

**UMA METODOLOGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
PARA UMA EXPANSÃO SUSTENTÁVEL DOS NEGÓCIOS
DE PROFISSIONAIS LIBERAIS EMPREENDEDORES**

FABRÍCIO YUTAKA FUJIKAWA

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Curso de Pós Graduação
em Gerência Estratégica da Informação

Orientadora: Elisabeth Braz Pereira Gomes

Rio de Janeiro
2007

Fujikawa, Fabrício Yutaka

Uma metodologia de gestão do conhecimento para uma expansão sustentável dos negócios de profissionais liberais empreendedores / Fabrício Yutaka Fujikawa – Rio de Janeiro, 2007.

47 f.: il.

Monografia (Gerência Estratégica da Informação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Escola Politécnica, 2007.

Orientadora: Elisabeth Braz Pereira Gomes

1. Gestão do Conhecimento - Teses. 2. Administração. 3. Negócios. 4. Web site. 5. Intranet.

. I. Gomes, Elisabeth Braz Pereira (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola Politécnica. III. Título.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	4
1.1. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	5
1.2. OBJETIVO	6
1.3. RELEVÂNCIA	6
1.4. DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS	6
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1. PROFISSIONAL LIBERAL EMPREENDEDOR.....	7
2.2. EXPANSÃO SUSTENTÁVEL DE NEGÓCIOS.....	7
2.3. CONHECIMENTO	8
2.4. MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO E A ESPIRAL DO CONHECIMENTO	9
2.5. GESTÃO DO CONHECIMENTO	10
2.6. CAPITAIS DO CONHECIMENTO ®	11
CAPÍTULO 3 - PROBLEMÁTICA.....	13
CAPÍTULO 4 - PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	17
4.1. DEFINIR O NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO.....	18
4.2. ELABORAR UM DICIONÁRIO CORPORATIVO.....	19
4.3. MAPEAR OS PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	21
4.4. PRIORIZAR OS PROCESSOS.....	22
4.5. DESCREVER E MODELAR OS PROCESSOS.....	25
4.6. ELABORAR INSTRUMENTOS DE APOIO.....	28
4.7. ESPAÇO PARA REGISTRO E TROCA DE SUGESTÕES	29
4.8. REUNIÕES PERIÓDICAS.....	30
4.9. WEB SITE COMO FERRAMENTA TECNOLÓGICA DE APOIO	31
4.9.1. <i>Função: repositório do conhecimento.....</i>	<i>31</i>
4.9.2. <i>Função: canal de comunicação e marketing.....</i>	<i>33</i>
CAPÍTULO 5 - RESULTADOS ESPERADOS.....	37
5.1. QUANTO AOS PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	37
5.2. QUANTO AOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO ®.....	37
5.3. OUTROS	38
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO	40
BIBLIOGRAFIA	43
ANEXO 1 – QUADRO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS	45
ANEXO 2 – QUADRO DE DETALHAMENTO DO PROCESSO.....	46
ANEXO 3 – MODELO DE ATA DE REUNIÃO	47

Capítulo 1 - Introdução

Os autores e estudiosos de teorias sócio-econômicas têm estabelecido que vivemos em uma sociedade com um novo paradigma: a sociedade do conhecimento. Enquanto na sociedade agrícola o fator de produção — e, conseqüentemente, o pilar da estruturação social — foi a (posse de) terra, com a revolução industrial e o estabelecimento do modelo da sociedade industrial, o fator de produção passou a ser o capital (a indústria) — os grandes industriais, a chamada burguesia, ocuparam o topo da pirâmide sócio-econômica. Já na sociedade do conhecimento, o principal ativo para as atividades econômicas é o conhecimento. Para Cavalcanti (2001), o valor de produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação tecnológica e inteligência a eles incorporados.

Tome-se como exemplo os grandes investidores financeiros, hoje uma das atividades mais impactantes na economia mundial — vide recentes casos de efeito cascata na queda das principais bolsas de valores do planeta. É uma atividade fortemente sustentada em conhecimento: “Como saber em que investir os recursos?”, “Em que momento investir?”, “Quando retirar os investimentos?”, entre outras, são perguntas a serem respondidas com base na interpretação de dados e informações que, muitas vezes, estão disponíveis para todos os participantes do mercado. É a análise e a interpretação desses dados e informações, ou seja, o conhecimento, quem determina a diferenciação e a vantagem competitiva de um participante específico.

Nos mercados em que a inovação é exigida — caso típico, por exemplo, de empresas de telefonia celular —, o departamento de pesquisa e desenvolvimento tem um papel fundamental e o conhecimento nele gerado é essencial para a sobrevivência da empresa no mercado.

O que dizer, então, das atividades econômicas terciárias — os serviços? Atividades de consultoria, escritórios de advocacia, cursos e escolas, agências de turismo, escritórios de tradução, e muitas outras, são

intensamente — ou totalmente, em vários casos — apoiadas em conhecimento.

Mesmo as operações industriais necessitam investir em processos de aquisição, retenção e melhoria de conhecimento para sustentarem sua competitividade. Uma indústria de calçados precisa saber quais os desejos de seu público consumidor para produzir um calçado adequado, que tenha um bom desempenho de vendas. Além disso, para extrair a melhor margem de lucro sobre o preço de venda, seus processos de produção, distribuição e divulgação devem ser continuamente melhorados — um caso clássico de gestão do conhecimento.

Finalmente, até as atividades primárias, como fruto de uma intensa competição no setor, hoje administram o conhecimento como um ativo produtivo. Como exemplo, temos as pesquisas e a produção de alimentos transgênicos, e a proeminente posição mundial que a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias) ocupa no setor, em função de uma adequada gestão do conhecimento aplicada.

Em virtude do acelerado desenvolvimento das tecnologias de informação e da decorrente revolução nas formas de comunicação, que disponibilizam dados e informações como commodities para todos os participantes do mercado, é consenso que gerenciar o conhecimento corporativo é fundamental para manter-se competitivo numa economia cada vez mais — e irreversivelmente — globalizada.

1.1. Descrição do problema

As práticas de gestão do conhecimento, via de regra, encontram-se estabelecidas em empresas de médio e grande porte, com alguma variação no estágio de adoção, tendo ainda pouca presença em pequenas e micro-empresas. No caso de profissionais liberais, que geralmente atuam de forma isolada, essas práticas inexistem formalmente.

1.2. Objetivo

Neste trabalho será apresentada uma metodologia de gestão do conhecimento apoiada por um ferramental de sistema de informação acessível à capacidade de investimento dos profissionais liberais, para formação da memória organizacional e suporte à execução de suas atividades. Considerando que, diferentemente dos fatores de produção de outrora, o conhecimento é um ativo que aumenta quanto mais é utilizado, e seu custo diminui à medida que é compartilhado por um número maior de pessoas (Cavalcanti, 2001), a adoção de tal metodologia forma os alicerces de uma expansão sustentável de negócios e equipe para os profissionais liberais empreendedores.

1.3. Relevância

Segundo dados do IBGE, no ano 2000 esses profissionais representavam cerca de 15 milhões de trabalhadores, ou 23,4% da população ocupada do país. Como exemplos de ocupações dos profissionais, temos: advogados, jornalistas, dentistas, arquitetos, consultores, psicólogos, tradutores, etc.— todas intensamente apoiadas em conhecimento. A representatividade da categoria no mercado de trabalho brasileiro é tão grande que nosso país foi o pioneiro mundial na disponibilização de domínios de primeiro nível (DPN) da *internet* específicos para os profissionais liberais (por exemplo: *bio.br* para biólogos e *fot.br* para fotógrafos).

1.4. Descrição dos capítulos

No próximo capítulo, a fundamentação teórica dos conceitos apresentados no trabalho será explanada. No capítulo 3, será ilustrada a situação comumente encontrada pelos profissionais liberais empreendedores e a problemática gerada pela inexistência de metodologia de gestão do conhecimento. No capítulo 4, será apresentada a metodologia proposta como solução. No capítulo seguinte, serão discutidos os resultados esperados com a adoção da solução sugerida. Finalmente, no capítulo 6 serão apresentadas as conclusões deste trabalho.

Capítulo 2 - Fundamentação Teórica

A seguir, são apresentados os conceitos teóricos utilizados ao longo do trabalho.

2.1. Profissional Liberal Empreendedor

Segundo o IBGE, o profissional liberal é aquele que trabalha explorando uma atividade econômica de forma autônoma, com ou sem sócio e empregados. Utiliza predominantemente o exercício técnico e intelectual de conhecimento, sem intervenção de agentes externos ou vinculação hierárquica.

Para Dornelas, o empreendedor percebe uma oportunidade e cria meios (nova empresa, por exemplo) para perseguí-la, fazendo acontecer, se antecipando aos fatos e tendo uma visão futura da organização.

Assim, neste trabalho, o *profissional liberal empreendedor* é aquele profissional eminentemente técnico que, dada a sua competência, tem a demanda por seus serviços aumentada e percebe a oportunidade de transformar-se em uma empresa, uma organização, expandindo seus negócios. A tendência, a médio e longo prazo, é que o *profissional liberal empreendedor* torne-se cada vez mais focado nos negócios, com suas características empresariais suplantando as técnicas. A revista Você S/A, em sua edição de Maio/2000, disponibilizou um teste *online* para os profissionais liberais avaliarem seu perfil empreendedor. O endereço encontra-se nas referências do trabalho.

