1, os conhecimentos associados aos macroprocessos, que serão avaliados são:

- **Capacitação:**
 - Proporcionar treinamentos aos membros para que estejam aptos a realizar os serviços oferecidos pela EJ. Os treinamentos são referentes às habilidades necessárias para executar todos os serviços.
 - Oferecer aos novos membros os treinamentos básicos de gestão interna.
 - Pesquisar e firmar parceria com os treinadores (professores, empresas especializadas em treinamentos ou profissionais de treinamento autônomos).
 - Verificar a disponibilidade de horários dos membros e dos treinadores. Preparar toda estrutura e materiais para que os treinamentos sejam realizados.
- **Processo Seletivo**
 - Conhecer práticas de avaliação de Processos *Trainees*, saber como avaliar as ações dos candidatos, ser imparcial, saber se portar como avaliador.
- **Processo *Trainee***
 - Mostrar aos *trainees* os processos de gestão interna da X Consultoria Jr e também dos projetos realizados pela EJ.
 - Estruturar atividades que mostrem o que é o MEJ.

Foram priorizados os conhecimentos associados que receberam nota 1 (um), ou seja, o de maior importância, os quais foram: *‘Proporcionar treinamentos aos membros para que estejam aptos a realizar os serviços oferecidos pela EJ; ‘Oferecer aos novos membros os treinamentos básicos de gestão interna’ e ‘Mostrar aos trainees os processos de gestão interna da X Consultoria Jr e também dos projetos realizados pela EJ’.*No macroprocesso Processo Seletivo, os conhecimentos associados não obtiveram um índice de priorização elevado, o que pode ser observado no Quadro 2.

QUADRO 2 : Passo 1 – Identificação de conhecimentos associados

PASSO 1: IDENTIFICAÇÃO DE CONHECIMENTOS ASSOCIADOS AOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS			
Processos do Departamento de Gestão de Pessoas	Atividades	Conhecimento associado	Priorização
Capacitação	Propor Treinamentos com Professor Orientador; Treinamentos OnLine; Treinamentos de GP	Proporcionar treinamentos aos membros para que estejam aptos a realizar os serviços oferecidos pela EJ	1
		Oferecer aos novos membros os treinamentos básicos de gestão interna	1
		Pesquisar e firmar parceria com os treinadores (professores, empresas especializadas em treinamentos ou profissionais de treinamento autônomos).	2
		Verificar a disponibilidade de horários dos membros e dos treinadores. Preparar toda estrutura e materiais para que os treinamentos sejam realizados.	4
Processo Seletivo	Aplicar dinâmicas e avaliar pessoas.	Conhecer práticas de avaliação de Processos Trainees, saber como avaliar as ações dos candidatos, ser imparcial, saber se portar como avaliador.	3
Processo Trainee	Apresentar toda a empresa e seus Projetos; Organizar o trabalho departamental; Apresentar o Desafio Trainee; Realizar Feedback.	Mostrar aos trainees os processos de gestão interna da X Consultoria Jr e também dos projetos realizados pela EJ.	1
		Estruturar atividades que mostrem o que é o MEJ.	2

Passo 2 – Avaliação dos Conhecimentos Priorizados

Nesse passo, os conhecimentos priorizados no Passo 1 recebem classificações representadas em uma régua com cinco itens à esquerda e cinco à direita. A definição do IPEA (2013, p.6) é:

Para a formatação das “réguas”, são atribuídos pontos de 0 (nenhuma aderência) a 5 (total aderência), caracterizando as lacunas entre a situação atual e a situação desejada/requerida, ou retratando situação igual em relação aos parâmetros atual e desejado/requerido.

A figura 4 ilustra a qualificação das cores de cada representação nas régua.

Figura 4: Classificação das cores nas régua de avaliação dos conhecimentos críticos

Legenda	Enunciado
A situação atual é a desejada	Marcar uma única vez na régua, com a cor verde, se a situação atual do conhecimento crítico condiz com a situação desejada (de 5 a 0 ou de 0 a 5).
Situação em que nos encontramos	Marcar na régua com a cor amarela, o nível em que o conhecimento crítico se encontra no momento (de 5 a 0 ou de 0 a 5).
Situação desejada	Marcar na régua com a cor alaranjada, o nível desejado para o conhecimento crítico. (de 5 a 0 ou de 0 a 5)
Atenção: A marcações amarela e alaranjada ocorrem simultaneamente em cada régua, sinalizando a lacuna sinalizando a situação atual e a desejada.	

FONTE: IPEA, 2013, p.8

São definidos seis critérios de avaliação da situação de cada conhecimento na organização, a saber: Estrutura de pessoal, Aquisição/criação, Codificação/Organização, Compartilhamento, Proteção e Características Gerais. Nas figuras 6, 7, e 8 estão detalhadas todas as avaliações para os conhecimentos dos processos priorizados no Passo 1

Figura 5: Passo 2 – Conhecimento ‘Proporcionar treinamentos aos membros para realizarem os serviços oferecidos pela EJ’