2.2. Expansão Sustentável de Negócios

No sentido econômico, crescimento sustentável consiste no aumento das entradas ou saídas reais que podem ser sustentadas por longos períodos de tempo. Segundo a Wikipedia, *sustentabilidade* relaciona-se à continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana. Neste trabalho, a expressão *expansão sustentável de negócios* restringe-se às características econômicas da sustentabilidade de uma organização empresarial, desconsiderando os demais aspectos, e resume-se

em um aumento das atividades da organização (faturamento, lucro, equipe, clientes, etc.) com bases sólidas, duradoura e contínua.

2.3. Conhecimento

O próximo conceito que deve ser definido é o de *conhecimento*. Para Davenport (1998), *conhecimento* é uma combinação de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, que proporciona uma referência para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Gloor (2001) estabelece que o *conhecimento* está embutido em processos de trabalho e permeia todos os processos essenciais de uma organização. Como exemplo, cita que processos de vendas e marketing abrangem *conhecimento* sobre a melhor forma de posicionar produtos ou serviços no mercado.

É necessário ressaltar que *informação* e *conhecimento*, embora utilizados comumente como sinônimos na linguagem coloquial, são conceitos diferentes sob a ótica da gestão do conhecimento. A *informação*, por si só, não constitui *conhecimento*. Ela é “um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento (...) é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor” (Nonaka, 1997, pp. 63 e 64).

O *conhecimento* pode ser classificado como *tácito* ou *explícito*. Segundo Gomes (2005), o *conhecimento tácito* é aquele armazenado no âmbito individual, fruto da experiência, crenças e habilidades pessoais, normalmente difícil de ser formulado, comunicado e compartilhado com terceiros. Exemplos: o jogador que sabe como dar uma “bicicleta” no futebol; o fotógrafo que “enxerga” uma cena especial. Já o *conhecimento explícito*, é principalmente adquirido pela informação, quase sempre pela educação formal, e normalmente se encontra documentado em linguagem codificada (livros, manuais, bases de dados, etc.). Exemplo: um livro técnico.

2.4. Modos de Conversão do Conhecimento e a Espiral do Conhecimento

Para Nonaka (1997), a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito permite definir quatro formas distintas de conversão do conhecimento:

- *socialização* (de conhecimento tácito em conhecimento tácito);
- *externalização* (de conhecimento tácito em conhecimento explícito);
- *combinação* (de conhecimento explícito em conhecimento explícito);
- *internalização* (de conhecimento explícito em conhecimento tácito);

A *socialização* corresponde ao compartilhamento de experiências entre pessoas, gerando novo conhecimento tácito — tais como, modelos mentais ou habilidades compartilhadas. Ela ocorre, por exemplo, na transmissão de conhecimento de mestres para aprendizes através da observação, imitação e prática. Na realidade corporativa, o treinamento mediante o compartilhamento de experiências segue o mesmo raciocínio (por exemplo, um profissional júnior que acompanha um profissional sênior numa visita para reunião com um cliente).

A *externalização* é a explicitação do conhecimento tácito, através de uma linguagem compreensível, tornando-o acessível a várias pessoas. Como exemplo, temos a elaboração de documentação de rotinas.

A *combinação* ocorre quando conhecimentos já explicitados são modificados ou combinados para gerar novos conhecimentos explícitos. Por exemplo: um processo já documentado que é revisado e melhorado a partir de sugestões de melhorias registradas em documentos específicos.

A *internalização* ocorre quando conhecimento explícito é internalizado por um indivíduo e torna-se seu conhecimento tácito. Um caso típico é o

aprendizado de uma rotina de trabalho mediante a leitura de sua documentação.

Graficamente, os modos de conversão do conhecimento podem ser apresentados conforme a figura seguinte. Ainda segundo Nonaka (1997), a criação do conhecimento organizacional é um processo contínuo e dinâmico de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, que dá origem à expressão *espiral do conhecimento*.

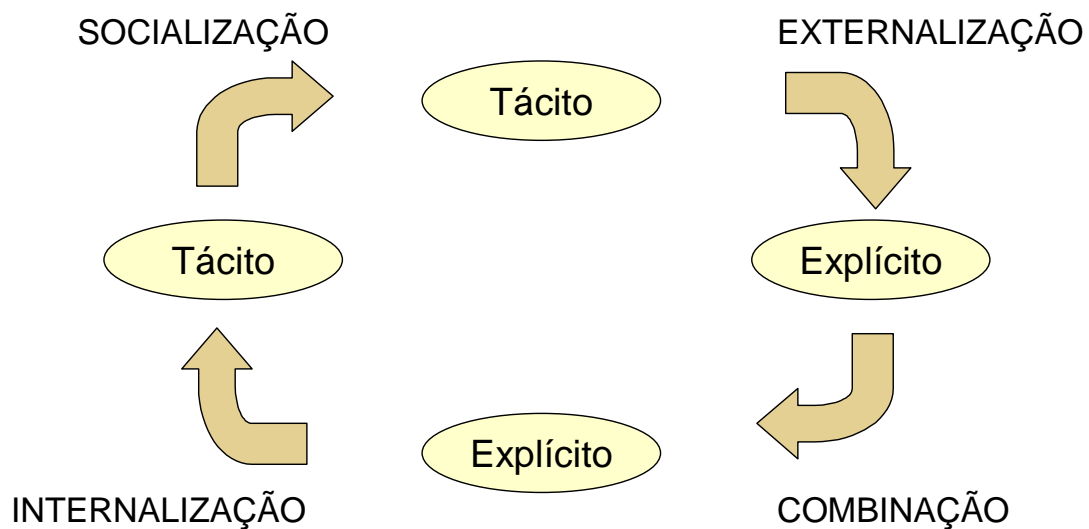


Figura 1 - espiral do conhecimento
Fonte: Nonaka (1997)

2.5. Gestão do Conhecimento

De acordo com Jayme Teixeira Filho (Todeschi, 2001), a *gestão do conhecimento* (GC) é uma abordagem que busca pontos onde o conhecimento traga vantagem competitiva para a empresa. Pode ser entendida como um amplo processo de criação, uso e disseminação do conhecimento na organização. Concretamente, a GC se materializa numa série de práticas facilitadoras do compartilhamento do conhecimento na empresa, não apenas sobre seus processos internos, mas também sobre seus clientes e seu ambiente competitivo.

2.6. Capitais do Conhecimento ® ¹

Cavalcanti (2001) estabelece que, para uma efetiva gestão do conhecimento de uma organização, deve-se utilizar o modelo dos capitais do conhecimento, que define quatro capitais a serem monitorados e gerenciados, conforme a figura seguinte.

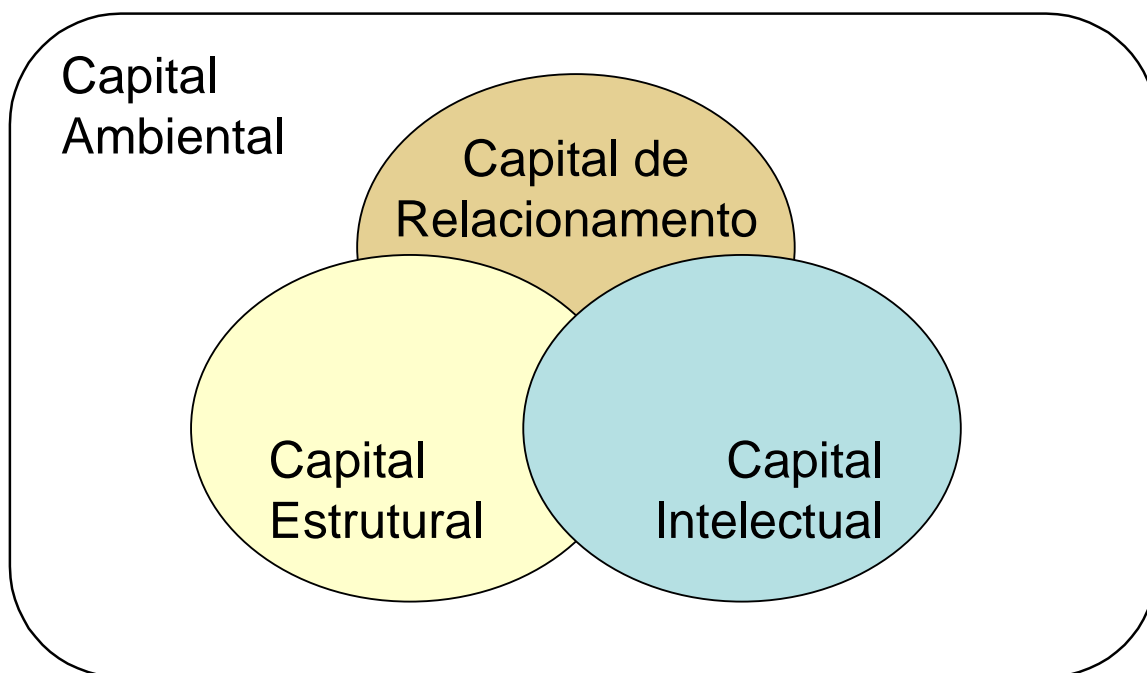


Figura 2 – os quatro capitais do conhecimento ®
Fonte: Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) – COPPE/UF RJ

O *capital ambiental* é o conjunto de fatores que definem o ambiente de negócios no qual a empresa está inserida: características sócio-econômicas, aspectos legais, éticos, culturais, governamentais e financeiros.

O *capital estrutural* é formado pela infra-estrutura disponível para as operações da organização e sua cultura empresarial: sistemas administrativos, conceitos, modo como trabalha, processos, marcas, programas de computador e outros.

O *capital intelectual* é um ativo intangível, pertencente ao indivíduo, não à organização, mas que pode por ela ser utilizado para as suas operações.

¹ Capitais do conhecimento é marca registrada do CRIE – Centro de Referência em Inteligência Empresarial da COPPE/UF RJ.