PASSO 2: AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS PRIORIZADOS		
1 - PROPORCIONAR TREINAMENTOS AOS MEMBROS PARA REALIZAR OS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA EJ		
Critério 1: Estrutura de pessoal vinculada ao conhecimento		
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM	
	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	
Necessidade por profissionais	Baixa: a equipe está estabilizada, e não há uma procura intensa por profissionais neste conhecimento.	Alta: a equipe não é suficiente, e a procura é intensa por mão de obra neste conhecimento.
Disponibilidade de profissionais	Baixa: existem poucos profissionais qualificados disponíveis na organização, ou os que existem não estão capacitados a trabalhar nas atividades com o conhecimento.	Alta: a organização possui muitos profissionais disponíveis e capacitados a trabalhar nas atividades deste conhecimento.
Critério 2: Situação da aquisição/criação do conhecimento		
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM	
	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	
Domínio do conhecimento	Embrionário: conhecimento não está estabelecido internamente e não faz parte de processo(s) da organização.	Domínio: conhecimento está estabelecido internamente e faz parte de processo(s) da organização.
Velocidade de evolução interna do conhecimento	Lenta: o conhecimento possui um ciclo de evolução que supera anos, apenas com alterações pontuais neste período.	Rápida: conhecimento está em constante evolução, com ciclos rápidos de atualização.
Tempo médio de formação do profissional	Curto prazo: a formação de profissional para o uso do conhecimento não depende de base teórica, e a capacitação pode ocorrer em poucos meses.	Longo prazo: a formação de profissional para o uso do conhecimento depende de forte conceitualização teórica, o processo de capacitação demanda anos.
Processo de aprendizagem	Experiência: conhecimento envolve essencialmente expertises, habilidades e por isso é adquirido principalmente por experimentação.	Capacitação: o conhecimento envolve técnicas, metodologias, processos e por isso é adquirido principalmente por meio de aulas, workshops...
Critério 3: Situação da codificação e organização do conhecimento		
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM	
	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	
Explicitação do conhecimento	Tácito: o conhecimento é adquirido ao longo da vida e está essencialmente na cabeça das pessoas.	Explícito: o conhecimento é formal, claro, regrado. Está formalizado e registrado em bases de dados ou publicações, etc.
Grau de complexidade	Complexo: o conhecimento é difícil de ser formalizado ou expresso por palavras.	Simple: o conhecimento é fácil de ser comunicado, registrado ou descrito em manuais.
Grau de Organização do Conhecimento	Baixo: o conhecimento está em documentos armazenados em pastas pessoais, em ambiente de acesso restrito e sem controle taxonômico.	Alto: o conhecimento possui taxonomia (está classificado, organizado) interna definida e estabelecida.

Critério 4: Situação do compartilhamento e disseminação do conhecimento	
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM
	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5
Usuários do Conhecimento	Operacional: principais usuários do conhecimento estão concentrados em atividades operacionais da organização. Alta gestão: principais usuários do conhecimento encontram-se em posições de nível estratégico da organização.
Concentração do Conhecimento	Centralizado: a produção e uso do conhecimento estão centralizados em apenas uma área. Descentralizado: a produção e o uso do conhecimento estão dispersos nos colaboradores e podem ser encontrados em diversas áreas.
Importância dada ao relacionamento interno	Baixa: o relacionamento interno, com outros processos ou áreas da organização, é considerado de baixa importância para o uso e a evolução do conhecimento. Alta: o relacionamento interno é considerado de alta importância para o uso e a evolução do conhecimento.
Importância dada ao relacionamento externo	Baixa: tanto o uso operacional do conhecimento como seu desenvolvimento e evolução são atividades exclusivamente internas à organização. Alta: todo resultado e evolução do conhecimento são consequências de relacionamento com agentes externos.
Critério 5: Situação da proteção do conhecimento	
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM
	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5
Risco de perda	Baixo: os colaboradores ligados a este conhecimento não têm pretensão de se aposentarem, de serem realocados ou de saírem da organização dentro dos próximos anos. Alto: os colaboradores ligados a este conhecimento têm pretensão de se aposentarem, de serem realocados ou saírem da organização dentro de 1
Localização	Dentro da organização: o desenvolvimento e domínio do conhecimento pertencem à organização. Fora da organização: o conhecimento é de domínio alheio, podendo ser encontrado e adquirido no ambiente externo.
Concentração	Poucas pessoas: conhecimento concentrado em poucas pessoas dentro da organização. Muitas pessoas: conhecimento pertencente a várias pessoas e está compartilhado e disseminado na organização.
Necessidade de proteção e permissão de acesso	Alta proteção: o conhecimento precisa ser protegido e, por ser altamente sigiloso, é necessária a restrição de acesso. Baixa proteção: o acesso ao conhecimento é livre, não necessita de proteção e permissão de acesso.
Critério 6: Características gerais do conhecimento	
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM
	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5
Abrangência	Específico: o conhecimento está relacionado a um único processo ou área. Sistêmico: o conhecimento depende de uma compreensão ampla do negócio da organização, envolvendo diversos processos.
Evolução	Não mutável: o conhecimento existente hoje é praticamente o mesmo de anos atrás, tendo evoluído pouco neste período. Mutável: o conhecimento se renova a todo instante dependendo fortemente de profissionais atualizados.
Natureza	Única disciplina: o conhecimento é específico e composto de uma única disciplina. Multidisciplinar: o conhecimento é amplo e se baseia no conhecimento de diversas disciplinas para ser formado.
Governança	Definida: os processos, etapas, fluxos e responsabilidades são bem definidos e institucionalizados na organização. Indefinida: o processo, etapas, fluxos e responsabilidades não são bem definidos e são informais na organização.