Trata-se da capacidade, habilidade, experiência e conhecimento formal das pessoas que compõem uma empresa.

Já o *capital de relacionamento* é formado pelas parcerias estratégicas que uma organização estabelece com os principais atores do *capital ambiental* (clientes, fornecedores, instituições financeiras, etc.) visando à preservação de sua presença no mercado.

Estabelecidos os conceitos teóricos, no próximo capítulo será apresentada a situação comumente encontrada pelos profissionais liberais na execução de suas atividades.

Capítulo 3 - Problemática

Tipicamente, os profissionais liberais atuam de forma autônoma, realizando diversos papéis na estrutura de funcionamento de suas atividades — desde a execução propriamente dita de sua atividade-fim, até a realização de tarefas indispensáveis à sua sobrevivência, mas que desviam seu foco dos processos de trabalho essenciais (por exemplo: rotinas de administração de contas a pagar/receber).

As tarefas normalmente são realizadas baseadas no conhecimento tácito do profissional. Quando há conhecimento explícito envolvido, ele usualmente é encontrado na metodologia seguida pelo profissional na execução dos processos de sua atividade-fim. Mesmo assim, dificilmente se trata de conhecimento explícito gerado pelo próprio profissional: na maioria das vezes, são literaturas técnicas usadas como referência. O processo executado pelo profissional, em si, isto é, seu “jeito de fazer as coisas” não está documentado.

Exemplificando, analistas de sistemas possuem metodologias consagradas para desenvolvimento de sistemas à disposição: análise estruturada, análise essencial, análise orientada a objetos, entre outras. De acordo com a metodologia utilizada, uma literatura técnica (conhecimento explícito) de apoio é selecionada. Entretanto, cada analista de sistemas possui um jeito personalizado para executar a metodologia escolhida: uma maneira de conduzir as entrevistas, um padrão próprio de codificação dos programas, uma melhor forma de colher as validações com o cliente, enfim, um processo próprio para a execução da metodologia — o seu conhecimento tácito sobre o tema.

Em alguns casos, porém, a situação é até mais crítica. Não é raro, por exemplo, encontrar doceiras que produzem bolos ou doces seguindo receitas inteiramente memorizadas — nestes casos, o conhecimento utilizado é tácito em sua totalidade.

Quanto aos sistemas de informação, normalmente já existe um ferramental para a execução da atividade-fim quando necessário, e os processos auxiliares são apoiados por programas simples, de fácil (e muitas vezes gratuita) obtenção: cadastro de clientes, planilhas de cálculo, editores de texto, etc.

Numa situação de aumento da demanda de serviços, quando o profissional liberal decide tornar-se um empreendedor e iniciar sua transformação em uma empresa, ele necessita de mais tempo disponível para realizar sua atividade-fim e começa a se dar conta de que o tempo que ele investe em processos secundários poderia ser destinado a atender às novas oportunidades de negócio. Nesse momento, ocorre uma contratação de um novo colaborador para atuar nas tarefas de apoio — rotinas administrativas, atendimento telefônico, etc. Embora menos freqüente, dependendo do volume da demanda existente, pode ser necessário que o novo colaborador seja um outro profissional para atuar na mesma atividade-fim. Por exemplo, um tradutor está com a agenda preenchida e possui clientes solicitando novas traduções — neste caso, seria necessário um outro tradutor da área para satisfazer à demanda.

Na entrada de novos colaboradores, o treinamento normalmente é feito através de orientação pessoal, prestada diretamente pelo profissional liberal, durante o horário de expediente e à medida em que “as coisas vão acontecendo”, isto é, quando surge a necessidade de execução de um procedimento, é realizado o treinamento do mesmo — sempre por transmissão oral de instruções. Quando o profissional liberal não se encontra no local de trabalho, a execução de uma tarefa que ainda não tenha sido vista no treinamento fica adiada aguardando seu retorno ou, dependendo da urgência, as orientações são passadas por telefone. No caso de colaboradores da mesma área de atuação do profissional, a realidade é similar. Por exemplo, uma cozinheira normalmente treina sua auxiliar solicitando sua ajuda na confecção de um determinado prato, explicando o modo de preparo à medida que vai fazendo.

Como se vê, o principal modo de transferência do conhecimento é a socialização. A externalização e a combinação podem ser consideradas inexistentes, e poucas vezes ocorre a internalização, visto que há pouco conhecimento explícito envolvido. Considerando que os profissionais liberais atuam em atividades de uso intensivo do conhecimento — seja como produto final da atividade (ensino e consultoria, por exemplo), seja como fator de produção do produto final gerado (projetos de arquitetura e sistemas de informação são casos típicos) — a não-abrangência de todos os modos de conversão do conhecimento é, sob a ótica da estratégia empresarial, uma grande fraqueza.

Com relação aos capitais do conhecimento, a chegada de novos integrantes na equipe incrementa o capital intelectual da organização (e, eventualmente, o de relacionamento também), mas a falta de uma metodologia de gestão do conhecimento dificulta o desenvolvimento dos demais capitais. Considerando que, conforme Cavalcanti (2001), o capital intelectual é uma propriedade individual utilizável por uma organização enquanto seu detentor fizer parte de seus quadros, nota-se que esse aumento do capital intelectual pode ser temporário. Para agravar, o conhecimento repassado não é persistente, isto é, caso haja mudanças na equipe, todo o conhecimento passado ao colaborador antigo pode ter que ser novamente trabalhado e repassado ao novo colaborador. E, mais uma vez, caberá ao profissional liberal transmitir o conhecimento. Essa excessiva centralização na figura do profissional liberal torna-se um limitante para o crescimento da equipe — ela poderá aumentar somente enquanto o profissional puder dar assistência e supervisionar a todos sem prejudicar a agenda de sua atividade-fim.

E quanto aos produtos ou serviços entregues aos clientes, qual o impacto do aumento de equipe segundo a realidade apresentada? De acordo com Werkema (1995), um processo sempre apresenta variabilidade de resultados, em função de diferenças entre as matérias-primas, as condições dos equipamentos, os métodos de trabalho, as condições ambientais e os operadores envolvidos no processo em questão. Por haver pouco ou nenhum

processo documentado, e sendo a socialização o principal modo de transferência de conhecimento, a tendência ao aumento da variabilidade é grande quando da contratação de novos colaboradores para apoiar o profissional liberal.

Com isso, utilizando a definição de Campos (1992), para a *qualidade* de um produto ou serviço como sendo atender perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente, conclui-se que num contexto de expansão de equipe e negócios, o profissional liberal corre o sério risco de impactar negativamente a percepção da qualidade de seus serviços pelos clientes, o que, por sua vez, pode destruir uma boa reputação construída até então. Tome-se como exemplo uma nutricionista que atue prestando consultoria nutricional. Em função do aumento da demanda, ela incorpora um novo integrante na equipe, cujos métodos de trabalho são significativamente diferentes dos seus — para pior, na avaliação dos clientes. Que imagem sua clientela terá acerca da sustentabilidade da expansão de seus negócios? Certamente não será positiva.

No capítulo seguinte, será apresentada uma metodologia de gestão do conhecimento para apoio às atividades de profissionais liberais empreendedores no momento da alavancagem de seus negócios.

Capítulo 4 - Proposta de Solução

No capítulo anterior, foram apresentados os problemas e riscos a que se expõem os profissionais liberais empreendedores, em função da frágil estrutura de gestão do conhecimento, decorrente da inexistência de um processo adequado.

A proposta de solução apresentada neste trabalho engloba uma metodologia de gestão do conhecimento que considera os processos de transformação do conhecimento em suas formas explícita e tácita, faz girar a espiral do conhecimento e desenvolve os capitais do conhecimento da organização, através da formação de uma sólida memória organizacional. A metodologia proposta pode ser assim resumida:

- Definir o negócio da organização
- Elaborar um dicionário corporativo
- Mapear os processos de negócio
- Priorizar os processos
- Descrever e modelar os processos
- Elaborar instrumentos de apoio aos processo
- Disponibilizar um espaço para registro e troca de sugestões/experiências
- Realizar reuniões periódicas com a equipe

Esquemáticamente, a figura seguinte representa a metodologia:

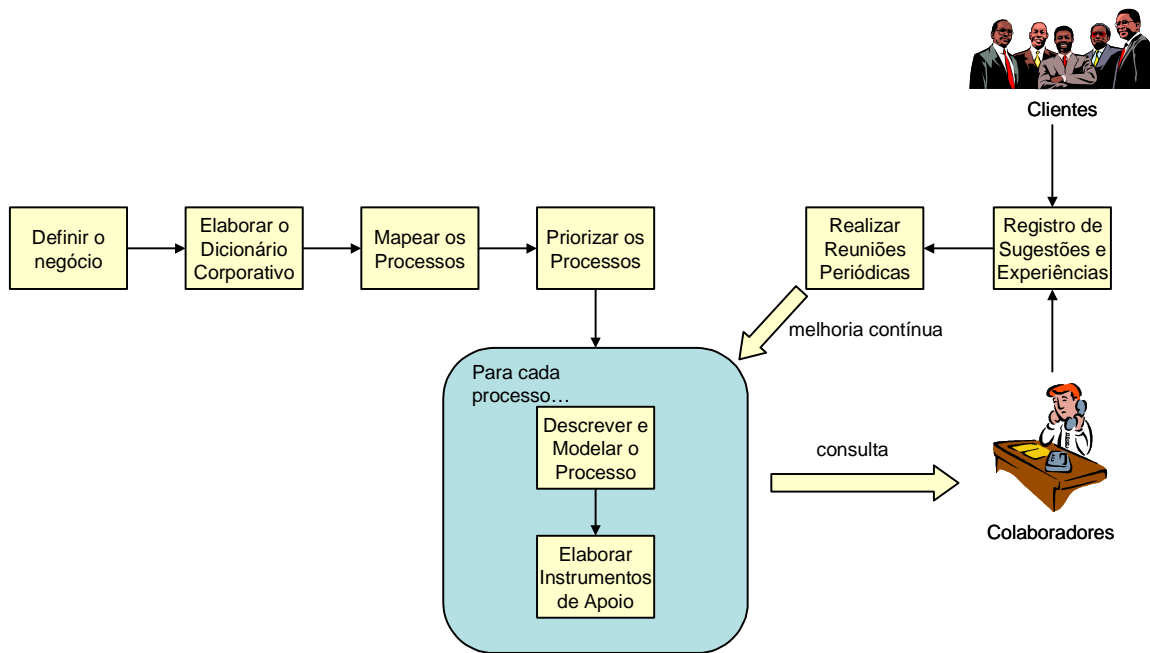


Figura 3 - esquema da metodologia proposta

Como ferramenta tecnológica de apoio é sugerido um *web site* de acesso controlado como repositório para armazenamento, consulta, compartilhamento e disseminação do conhecimento explícito da organização produzido pela adoção da metodologia. O mesmo *web site* pode ser utilizado como canal de comunicação e divulgação de serviços, atuando no relacionamento com antigos e novos atores do ambiente de negócios da empresa. Admite-se que os sistemas de informação já utilizados pelo profissional liberal nos processos auxiliares e na sua atividade-fim atendem às suas necessidades momentâneas e, portanto, estão fora do escopo deste estudo.

A seguir, cada tópico da metodologia será detalhado.

4.1. Definir o negócio da organização

O profissional liberal empreendedor deve formalizar a descrição do negócio em que atua, definindo as seguintes declarações (Dornelas, 2001):

- Visão: onde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir, e o que ela quer ser.

- Missão: razão de ser da empresa, o que ela é, e o que ela faz.

Além de definir o norte estratégico do negócio, as declarações de visão e missão auxiliam na identificação das competências essenciais da organização — o conjunto de habilidades e tecnologias que permite à organização oferecer algo de valor para o cliente (Cavalcanti, 2001). Saber quais as competências essenciais, por sua vez, contribui para a priorização dos processos que deve ser realizada posteriormente. Ainda segundo o autor, dar visibilidade às competências essenciais permite que os funcionários tenham uma melhor compreensão dos rumos que devem seguir para uma ascensão profissional. Conseguindo atrair, reunir e manter o capital intelectual, a empresa é valorizada.

A seguir, é apresentado um exemplo de declaração de visão e missão que poderia ser utilizado por um analista de sistemas:

Missão: desenvolver e fornecer soluções em tecnologia de informação que gerem vantagens competitivas para os clientes, a custo, qualidade e prazos adequados.

Visão: ser referencial no mercado de tecnologia de informação em termos de qualidade, competência e confiabilidade para colaboradores e clientes.

Quadro 1 - exemplo de declaração de missão e visão

4.2. Elaborar um dicionário corporativo

Para o bom andamento dos processos, um dos fatores primordiais é a comunicação fluir com o mínimo possível de ruídos. No momento inicial do empreendimento, é comum que haja entendimentos incorretos em função de terminologias desconhecidas — ou de interpretações diferentes — para as partes envolvidas. Por exemplo, uma secretária de um analista de sistemas pode receber a incumbência de ligar para um cliente para verificar se um sistema de informação desenvolvido pode ser considerado *homologado* — isto é, o cliente o declara recebido e aceito. Ao realizar a ligação, a secretária pode perguntar ao cliente se “o recebimento do sistema está autorizado”. É provável que o cliente interprete como um pedido de autorização de faturamento do

valor a ser pago — referente a um sistema que sequer foi oficialmente entregue.

Outro caso: no ramo de tradução, denomina-se *tradução* a conversão de textos em idiomas estrangeiros para o idioma natal (por exemplo, Inglês/Português); já a conversão no sentido inverso, de textos no idioma natal para idiomas estrangeiros é denominada de *versão* (segundo o exemplo, Português/Inglês). A *versão*, naturalmente, tem um preço maior que a *tradução*. Obviamente, os clientes não têm ciência dessa terminologia e chamam quaisquer dos casos como *tradução*. Caso um cliente ligue para um tradutor para perguntar o preço de uma “*tradução*” de um documento do Português para o Inglês, e o atendente seja um novo colaborador que também desconheça a diferença de denominações, pode acabar recebendo um valor incorreto do serviço.

Para evitar situações da espécie e suas indesejadas conseqüências, recomenda-se a elaboração de um dicionário corporativo com os termos específicos do negócio e seus significados internos. O início de um empreendimento é o momento ideal para o estabelecimento de uma comunicação uniforme; uma linguagem uniformemente utilizada é uma confiável base para a uniformização da cultura organizacional e o conseqüente reforço do capital estrutural.

A seguir, um exemplo de como um dicionário corporativo pode ser estruturado.

Homologar um sistema: declarar um sistema recebido e aceito, atendendo aos requisitos especificados para o seu desenvolvimento.

Testar um sistema: realizar simulações de uso sistemáticas e controladas em busca de erros no funcionamento.

4.3. Mapear os processos de negócio

Segundo Cavalcanti (2001), as empresas na sociedade do conhecimento devem ser estruturadas por processo, utilizando uma visão sistêmica para agrupar os colaboradores segundo as habilidades necessárias para a execução da atividade ou processo.

Werkema (1995, p. 16) define processo como “uma combinação dos elementos *equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas*, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço”. Uma definição mais aderente à realidade dos profissionais liberais empreendedores para processos de negócio é: “uma série de passos repetíveis adotados por uma organização para produzir um resultado desejável” (Santoro, 2006, p. 78). Para a autora, os processos são classificados em:

- Primários: relacionam-se diretamente com o cliente
- De apoio: colaboram com os processos primários na obtenção de sucesso junto aos clientes
- Gerenciais: coordenam as atividades de apoio e dos processos primários

Os processos também podem ser classificados hierarquicamente em macroprocessos, processos e subprocessos. Cada nível subsequente perde em generalização e escopo, mas ganha em especificidade e detalhamento, permitindo tratar isoladamente e num nível adequado de detalhes cada processo de negócio.

Os processos mapeados devem ser catalogados num quadro conforme o anexo 1 (Quadro de Mapeamento de Processos). Nesta etapa, devem ser preenchidas as colunas “nome do processo”, “classificação” e “freqüência”. Um exemplo de alguns possíveis processos mapeados para uma atividade de desenvolvimento de sistemas é mostrado a seguir.

Nome do Processo	Classificação	Freqüência	Intensidade de Conhecimento	Relevância Estratégica

Prospectar projetos	Primário	Alta		
Elaborar orçamento	Apoio	Média		
Negociar propostas	Primário	Média		
Desenvolver solução	Primário	Baixa		
Gerenciar carteira de projetos	Gerencial	Baixa		
Administrar contas a pagar/receber	Apoio	Alta		
Receber contatos de clientes	Primário	Alta		

Quadro 2 - exemplo de quadro de mapeamento de processos parcialmente preenchido

4.4. Priorizar os processos

Após o mapeamento, a fase seguinte é a priorização dos processos, cujo objetivo é definir uma fila de execução das próximas etapas para os processos mapeados.

Considerando a classificação dos processos em primário, de apoio e gerencial, tem-se que os processos que devem ser o quanto antes explicitados são os que envolvem direta interação com os clientes — os processos primários — e que ocorram com alta frequência. Em seguida, vêm os processos de apoio. Os processos gerenciais são os últimos na priorização, visto que a sua execução normalmente cabe ao próprio profissional liberal.

A análise baseada somente na classificação e na frequência dos processos seria incompleta, pois sabidamente alguns processos são mais complexos que outros. Além disso, uns podem ser considerados estratégicos para o negócio da organização e outros não. Portanto, é necessário preencher as colunas “intensidade de conhecimento” e “relevância estratégica” do quadro de mapeamento de processos com os valores “alto”, “médio” ou “baixo”. Na avaliação da relevância estratégica, devem ser consideradas as declarações de visão e missão da organização e suas competências essenciais. Prosseguindo, deve ser montada uma matriz de classificação conforme a figura seguinte.