FONTE: Adaptado de IPEA, 2013, p. 19-22

Figura 6: Passo 2 – Conhecimento ‘Oferecer aos novos membros os treinamentos básicos de gestão interna’

PASSO 2: AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS PRIORIZADOS		
2 - CAPACITAR NOVOS MEMBROS COM OS TREINAMENTOS BÁSICOS DE GESTÃO INTERNA		
Critério 1: Estrutura de pessoal vinculada ao conhecimento		
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM	
	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">5</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">0</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">5</div>	
Necessidade por profissionais	Baixa: a equipe está estabilizada, e não há uma procura intensa por profissionais neste conhecimento.	Alta: a equipe não é suficiente, e a procura é intensa por mão de obra neste conhecimento.
Disponibilidade de profissionais	Baixa: existem poucos profissionais qualificados dispo níveis na organização, ou os que existem não estão capacitados a trabalhar nas atividades com o conhecimento.	Alta: a organização possui muitos profissionais disponíveis e capacitados a trabalhar nas atividades deste conhecimento.
Critério 2: Situação da aquisição/criação do conhecimento		
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM	
	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">5</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">0</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">5</div>	
Domínio do conhecimento	Embrionário: conhecimento não está estabelecido internamente e não faz parte de processo(s) da organização.	Domínio: conhecimento está estabelecido internamente e faz parte de processo(s) da organização.
Velocidade de evolução interna do conhecimento	Lenta: o conhecimento possui um ciclo de evolução que supera anos, apenas com alterações pontuais neste período.	Rápida: conhecimento está em constante evolução, com ciclos rápidos de atualização.
Tempo médio de formação do profissional	Curto prazo: a formação de profissional para o uso do conhecimento não depende de base teórica, e a capacitação pode ocorrer em poucos meses.	Longo prazo: a formação de profissional para o uso do conhecimento depende de forte conceitualização teórica, o processo de capacitação demanda anos.
Processo de aprendizagem	Experiência: conhecimento envolve essencialmente expertises, habilidades e por isso é adquirido principalmente por experimentação.	Capacitação: o conhecimento envolve técnicas, metodologias, processos e por isso é adquirido principalmente por meio de aulas, workshops...
Critério 3: Situação da codificação e organização do conhecimento		
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM	
	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">5</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">0</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">5</div>	
Explicitação do conhecimento	Tácito: o conhecimento é adquirido ao longo da vida e está essencialmente na cabeça das pessoas.	Explícito: o conhecimento é formal, claro, regrado. Está formalizado e registrado em bases de dados ou publicações, etc.
Grau de complexidade	Complexo: o conhecimento é difícil de ser formalizado ou expresso por palavras.	Simple: o conhecimento é fácil de ser comunicado, registrado ou descrito em manuais.
Grau de Organização do Conhecimento	Baixo: o conhecimento está em documentos armazenados em pastas pessoais, em ambiente de acesso restrito e sem controle taxonômico.	Alto: o conhecimento possui taxonomia (está classificado, organizado) interna definida e estabelecida.

Critério 4: Situação do compartilhamento e disseminação do conhecimento	
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM
<div style="display: flex; justify-content: space-around; border: 1px solid black; padding: 2px;"> 54321012345 </div>	
Usuários do Conhecimento	<p>Operacional: principais usuários do conhecimento estão concentrados em atividades operacionais da organização.</p> <p>Alta gestão: principais usuários do conhecimento encontram-se em posições de nível estratégico da organização.</p>
Concentração do Conhecimento	<p>Centralizado: a produção e uso do conhecimento estão centralizados em apenas uma área.</p> <p>Descentralizado: a produção e o uso do conhecimento estão dispersos nos colaboradores e podem ser encontrados em diversas áreas.</p>
Importância dada ao relacionamento interno	<p>Baixa: o relacionamento interno, com outros processos ou áreas da organização, é considerado de baixa importância para o uso e a evolução do conhecimento.</p> <p>Alta: o relacionamento interno é considerado de alta importância para o uso e a evolução do conhecimento.</p>
Importância dada ao relacionamento externo	<p>Baixa: tanto o uso operacional do conhecimento como seu desenvolvimento e evolução são atividades exclusivamente internas à organização.</p> <p>Alta: todo resultado e evolução do conhecimento são consequências de relacionamento com agentes externos.</p>
Critério 5: Situação da proteção do conhecimento	
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM
<div style="display: flex; justify-content: space-around; border: 1px solid black; padding: 2px;"> 54321012345 </div>	
Risco de perda	<p>Baixo: os colaboradores ligados a este conhecimento não têm pretensão de se aposentarem, de serem realocados ou de saírem da organização dentro dos próximos anos.</p> <p>Alto: os colaboradores ligados a este conhecimento têm pretensão de se aposentarem, de serem realocados ou saírem da organização.</p>
Localização	<p>Dentro da organização: o desenvolvimento e domínio do conhecimento pertencem à organização.</p> <p>Fora da organização: o conhecimento é de domínio alheio, podendo ser encontrado e adquirido no ambiente externo.</p>
Concentração	<p>Poucas pessoas: conhecimento concentrado em poucas pessoas dentro da organização.</p> <p>Muitas pessoas: conhecimento pertencente a várias pessoas e está compartilhado e disseminado na organização.</p>
Necessidade de proteção e permissão de acesso	<p>Alta proteção: o conhecimento precisa ser protegido e, por ser altamente sigiloso, é necessária a restrição de acesso.</p> <p>Baixa proteção: o acesso ao conhecimento é livre, não necessita de proteção e permissão de acesso.</p>
Critério 6: Características gerais do conhecimento	
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM
<div style="display: flex; justify-content: space-around; border: 1px solid black; padding: 2px;"> 54321012345 </div>	
Abrangência	<p>Específico: o conhecimento está relacionado a um único processo ou área.</p> <p>Sistêmico: o conhecimento depende de uma compreensão ampla do negócio da organização, envolvendo diversos processos.</p>
Evolução	<p>Não mutável: o conhecimento existente hoje é praticamente o mesmo de anos atrás, tendo evoluído pouco neste período.</p> <p>Mutável: o conhecimento se renova a todo instante dependendo fortemente de profissionais atualizados.</p>
Natureza	<p>Única disciplina: o conhecimento é específico e composto de uma única disciplina.</p> <p>Multidisciplinar: o conhecimento é amplo e se baseia no conhecimento de diversas disciplinas para ser formado.</p>
Governança	<p>Definida: os processos, etapas, fluxos e responsabilidades são bem definidos e institucionalizados na organização.</p> <p>Indefinida: o processo, etapas, fluxos e responsabilidades não são bem definidos e são informais na organização.</p>