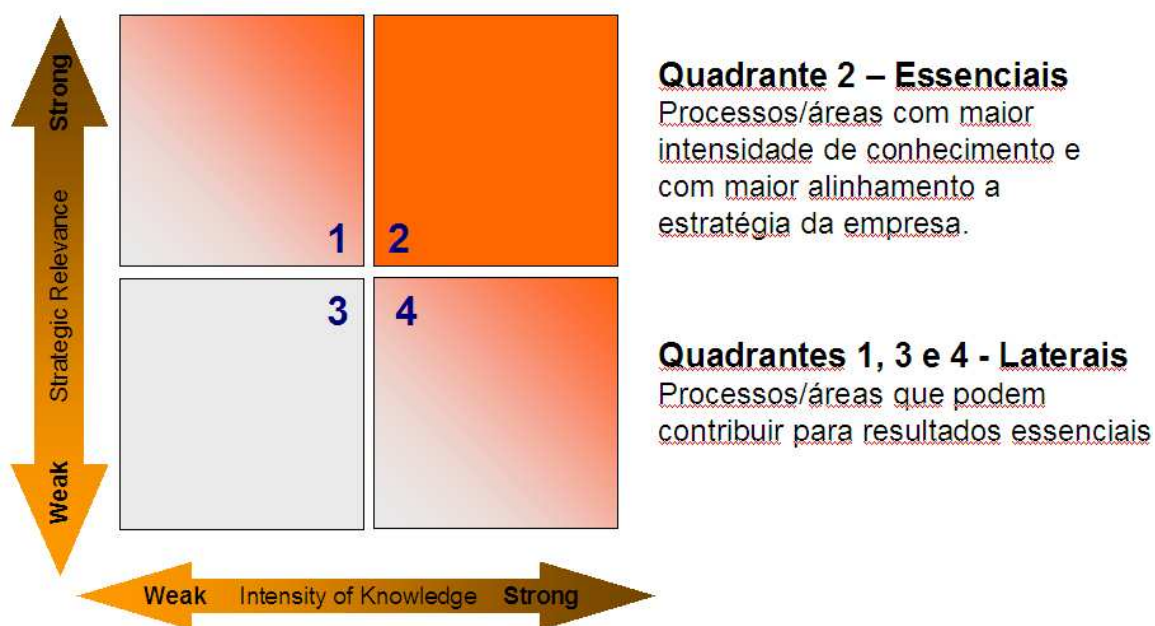


Figura 4 - matriz de classificação de processos
Fonte: Gomes (2005)

Utilizando o mesmo exemplo do tópico anterior, tem-se o seguinte quadro completo de mapeamento de processos e a matriz de classificação correspondente:

Nome do Processo	Classificação	Freqüência	Intensidade de Conhecimento	Relevância Estratégica
Prospectar projetos	Primário	Alta	Média	Alta
Elaborar orçamento	Apoio	Média	Alta	Média
Negociar propostas	Primário	Média	Média	Alta
Desenvolver solução	Primário	Baixa	Alta	Alta
Gerenciar carteira de projetos	Gerencial	Baixa	Alta	Média
Administrar contas a pagar/receber	Apoio	Alta	Baixa	Baixa
Receber contatos de clientes	Primário	Alta	Média	Alta

Quadro 3 - exemplo de quadro de mapeamento de processos completamente preenchido

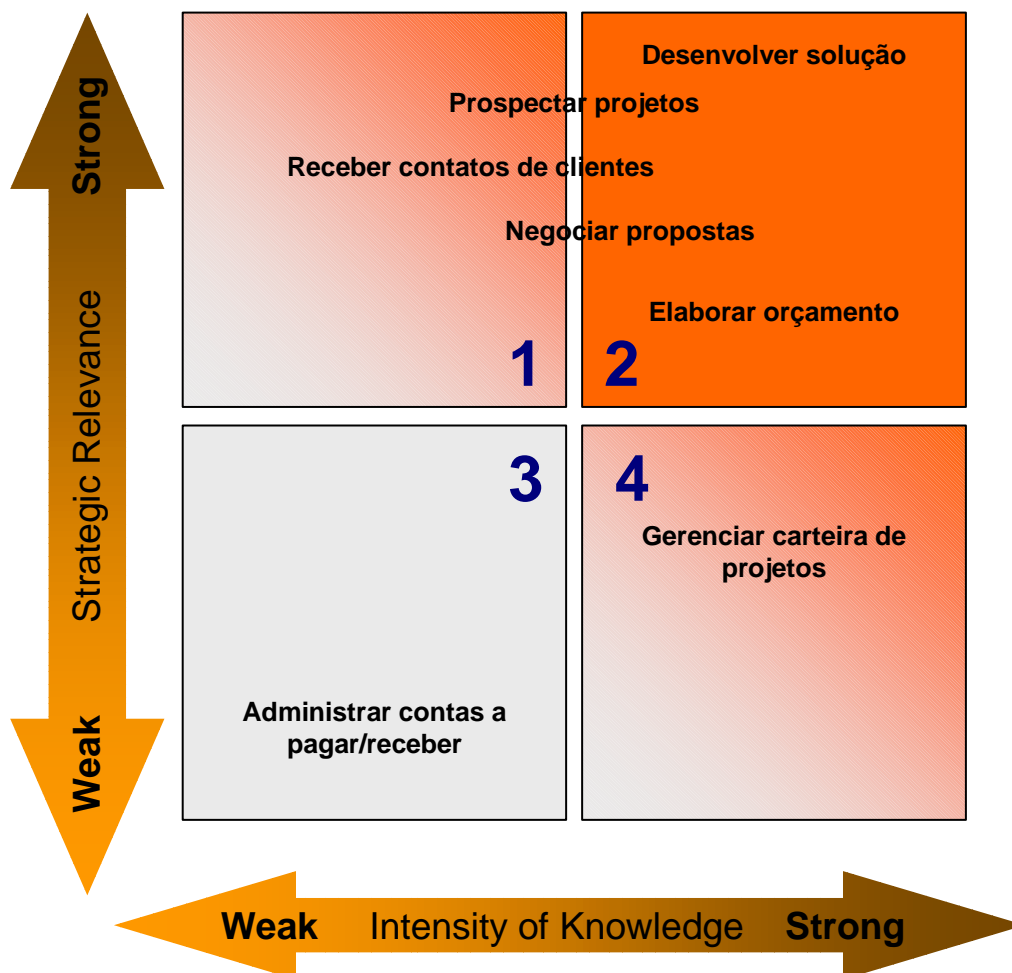


Figura 5 – exemplo de matriz de classificação de processos

Sob a ótica da matriz de classificação, os candidatos prioritários naturais são os processos laterais dos quadrantes (1) e (3), pois são os que exigem menor conhecimento para a execução, sendo de delegação mais simples. Já os processos do quadrante (4) têm baixa prioridade, pois, inversamente, requerem uma alta intensidade de conhecimento — que normalmente só o profissional liberal possui — e o nível de relevância estratégica não justifica um investimento maior neles. Os processos do quadrante (2), portanto, são os intermediários na ordem de prioridade.

Vale ressaltar que, no caso dos processos do quadrante (2), uma primeira análise indica que suas atividades são baseadas principalmente em conhecimento tácito e pouco podem ser documentadas. Um olhar mais atento, porém, revela que, mesmo tais processos que requerem conhecimento

específico da área para a sua execução podem ter atividades que, se isoladas e formalizadas podem ser realizadas por colaboradores de apoio. Ilustrando: no processo de elaboração de orçamento, as atividades de detalhamento do projeto, levantamento de estimativas de horas e recursos necessários e cálculo dos custos têm que ser realizadas pelo profissional liberal. Entretanto, a confecção e o envio da proposta pode ser executado por um colaborador de apoio, desde que haja rotinas e modelos definidos. Num estágio mais amadurecido de explicitação do conhecimento, até mesmo a fórmula de cálculo dos custos pode ser documentada e sua execução ser delegada para outros colaboradores da equipe.

Finalmente, deve ser mencionado que tais regras não são rígidas e servem como orientação básica para a priorização. O foco deve ser sempre o objetivo principal: otimizar o uso do tempo pelo profissional liberal, de forma que o máximo possível de sua carga horária seja destinada à atividade-fim, delegando a execução de tarefas de apoio sem perda de qualidade na execução. A evolução natural dos negócios de um profissional liberal requer primeiro um colaborador para as atividades de apoio e, depois, colaboradores com o mesmo conhecimento específico da sua área de atuação.

Seguindo o exemplo do capítulo, a priorização obtida seria:

1. Administrar contas a pagar/receber
2. Receber contatos de clientes
3. Prospectar projetos
4. Elaborar orçamento
5. Negociar propostas
6. Desenvolver solução
7. Gerenciar carteira de projetos

4.5. Descrever e modelar os processos

Esta é a etapa de explicitação do conhecimento tácito do profissional liberal acerca do processo em questão. Deve ser elaborado um texto descrevendo o processo tal como ele ocorre, sua forma de execução, as

etapas envolvidas, as regras consideradas para as decisões a serem tomadas, os atores com quem ele interage e os instrumentos utilizados (documentos, planilhas e outros artefatos). Deve ser usada uma linguagem simples, de fácil compreensão, de maneira que a descrição do processo possa ser usada no treinamento de colaboradores e servir como guia de consulta em caso de dúvidas. Os termos-chave ou específicos da área de atuação devem remeter o leitor ao dicionário corporativo. A seguir, um trecho de exemplo de descrição de processo:

“Após a apresentação comercial, o gerente de negócios verifica o grau de complexidade técnica das funcionalidades desejadas para o projeto e levanta diretamente os requisitos funcionais do projeto, no caso de projetos simples, ou agenda uma reunião técnica entre o cliente e a equipe técnica, no caso de projetos complexos. A equipe técnica é composta de um analista de negócios e, opcionalmente, de um analista de sistemas da equipe de desenvolvimento do produto. Como produto desta etapa, é gerado o documento Macro-requisitos Funcionais (MRF) do projeto.”

Fonte: Hartmann Consultoria em TI – processo: Desenvolver e Fornecer soluções de TI

Se possível, o processo também deve ser modelado como um fluxograma, para facilitar a sua compreensão. Entretanto, dada a realidade de escassez do tempo dos profissionais liberais, esta é uma etapa que pode ser dispensada sem prejuízo do resultado final. Um exemplo de um processo modelado é mostrado a seguir.

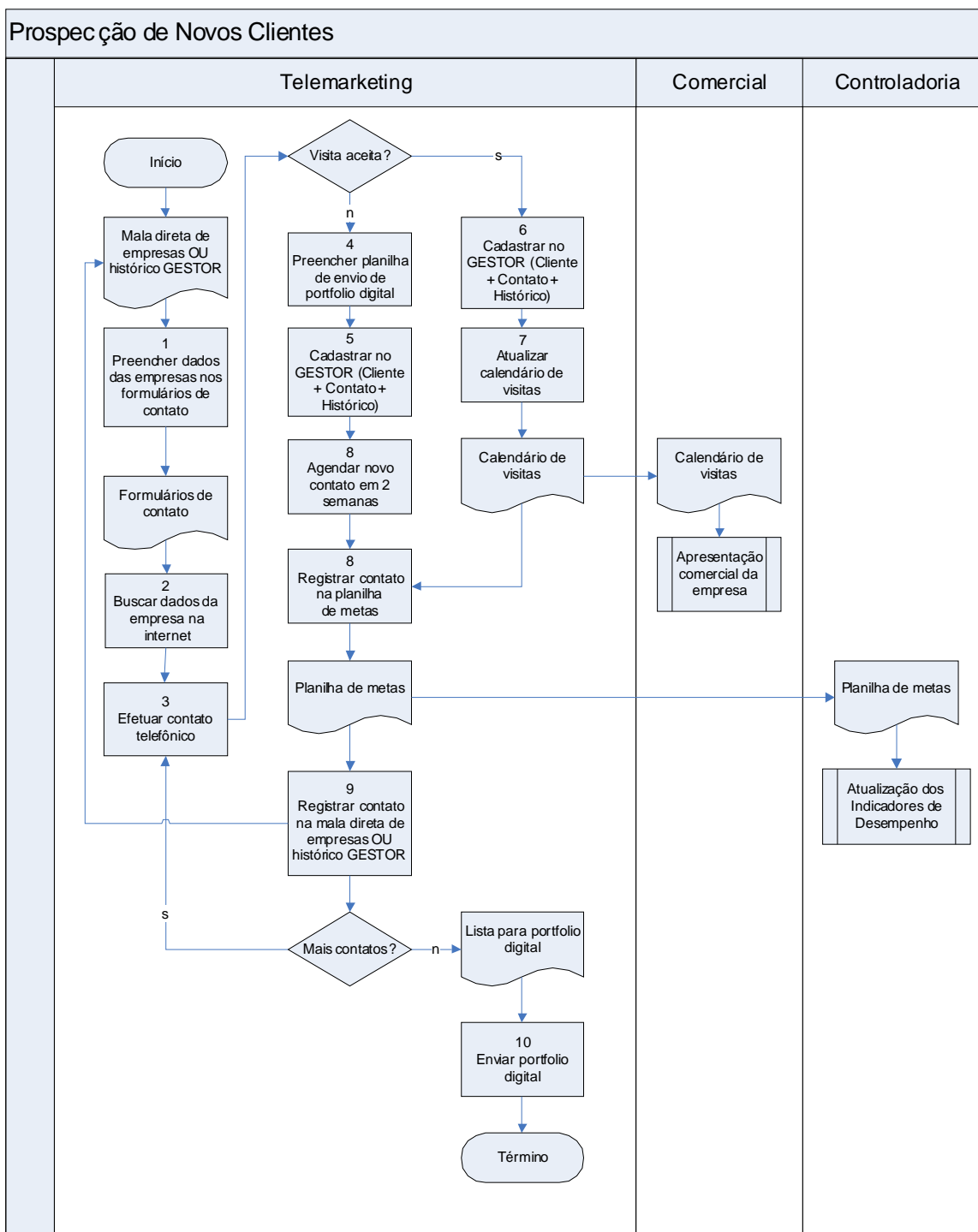


Figura 6 - exemplo de processo modelado

Fonte: Hartmann Consultoria em TI – processo: Prospeccionar Novos Clientes

Finalmente, um quadro com o detalhamento das atividades envolvidas em cada processo, nos moldes do anexo 2 (Quadro de Detalhamento do Processo) deve ser elaborado. Nesse quadro deve ser registrado o processo,

suas atividades, as entradas, as saídas e os instrumentos de cada atividade. A atividade é uma ação concreta realizada no processo. As entradas podem ser informações que serão processadas pela atividade ou eventos que disparam a execução da atividade. As saídas são os resultados concretos gerados pela atividade: um novo evento, uma ação obtida ou novas informações geradas. Com frequência, como um processo muitas vezes é composto por atividades seqüenciais, a saída de uma atividade pode ser uma entrada de outra. Os instrumentos são os artefatos — formulários, documentos, planilhas, etc. — usados na atividade.

A seguir, um exemplo de Quadro de Detalhamento do Processo.

Nome do Processo	Entrada	Atividade	Instrumento	Saída
Prospectar novos clientes	Mala direta	Preencher formulários de contato	Planilha de contatos	Planilha de contatos parcialmente preenchida
	Histórico de contatos do GESTOR			
	Planilha de contatos parcialmente preenchida	Pesquisar dados da empresa	Planilha de contatos	Planilha de contatos com o ramo de atuação e pessoa de contato preenchidos
	Planilha de contatos	Efetuar contato telefônico	Calendário de Visitas e Planilha de Envio de Portfolio	Visita agendada ou envio de portfolio por e-mail

Quadro 4 - exemplo de quadro de detalhamento do processo

4.6. Elaborar instrumentos de apoio

O passo seguinte é elaborar os formulários e artefatos utilizados — registrados na coluna “instrumentos” do quadro de detalhamento do processo.

Segundo D’Ascenção (2001), o objetivo geral do uso dos formulários é permitir a formalização do fluxo das informações que tramitam nos processos de negócio, documentando-as de forma ordenada e centralizada, permitindo uma localização e recuperação imediatas. Por padronizarem informações e procedimentos de um processo, os formulários também possibilitam um

controle mais efetivo. Portanto, os formulários e artefatos são essenciais para garantir uma variabilidade controlada na execução do processo, mantendo a percepção de qualidade por parte do cliente no nível desejado.

Um objetivo que deve ser buscado nos processos de uso intensivo de conhecimento é a busca por padrões de ocorrência que permitam criar modelos reutilizáveis em situações diversas. Como exemplo clássico tem-se a proposta-padrão: se a demanda por determinado tipo de produto/serviço é freqüente, deve ser criada uma proposta-padrão e documentado um subprocesso específico, para que outros colaboradores possam executá-lo.

4.7. Espaço para registro e troca de sugestões

É necessário disponibilizar um espaço para o registro e troca de sugestões, críticas, experiências, enfim, de qualquer informação que possa ser trabalhada para futura geração de conhecimento. O espaço deve ser aberto não apenas aos colaboradores, mas também a clientes e parceiros estratégicos. Obviamente, há que se considerar uma restrição de acesso: nem todos os assuntos tratados devem ser acessados por todos os participantes.

Como espaço para o registro de sugestões e trocas de experiências diversas, sugere-se o uso de um *blog* — uma página *web* na qual é possível registrar temas sob a forma de artigos e os visitantes lançam comentários sobre os mesmos.

Segundo Schittine (2004), o *blog* é uma mistura de vários tipos de escrita, que se divide em vários estilos. Seu caráter heterogêneo advém de sua própria morfologia: a expressão *blog* é originada pela contração de *web log*, um diário (privado) numa página da *web* (pública). A autora também registra que no ambiente do blog as pessoas em geral ficam mais desarmadas e informais, mostrando um pouco mais de si mesmas e do que são capazes de fazer, pensar e escrever, sendo mais ousadas e experimentalistas.

Os *blogs* possuem um caráter intimista, pessoal, adequado à realidade de um profissional liberal: a forte presença da componente pessoal e a

informalidade caracterizam as relações por ele mantidas com os atores do ambiente de negócios — mesmo aquelas de caráter estritamente profissional. Além disso, os *blogs* têm uma administração facilitada em relação a ferramentas de fórum de discussão e comunidades de práticas, porém mantendo os recursos e características mínimas necessárias — estar disponível na *web*, possibilidade de configuração de temas públicos/privados, busca, cadastro de usuários, entre outras.

Deve-se evitar o uso do *e-mail* como canal deste espaço, pois apesar da praticidade de sua confecção e envio, sua recuperação é deficiente — é alto o risco das informações (e, eventualmente, até do conhecimento gerado) serem perdidas pela inexistência de uma catalogação e busca eficientes. Segundo Nielsen (2000), qualquer informação transmitida por *e-mail* transfere o trabalho de organização, indexação e armazenamento para cada destinatário da mensagem — o que, além de tudo, é um desperdício em termos de repetição de esforços.

Face ao exposto, entende-se que o *blog* seja a ferramenta adequada ao propósito deste tópico. Para que a iniciativa seja adotada com sucesso, é necessário estimular o uso da ferramenta.

4.8. Reuniões periódicas

Periodicamente, deve ser realizada uma reunião com a equipe para discussões diversas. Sugestões colhidas no *blog*, opiniões manifestadas por clientes através de outros meios, erros ocorridos nos processos, oportunidades de serviços em prospecção, entre outros, são temas que devem fazer parte da pauta de tais reuniões. O objetivo é trocar conhecimento entre os participantes mediante socialização e internalização, tendo como objetivo a transferência, em si, de conhecimento entre eles e a geração de novos conhecimentos a partir das discussões ocorridas (por exemplo: melhoria dos processos existentes).

Ao final da reunião, deve ser elaborada uma ata simplificada, conforme modelo do anexo 3 (Modelo de Ata de Reunião) para registro e futuras consultas. Sugere-se que as reuniões sejam realizadas quinzenalmente.

4.9. Web Site como ferramenta tecnológica de apoio

4.9.1. Função: repositório do conhecimento

A utilização de um *web site* como repositório do conhecimento permite o acesso às informações a partir de uma conexão normal com a *internet*. Para os profissionais liberais que implantarem esta metodologia, trata-se de uma característica desejável, pois inicialmente as atividades de explicitação e disseminação do conhecimento provavelmente serão realizadas em sua casa, fora do horário de expediente normal. Conforme Dornelas (2001, p. 32), os empreendedores “se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família e até mesmo a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.”.