Figura 7: Passo 2 – Conhecimento ‘Mostrar aos trainees os processos de gestão interna da X Consultoria Jr e também dos projetos realizados pela EJ’

PASSO 2: AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS PRIORIZADOS	
3 - MOSTRAR AOS TRINEES OS PROCESSOS INTERNOS E PROJETOS DA EJ	
Critério 1: Estrutura de pessoal vinculada ao conhecimento	
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM
	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5
Necessidade por profissionais	<p>Baixa: a equipe está estabilizada, e não há uma procura intensa por profissionais neste conhecimento.</p> <p>Alta: a equipe não é suficiente, e a procura é intensa por mão de obra neste conhecimento.</p>
Disponibilidade de profissionais	<p>Baixa: existem poucos profissionais qualificados disponíveis na organização, ou os que existem não estão capacitados a trabalhar nas atividades com o conhecimento.</p> <p>Alta: a organização possui muitos profissionais disponíveis e capacitados a trabalhar nas atividades deste conhecimento.</p>
Critério 2: Situação da aquisição/criação do conhecimento	
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM
	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5
Domínio do conhecimento	<p>Embrionário: conhecimento não está estabelecido internamente e não faz parte de processo(s) da organização.</p> <p>Domínio: conhecimento está estabelecido internamente e faz parte de processo(s) da organização.</p>
Velocidade de evolução interna do conhecimento	<p>Lenta: o conhecimento possui um ciclo de evolução que supera anos, apenas com alterações pontuais neste período.</p> <p>Rápida: conhecimento está em constante evolução, com ciclos rápidos de atualização.</p>
Tempo médio de formação do profissional	<p>Curto prazo: a formação de profissional para o uso do conhecimento não depende de base teórica, e a capacitação pode ocorrer em poucos meses.</p> <p>Longo prazo: a formação de profissional para o uso do conhecimento depende de forte conceituação teórica, o processo de capacitação demanda anos.</p>
Processo de aprendizagem	<p>Experiência: conhecimento envolve essencialmente expertises, habilidades e por isso é adquirido principalmente por experimentação.</p> <p>Capacitação: o conhecimento envolve técnicas, metodologias, processos e por isso é adquirido principalmente por meio de aulas, workshops...</p>
Critério 3: Situação da codificação e organização do conhecimento	
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM
	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5
Explicitação do conhecimento	<p>Tácito: o conhecimento é adquirido ao longo da vida e está essencialmente na cabeça das pessoas.</p> <p>Explícito: o conhecimento é formal, claro, regado. Está formalizado e registrado em bases de dados ou publicações, etc.</p>
Grau de complexidade	<p>Complexo: o conhecimento é difícil de ser formalizado ou expresso por palavras.</p> <p>Simple: o conhecimento é fácil de ser comunicado, registrado ou descrito em manuais.</p>
Grau de Organização do Conhecimento	<p>Baixo: o conhecimento está em documentos armazenados em pastas pessoais, em ambiente de acesso restrito e sem controle taxonômico.</p> <p>Alto: o conhecimento possui taxonomia (está classificado, organizado) interna definida e estabelecida.</p>

Critério 4: Situação do compartilhamento e disseminação do conhecimento	
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM
	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5
Usuários do Conhecimento	Operacional: principais usuários do conhecimento estão concentrados em atividades operacionais da organização. Alta gestão: principais usuários do conhecimento encontram-se em posições de nível estratégico da organização.
Concentração do Conhecimento	Centralizado: a produção e uso do conhecimento estão centralizados em apenas uma área. Descentralizado: a produção e o uso do conhecimento estão dispersos nos colaboradores e podem ser encontrados em diversas áreas.
Importância dada ao relacionamento interno	Baixa: o relacionamento interno, com outros processos ou áreas da organização, é considerado de baixa importância para o uso e a evolução do conhecimento. Alta: o relacionamento interno é considerado de alta importância para o uso e a evolução do conhecimento.
Importância dada ao relacionamento externo	Baixa: tanto o uso operacional do conhecimento como seu desenvolvimento e evolução são atividades exclusivamente internas à organização. Alta: todo resultado e evolução do conhecimento são consequências de relacionamento com agentes externos.
Critério 5: Situação da proteção do conhecimento	
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM
	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5
Risco de perda	Baixo: os colaboradores ligados a este conhecimento não têm pretensão de se aposentarem, de serem realocados ou de saírem da organização dentro dos próximos anos. Alto: os colaboradores ligados a este conhecimento têm pretensão de se aposentarem, de serem realocados ou saírem da organização.
Localização	Dentro da organização: o desenvolvimento e domínio do conhecimento pertencem à organização. Fora da organização: o conhecimento é de domínio alheio, podendo ser encontrado e adquirido no ambiente externo.
Concentração	Poucas pessoas: conhecimento concentrado em poucas pessoas dentro da organização. Muitas pessoas: conhecimento pertencente a várias pessoas e está compartilhado e disseminado na organização.
Necessidade de proteção e permissão de acesso	Alta proteção: o conhecimento precisa ser protegido e, por ser altamente sigiloso, é necessária a restrição de acesso. Baixa proteção: o acesso ao conhecimento é livre, não necessita de proteção e permissão de acesso.
Critério 6: Características gerais do conhecimento	
ITEM DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM
	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5
Abrangência	Específico: o conhecimento está relacionado a um único processo ou área. Sistêmico: o conhecimento depende de uma compreensão ampla do negócio da organização, envolvendo diversos processos.
Evolução	Não mutável: o conhecimento existente hoje é praticamente o mesmo de anos atrás, tendo evoluído pouco neste período. Mutável: o conhecimento se renova a todo instante dependendo fortemente de profissionais atualizados.
Natureza	Única disciplina: o conhecimento é específico e composto de uma única disciplina. Multidisciplinar: o conhecimento é amplo e se baseia no conhecimento de diversas disciplinas para ser formado.
Governança	Definida: os processos, etapas, fluxos e responsabilidades são bem definidos e institucionalizados na organização. Indefinida: o processo, etapas, fluxos e responsabilidades não são bem definidos e são informais na organização.

A criticidade do conhecimento é, então, avaliada no Passo 3.

Passo 3 – Classificação da criticidade dos conhecimentos avaliados

A criticidade do conhecimento é definida pela distância entre a situação desejada e a situação atual na régua. Quanto maior a distância, mais crítico o item se torna. De acordo com os seis critérios estabelecidos no Passo 2, cada conhecimento é avaliado como **0** (não crítico), **1** (relativamente crítico), **2** (crítico) a **3** (muito crítico).

Desse modo, pode-se ver detalhadamente na figura 5 a priorização dos conhecimentos associados encontrados no Passo 1.

Figura 8: Representação do Passo 3

PASSO 3: Classificação da Criticidade dos Conhecimentos						
Conhecimento Priorizado	Focos de Ação *					
	Estrutura de Pessoal	Aquisição/ criação	Codificação/ organização	Compartilhamento	Proteção	Características Gerais
CAPACITAR OS MEMBROS PARA QUE ESTEJAM APTOS A REALIZAR OS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA EJ	3	2	3	1	3	3
CAPACITAR NOVOS MEMBROS COM OS TREINAMENTOS BÁSICOS DE GESTÃO INTERNA	3	2	2	0	2	1
MOSTRAR AOS TRAINEES OS PROCESSOS INTERNOS E PROJETOS DA EJ	1	1	2	1	1	1

* Escala: (0) não é crítico (1) relativamente crítico (2) crítico (3) muito crítico

FONTE: Dados da Pesquisa

Passo 4 - Caracterização das informações associadas aos conhecimentos críticos

No Passo 4, os conhecimentos do Passo 1 são analisados pelo prisma dos seus respectivos formatos (documentos internos, publicações técnicas, base de dados, contatos verbais, etc.) e origens (especificar fornecedor, unidade organizacional, instituição, empresa universidade, etc.).

A figura 5 demonstra o quadro detalhado com todas as informações de formatos e origens dos conhecimentos classificados de 1 (um) a 5 (cinco) no Passo 1.

Figura9: Representação do Passo 4

PASSO 4: Caracterização das informações associadas aos Conhecimentos Críticos		
Conhecimento crítico	Caracterização	
	Formato (documentos internos, publicações técnicas, base de dados, contatos verbais, etc.)	Origem (especificar fornecedor, unidade organizacional, instituição, empresa universidade, etc.)
CAPACITAR OS MEMBROS PARA QUE ESTEJAM APTOS A REALIZAR OS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA EJ	Documentos internos, arquivos de computador armazenados em locais diferentes, palestras, treinamentos presenciais ou online;	Membros efetivos da EJ, empresas de treinamento, professores da IES, profissionais autônomos;
CAPACITAR NOVOS MEMBROS COM OS TREINAMENTOS BÁSICOS DE GESTÃO INTERNA	Documentos internos, arquivos de computador armazenados em locais diferentes, palestras, treinamentos presenciais ou online;	Membros efetivos da EJ, empresas de treinamento, professores da IES, profissionais autônomos;
MOSTRAR AOS TRAINEES OS PROCESSOS INTERNOS E PROJETOS DA EJ	Contato verbal	Membros efetivos da EJ

FONTE: Dados da Pesquisa

Passo 5 – Priorização final dos conhecimentos críticos

No Passo 5 os conhecimentos críticos encontrados nos Passos 1, 2 e 3 são consolidados através de uma planilha mostrada na figura 10 e então, para se definir o conhecimento mais crítico são aplicados três filtros. Os dois primeiros filtros são encontrados a partir da planilha já mencionada.

1º Filtro: número de critérios com nível 3 de criticidade (muito crítico)

O conhecimento que obteve maior número de critérios com nível 3 foi: *‘Proporcionar treinamentos aos membros para que estejam aptos a realizar os serviços oferecidos pela EJ’*, do macroprocesso Capacitação, com quatro critérios nível 3.

2º Filtro: número de critérios com nível 2 de criticidade (crítico)

O conhecimento que obteve maior número de critérios com nível 2 de criticidade foi: *‘Oferecer aos novos membros os treinamentos básicos de gestão interna’*, também do macroprocesso Capacitação, com três critérios nível 2.

3º Filtro: Priorização Corporativa

Neste nível, a alta direção define como será o Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento na organização (IPEA, 2013, p. 14).