A disponibilização das informações deve ser realizada através de sistemas de gerenciamento de conteúdo (SGC), que permitem a usuários sem conhecimento técnico específico atualizarem o conteúdo de páginas *web* — textos, arquivos, imagens, etc. Segundo Terra (2002), com os SGC, o poder de atualização é descentralizado e delegado para os funcionários, que podem facilmente incluir informação e conhecimento no sistema, e tê-los eficiente e rapidamente distribuídos — até mesmo para os clientes.

O processo de disponibilização de conteúdo deve ser simples, tendo apenas 1 nível de aprovação (opcional), como o mostrado na figura seguinte.

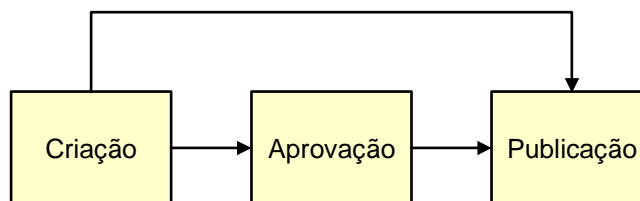


Figura 7 - processo de disponibilização de conteúdo

A arquitetura de informação sugerida para o repositório do conhecimento explícito da organização é a mostrada na figura seguinte.

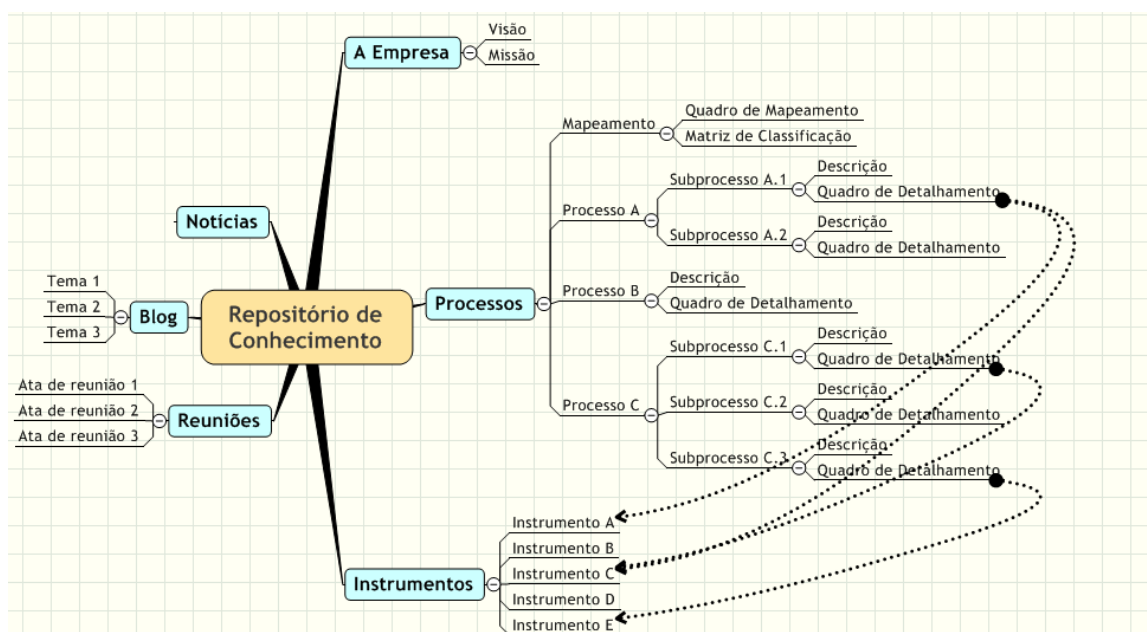


Figura 8 – arquitetura de informação sugerida para o web site como repositório do conhecimento explícito

Atualmente, diversos provedores de hospedagem fornecem a infra-estrutura tecnológica necessária à arquitetura de informação apresentada por investimentos que variam entre R\$ 30,00 a R\$ 300,00 mensais, de acordo com os recursos oferecidos. A seguir, uma explanação do conteúdo de cada seção sugerida na estrutura.

4.9.1.1. A Empresa

Contém a descrição do negócio da organização (Visão e Missão).

4.9.1.2. Processos / Mapeamento

Contém o quadro de mapeamento dos processos (anexo 1) e a matriz de classificação correspondente.

4.9.1.3. Processos / Processo “X” (ou subprocesso “X.N”)

Contém a descrição do processo, sua modelagem (caso exista) e o quadro de detalhamento do processo (anexo 2). Devem ser incluídos links para os correspondentes instrumentos utilizados nas atividades do processo.

4.9.1.4. Instrumentos / Instrumento “X”

Contém o instrumento em si (formulário, documento, planilha, etc.).

4.9.1.5. Reuniões

Contém as atas das reuniões realizadas, conforme modelo do anexo 3.

4.9.1.6. Blog

É o espaço para o registro e troca de sugestões e experiências diversas sobre temas determinados.

4.9.1.7. Notícias

Conteúdo geral de interesse da organização, ocupa espaço da página de entrada.

4.9.2. Função: canal de comunicação e marketing

O web site também pode ser utilizado como canal de comunicação com os atuais clientes. Adicionalmente, divulgando os produtos e serviços prestados, pode atuar no aumento do capital de relacionamento do profissional liberal — novos clientes, parceiros ou fornecedores podem ser integrados.

Para Nielsen (2000), a meta do *design* da página de um *web site* deve ser a simplicidade, visto que os usuários raramente a visitam para desfrutar de seu *layout* — o objetivo deles é o conteúdo que, por sua vez, deve oferecer

respostas rápidas e ser útil ao usuário. Tendo essa diretriz em mente, uma arquitetura de informação adequada ao *site* institucional de um profissional liberal seria a mostrada na figura seguinte.



Figura 9 - arquitetura de informação sugerida para o web site como canal de comunicação e marketing

A seguir, uma explanação do conteúdo de cada seção sugerida na estrutura.

4.9.2.1. A Empresa

Contém a descrição do negócio da organização (Visão e Missão) e seu histórico (experiência no ramo, origem das atividades, etc.).

4.9.2.2. Produtos/Serviços

Contém a descrição dos produtos/serviços oferecidos pela empresa, aplicação, etc.

4.9.2.3. Clientes

Contém uma relação de clientes da organização; é importante para dar credibilidade aos novos relacionamentos que sejam estabelecidos pelo *site*.

4.9.2.4. Web SAC

É a ferramenta de canal de comunicação do *site*. Deve conter uma chamada explícita para o formulário de contato e outra para o *blog*, de forma a estimular o uso deste último por clientes, parceiros ou fornecedores atuais.

4.9.2.5. Casos / Artigos

Disponibilização de estudos de casos ou artigos técnicos da área de atuação do profissional liberal, para aumentar o valor do conteúdo disponibilizado no *site*, com o objetivo de incrementar o número de visitantes.

4.9.2.6. Notícias

Conteúdo que seja de interesse da organização divulgar para o público visitante do *site*. Pode conter informações da própria empresa ou da área de atuação do profissional liberal (por exemplo: no caso de um advogado, mudanças na legislação). Esta seção ocupa a página de entrada do web site e deve ser constantemente atualizada.

Segundo Strauss (1999), um *web site* pequeno, cujo objetivo principal seja a publicação de conteúdo — um *site* institucional — pode ser rapidamente desenvolvido, é de investimento acessível e de fácil manutenção. De fato, em valores atuais, o desenvolvimento de *sites* como o mostrado anteriormente varia entre R\$ 1.000,00 e R\$ 5.000,00, dependendo da experiência dos profissionais envolvidos e da tecnologia utilizada.

Analisando a integração entre as duas arquiteturas de informação, tem-se que a mesma infra-estrutura tecnológica de SGC do *web site* como repositório de conhecimento pode ser utilizada para o canal de comunicação e marketing, de forma que não há acréscimo no valor da manutenção mensal. As informações que constam em ambas as arquiteturas podem ser compartilhadas (isto é, não é necessário publicar duas vezes o mesmo conteúdo) e o controle de acesso às informações internas é feito através de login/senha para os usuários cadastrados (os colaboradores, no caso). A arquitetura de informação final do *web site* seria a mostrada na figura seguinte.