Figura 10: Representação do Passo 5

PASSO 5: Priorização final dos conhecimentos críticos												
Intervenções vinculadas ao macroprocesso Conhecimentos		Passo 1 - Definição dos conhecimentos			Passo 3 - Focos de ação				Ordem de criticidade			
Processo	Atividade	Conhecimento associado	Priorização	Estrutura de pessoal	Aquisição/ criação	Codificação/ organização	Compartilhamento	Proteção	Características	Quantos	Quantos	Quantos
										3	2	1
Capacitação	Propor Treinamentos com Professor Orientador; Treinamentos Online; Treinamentos de GP	Pesquisar quais treinamentos os membros precisam fazer para que estejam aptos a realizar todos os serviços oferecidos na Cartilha de Serviços da X Consultoria Jr e proporcionar esse treinamento.	1	3	2	3	1	3	3	4	1	1
		Proporcionar aos novos membros os treinamentos básicos para operarem na gestão interna.	1	3	2	2	0	2	1	1	3	1
Processo Trainee	Apresentar toda a empresa e seus Projetos; Organizar o trabalho departamental; Apresentar o Desafio Trainee; Realizar Feedback.	Estruturar as atividades dos trainees de maneira que eles tenham conhecimento sobre os processos de gestão interna da X Consultoria Jr e também dos projetos realizados pela EI.	1	1	1	2	1	1	1	0	1	5

FONTE: Adaptado de IPEA, 2013, p. 25

4.3. Propostas de Gestão do Conhecimento

Com os resultados encontrados, essa pesquisa propõe algumas práticas organizacionais e também as práticas de GC para que o Departamento de Gestão de Pessoas consiga atingir as lacunas de GC e minimizar a criticidade dos conhecimentos associados ao macroprocesso Capacitação (pois os conhecimentos críticos encontrados pertencem a ele).

4.3.1. Uma proposta organizacional

Na X Consultoria Jr. notou-se a ausência de explicitação do conhecimento adquirido pelos membros ao finalizarem os projetos. Por causa dessa lacuna, e também pela evasão elevada de membros, quando um novo projeto com o mesmo tema é solicitado pela empresa, os membros têm que buscar o conhecimento dos projetos anteriores com outros alunos ou ex-membros, o que se torna uma barreira para os prazos e para a qualidade dos serviços prestados pela EJ.

Para essa lacuna, e também considerando a criticidade do conhecimento *‘Proporcionar treinamentos aos membros para que estejam aptos a realizar os serviços oferecidos pela EJ’*, sugere-se uma prática de GC: *Revisão pós-ação*.

A Revisão pós-ação deve ser realizada pelos consultores ao término de um Projeto. Os conhecimentos aprendidos podem ser apresentados de várias maneiras, importando aqui a criatividade dos membros em apresentar e transmitir tanto o conhecimento tácito como o explícito para a EJ. Uma ordem lógica de apresentação pode ser seguida:

- Nome do Projeto, local onde foi realizado, tempo de duração, consultores.
- Onde encontrar a base teórica do tema (livros didáticos, artigos, professores, etc.)
- Os desafios da aprendizagem (experiências do cotidiano e as dificuldades/facilidades encontradas durante a realização do Projeto).

É importante ressaltar que de alguma maneira a vivência do projeto deve ser explicitada, enfatizando assim a fase de COMBINAÇÃO da Espiral do Conhecimento. Sugere-se para isso que os membros façam um Manual de *Melhores Práticas*, que não necessariamente possua as características formais de um manual, mas que consiga explicitar as melhoras práticas da experiência em se realizar o projeto.

4.3.2. Práticas de Gestão do Conhecimento para o Departamento de Gestão de Pessoas

A Capacitação dos membros pode ser dividida em dois segmentos: a Capacitação do *Trainee* e a Capacitação do Membro. Essa divisão ocorre pelo fato de que os *trainees* que estão entrando na empresa júnior possuem um conhecimento muito pequeno a respeito dela e de seus processos internos/externos. Já os membros possuem certa experiência com os processos da EJX e por isso, a capacitação voltada a eles se direciona aos serviços que a X Consultoria Jr oferece ao mercado.

O conhecimento crítico '*Oferecer aos novos membros os treinamentos básicos de gestão interna*' traduz as atividades da Capacitação *Trainee*. Por isso, para esse conhecimento crítico, propõe-se, primeiramente, identificar a *Base de Conhecimento* de cada departamento, ou seja, é possível que uma análise dos conhecimentos básicos de gestão interna de cada departamento seja listada e então, um membro de cada departamento (podendo ser o Diretor do mesmo) dê o treinamento de processos básicos do seu departamento aos *trainees* ou adotem a prática de gestão do conhecimento denominada *Mentoring*, fazendo com que um membro já experiente acompanhe o *trainee* e o oriente na execução das tarefas.

Por fim, para que o *trainee* entre na EJ conhecendo o que a empresa X oferece ao mercado, sugere-se que os projetos explicitados de acordo com o item 4.3.1 dessa pesquisa sirvam como base e inspiração para o Desafio *Trainee*.

A Capacitação do Membro é estreitamente relacionada ao conhecimento crítico '*Proporcionar treinamentos aos membros para que estejam aptos a*

realizar os serviços oferecidos pela EJ'. Tendo em vista que o membro possui certa vivência com os processos da empresa, sugere-se, primeiramente, que a ferramenta 'Radar' seja aplicada em dois momentos: no início da gestão e no final da mesma. Dessa maneira o departamento pode consolidar uma prática de gestão do conhecimento: *Banco de Competências Individuais* e, também, o membro terá a percepção se aprendeu/cresceu ou não no período de uma gestão.

Para que os membros estejam aptos e preparados para realizarem novos projetos, sugere-se que a cada gestão os itens da Cartilha de Serviços da empresa sejam o ponto de partida para busca de Treinamentos. Para isso, sugere-se a prática de *Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos*, de maneira que os Treinamentos sejam, a cada gestão, catalogados e explicitados, com o intuito de que na gestão seguinte, se tenha um referencial para a busca de Treinamentos para os membros. Ao final de cada Treinamento, a prática de gestão do conhecimento *Revisão pós-ação* também poderá ser aplicada. Podem ser realizados *Vídeos* de como ocorreu o processo de Treinamento, evidenciando pontos positivos e negativos.

É muito importante que os arquivos de registros tanto de projetos quanto de Treinamentos possuam uma *Taxonomia* fácil de ser compreendida para que qualquer membro consiga encontrá-lo com facilidade onde estiver armazenado.

Dessa forma, espera-se que com a aplicação dos processos e práticas propostos a criticidade dos conhecimentos '*Proporcionar treinamentos aos membros para que estejam aptos a realizar os serviços oferecidos pela EJ*' e '*Oferecer aos novos membros os treinamentos básicos de gestão interna*' seja minimizada e o Departamento de Gestão de Pessoas tenha melhor desempenho frente aos objetivos estratégicos da X Consultoria Jr.

Foi possível encontrar nesse departamento os conhecimentos mais críticos '*Proporcionar treinamentos aos membros para que estejam aptos a realizar os serviços oferecidos pela EJ*' e '*Oferecer aos novos membros os treinamentos básicos de gestão interna*', que estão diretamente ligados ao macroprocesso Capacitação. Ao se considerar que a Cartilha de Serviços da EJ X não pode sofrer grandes alterações ao longo das gestões, devido ao mercado sempre reconhecê-la pelos serviços que executa, o

conhecimento das cadeiras da Engenharia de Produção são fundamentais para a existência da EJ e, por isso, deve ser sempre preservado dentro da mesma. Através da utilização de práticas de gestão do conhecimento como Revisão Pós-Ação, Base de Conhecimento, Banco de Competências Individuais, Melhores Práticas, *Mentoring*, Memória Organizacional e produção de Vídeos é possível fortalecer processos de gestão interna e externa da X Consultoria Jr e também consolidar as práticas de GC já existentes na EJ. É fundamental que a Taxonomia seja padronizada e permita o fácil acesso aos conhecimentos gerados pelas Revisões Pós-Ação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A constante evolução da Tecnologia de Informação vivenciada no ambiente organizacional modificou a maneira do ser humano lidar com seu trabalho. A automatização industrial abriu portas para que as pessoas investissem mais em aprimorar seus conhecimentos. A grande quantidade de informações e a velocidade com que as mesmas são transmitidas impulsionam a gestão do conhecimento.

Uma empresa júnior foca seus objetivos estratégicos em dar oportunidade ao aluno de ensino superior aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula, ou seja, a empresa júnior é movida pelo conhecimento de seus alunos e, por isso, a gestão do conhecimento é tão importante para esse tipo de organização.

A pesquisa buscou conhecer com maior detalhe os conhecimentos mais importantes que afetam diretamente a empresa júnior X Consultoria no alcance de seus objetivos sociais. Para entender e identificar quais são os conhecimentos críticos dessa EJ, utilizou-se a “Metodologia para mapeamento de conhecimentos críticos da Administração Pública Estadual”, estruturada pelo IPEA, que se mostrou aplicável ao contexto de EJ, que não é o foco da ferramenta. Um fator relevante sobre utilização dessa metodologia é a necessidade do comprometimento dos agentes dos processos da organização. Algumas críticas à metodologia são: Mesmo que exista uma tentativa de se criar uma maneira de quantificar a criticidade de um conhecimento no **Passo 2**, o posicionamento da situação do conhecimento atual e do conhecimento desejado na régua são intrinsecamente dependentes da avaliação pessoal de um membro da empresa

que tenha intensa vivência com os conhecimentos. Isso pode prejudicar a veracidade dos dados, devido à subjetividade, e conseqüentemente os resultados da pesquisa. A aplicabilidade real dessa metodologia depende da proximidade do profissional de gestão do conhecimento com os processos estudados. Observados essa proximidade e o comprometimento do empresário júnior, a pesquisa pode ter excelentes resultados a curto e longo prazo. Outra crítica é a ausência de uma explicitação clara sobre a utilidade do Passo 4, pois o mesmo não entra na planilha final de criticidade do conhecimento no Passo 5. Uma falha também pode ser considerada quando, no Passo 5, ao se fazer a contagem dos números de 0 a 3 a tabela de Priorização dos conhecimentos (utilizada no Passo 1) classifica o conhecimento mais crítico com peso 1 e, por isso, esse valor não pode ser contabilizado na planilha do Passo 5. Se cada conhecimento crítico nesse momento recebesse peso 3 devido à sua importância, então poderia ser contabilizado junto com os índices do Passo 2.

Um fator interessante sobre a gestão do conhecimento em empresas juniores, de um modo geral, é flexibilidade desse ambiente no tangente às decisões tomadas em relação ao futuro da EJ (tanto para processos internos quanto aos externos - projetos). Por um lado, pode ser uma porta aberta para a criação do conhecimento, o que é muito relevante para sua existência no mercado. Por outro lado, a preservação de alguns conhecimentos é fundamental para que o desempenho das próximas gestões fique de acordo com a imagem social já criada ou a que se busca criar para seus *stakeholders*, até pelo fato de que as próximas gestões terão pessoas novas que necessitam de conhecimento e também já não terão pessoas detentoras de muito conhecimento mais. Lidar com esses dois extremos faz da gestão do conhecimento uma ferramenta estratégica de grande importância para a EJ.

Devido ao grande período de observação na Fase I dessa pesquisa, acredita-se que os resultados encontrados são bem próximos da realidade da EJ X. A facilidade de acesso aos documentos internos da empresa foi crucial para o entendimento amplo da relação do departamento de Gestão de Pessoas com os demais departamentos e também com os objetivos estratégicos da EJ.

A limitação da pesquisa foi a participação dos membros e ex-membro nas respostas aos questionários. Pelo fato de serem aplicados online, a quantidade de

participantes não foi padrão em cada questionário. Para os trabalhos futuros sugere-se transformar essa pesquisa em uma Pesquisa-Ação e assim, comprovar a eficácia das práticas de gestão do conhecimento sugeridas.

Portanto, espera-se colaborar com a qualidade dos serviços prestados pela empresa júnior X e, conseqüentemente sua prospecção no mercado. É importante ressaltar que a Espiral do Conhecimento é infinita e sempre existirá um conhecimento que pode ser melhorado. Tendo essa consciência a EJ pode sempre avaliar a sua força na busca pelos objetivos sociais que são a base da sua existência.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento**. Brasília: IPEA, 2015.

BETTONI, E. M. et al. **Práticas gerenciais em Gestão do Conhecimento: um estudo da aplicação em Empresas Juniores**. Londrina, v. 16, n.1, p. 72-87, jan./jun. 2011

BRASIL JÚNIOR. **Relatório CENSO & IDENTIDADE**. 2014. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/arquivos> >. Acesso em: Maio de 2015.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20 – 29, Maio de 1995.

HANSEN, V. S. **Análise das ações de gestão do conhecimento no contexto das Práticas gerenciais: os casos das empresas juniores da UFSC**. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

IPEA. **Metodologia para mapeamento de conhecimentos críticos na Administração Pública Estadual: com base na experiência da Secretaria Estadual da Fazenda**. GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, Setembro de 2013. p. 25.

LEITE, F. C. L. **Gestão do Conhecimento Científico no contexto acadêmico: Proposta de um Modelo Conceitual**. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

LIMA, D. B. de J. **Análise dos Processos de armazenamento da informação \conhecimento produzido pela empresa júnior**. 2009. 75 f. Trabalho de Conclusão de

Curso (Graduação em Biblioteconomia) Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

LOYOLA, R. M. **Gestão do Conhecimento em uma empresa júnior do Distrito Federal**. 2013. 36f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas). Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, UniCEUB, Brasília, 2013.

MAGALHÃES T. G., DALMAU, M. B. L. e SOUZA, I. M. de. Gestão do Conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso para empresa júnior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v.7, n.2, p. 108 – 129, 2014.
NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre : Bookman,2008.p. 319

PICCHIAI, D. Empresa Júnior: um exemplo de pequena empresa. In: V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. **Anais...** São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008. p. 14. ISSN1518-4382.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K.. **Gestão do Conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL. Câmara dos deputados: **Projeto de Lei 8084/2014**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=749467>>. Data de acesso: 17/01/2016.

ROSSATO, M. A. **Gestão do Conhecimento: A busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SILVA, et. al. O processo de Gestão do Conhecimento em redes interorganizacionais: um estudo com empresas juniores de Minas Gerais. In: XXXIV Encontro da ANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: 25 a 29 de setembro de 2010.

SILVA, F. T. **Transferência do Conhecimento e redes interorganizacionais: um estudo com empresas juniores do Brasil**. UFLA, Lavras, 2011.

STOLLENWERK, M. F. Gestão do Conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada. Anais do **Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro, 1999.

SÜFFERT, C. J. **A Gestão do Conhecimento como solução**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada na aprendizagem e na criatividade**. São Paulo. Ed. Negócios, 2000.

VAZ, A. V. **Quais os mais influentes teóricos de gestão do conhecimento para os seus praticantes**. Rio de Janeiro: COPPE, 2012.

X CONSULTORIA JÚNIOR. Estatuto Social. João Monlevade: 2015a.

X CONSULTORIA JÚNIOR. Manual do Departamento de Gestão de Pessoas. João Monlevade: 2015b.

WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations**: thinking about how people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.

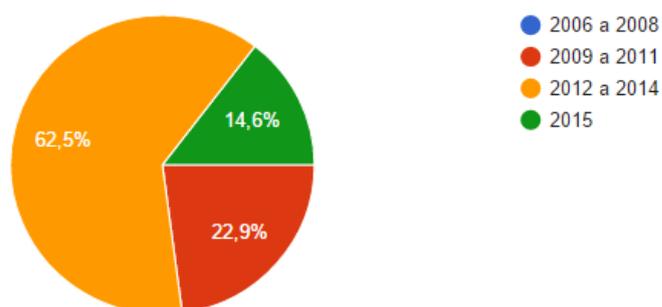
APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO I	
Pergunta: Ao ser membro da Inova, o quanto você sabia sobre o Portfólio de Serviços e o quanto se sentia apto a atuar nos projetos?	
RESPOSTAS	QUANTIDADE
Nenhum conhecimento	0
Conhecimento Razoável	1
Conhecia mas não sabia aplicar	15
Muito Conhecimento	2
Conhecimento amplo e habilidade para ensinar aos demais membros	0
TOTAL	18
QUESTIONÁRIO II	
Pergunta: Quantos anos você permaneceu na Inova (contando com o <i>trainee</i>)?	
RESPOSTAS	QUANTIDADE
6 meses	0
1 ano	6
1 ano e meio	11
2 anos	0
2 anos ou mais	12
TOTAL	29

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO III

Em qual ano foi aceito no Processo Seletivo (48 respostas)



Do que mais sentiu falta no Processo Trainee (48 respostas)