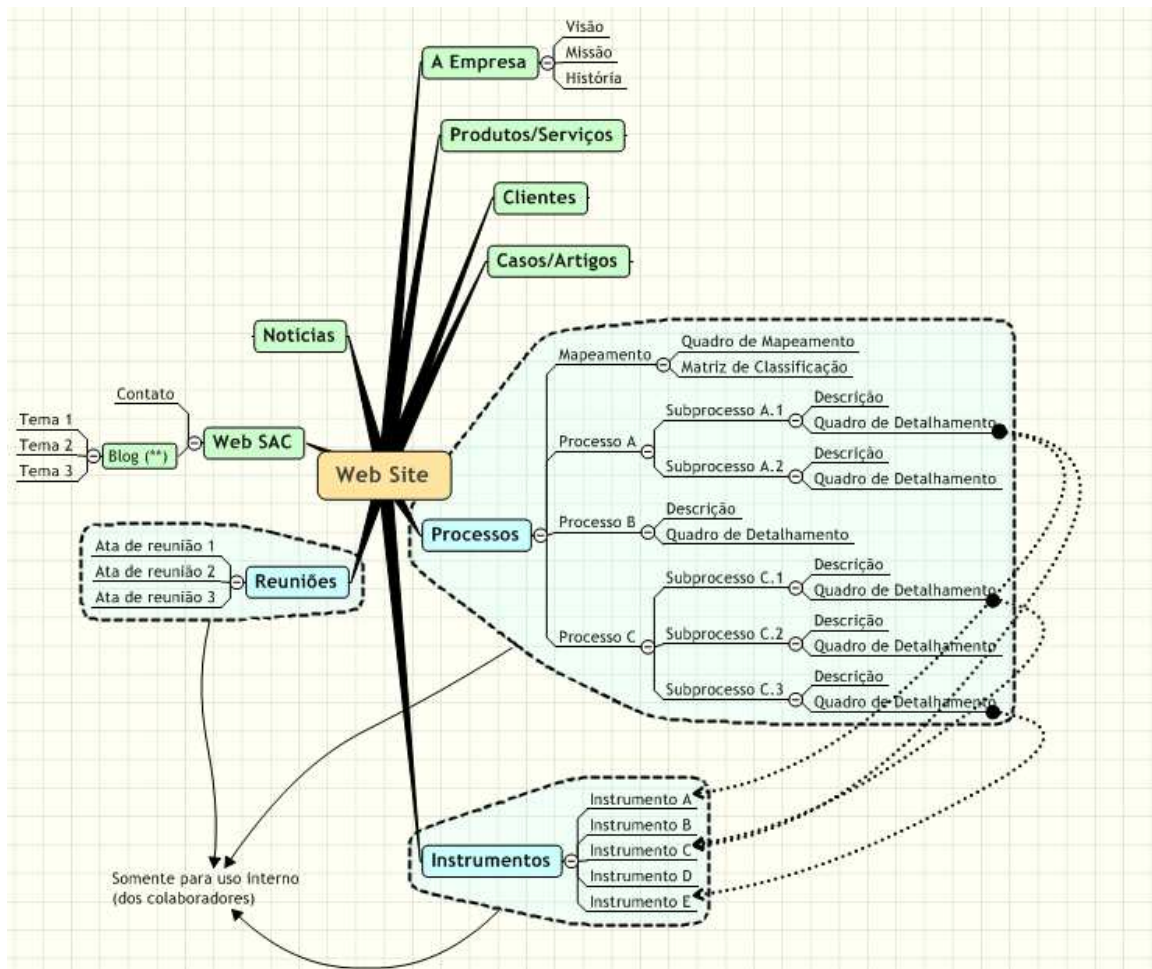


Figura 10 - arquitetura de informação final do web site

Pode ser considerada uma política de publicidade *online* mediante a compra de espaços publicitários em sites de grande visitação ou de palavras-chaves em instrumentos de busca. Há diversos pacotes disponíveis, de acordo com a capacidade de investimento. Entretanto, numa fase inicial, o correto cadastramento do *web site* nos principais instrumentos de busca da *internet* e uma divulgação simples (incluir o endereço do *site* em cartões de visita, papéis timbrados, assinaturas de *e-mail*, etc.) são suficientes.

No capítulo seguinte são apresentados os resultados esperados com a adoção da metodologia proposta.

Capítulo 5 - Resultados Esperados

No capítulo 4, foi apresentada a metodologia proposta para uma gestão do conhecimento das atividades de profissionais liberais em fase de expansão de negócios. A seguir, são apresentados os resultados esperados com a adoção da metodologia.

5.1. Quanto aos processos de conversão do conhecimento

Com a adoção da metodologia, os processos de conversão do conhecimento ficam assim mapeados:

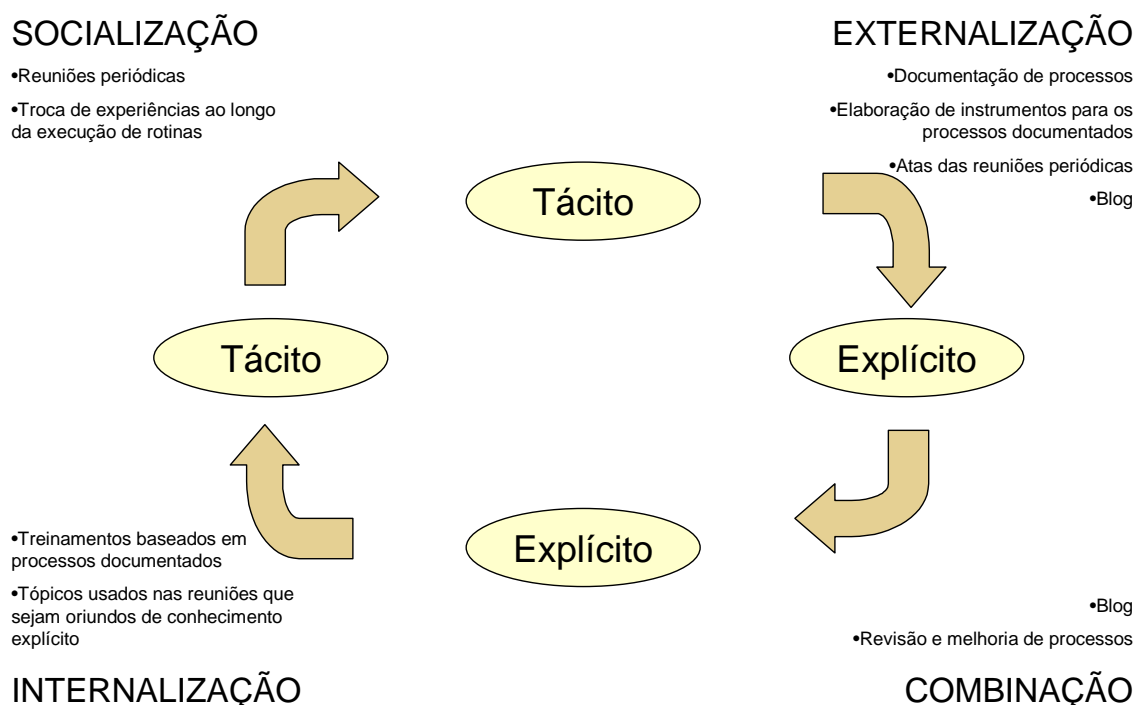


Figura 11 - novo mapeamento dos processos de transferência de conhecimento

Vê-se, portanto, que a espiral do conhecimento passará a ter todos os processos de transformação suportados pelos processos de gestão do conhecimento da metodologia.

5.2. Quanto aos capitais do conhecimento ®

Com relação aos capitais do conhecimento da organização, os impactos esperados são:

- Aumento do capital de relacionamento devido à expansão de sua rede de relacionamentos oriunda da divulgação das atividades do profissional liberal disponibilizadas no *web site*.
- Desenvolvimento também do capital estrutural devido à documentação, divulgação e assimilação dos processos de trabalho, e à implantação do *web site*.
- Melhorias com relação à atração e retenção do capital intelectual da organização, em virtude de sua forma diferenciada de atuação. Espera-se, também, que a organização seja menos vulnerável a eventuais saídas de colaboradores, devido à maior robustez de seu capital estrutural.
- O capital ambiental será incrementado devido à geração de vantagem competitiva. A estruturação da organização em processos certamente será um diferencial num “país dominado pela cultura do favor, que dissemina o clientelismo como regra e a obediência às leis como exceção (...) que valoriza o ócio e descredencia o trabalho” (Cavalcanti, 2001, p. 57).

Vê-se, portanto, que os capitais do conhecimento passarão a evoluir e interagir entre si, cumprindo a condição para a geração de riqueza de uma organização (Cavalcanti, 2001).

5.3. Outros

Com os processos estruturados, documentados e os instrumentos correspondentes elaborados, será formada uma sólida memória organizacional. A dinâmica da espiral do conhecimento proporcionará as condições para uma melhoria contínua dos processos.

O treinamento de novos colaboradores será realizado de forma mais eficaz — em menos tempo, com uma melhor capacitação para a execução das atividades e com uma menor dependência do profissional liberal.

Tendo uma equipe melhor capacitada (e um melhor capital estrutural), a variabilidade no resultado dos serviços prestados será melhor controlada. Na ocorrência de erros, será facilmente verificável se a falha foi no processo ou na sua execução. Tendo sido no processo, ele deverá ser revisado e atualizado, evitando futuras ocorrências do mesmo erro. A organização passará a aprender com seus erros, num processo contínuo.

Com a minimização de ocorrência de erros, o foco passará para a melhoria e execução dos processos, deixando de ser a busca reativa de solução de problemas. A empresa será mais eficiente e eficaz.

Reduzindo o tempo investido na solução de problemas ou na execução de atividades não-estratégicas, o profissional liberal terá mais tempo para se dedicar à sua atividade-fim e à sua estratégia empresarial. O profissional liberal otimizará a utilização de seu tempo.

Em resumo, o conhecimento será transmitido, compartilhado, disseminado, utilizado e criado, de forma a gerar vantagens competitivas para a empresa, dando a ela escalabilidade e agilidade.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões deste trabalho.

Capítulo 6 - Conclusão

Este trabalho iniciou com a apresentação de um novo paradigma sócio-econômico — a era do conhecimento — no qual o principal fator de produção não é a terra ou o capital, mas o conhecimento. Em seguida, foram introduzidos os conceitos teóricos que permeiam o texto. No capítulo 3, foi estudada a realidade de uma parcela significativa da população ocupada — os profissionais liberais — sob a ótica da gestão do conhecimento e os reflexos negativos que a falta de uma metodologia aplicada adequadamente ocasiona num momento crucial — quando há expansão de negócios e equipe. Prosseguindo, no capítulo 4 foi apresentada uma metodologia de gestão do conhecimento aderente à realidade desses profissionais para alicerçar suas iniciativas empreendedoras, permitindo uma controlada e escalável alavancagem de atividades, tendo como ferramenta de apoio um *web site* com funções de repositório da memória organizacional e de canal de comunicação/divulgação. Finalmente, no capítulo 5, foram relacionados os resultados esperados que, em última análise, convergem para a melhor utilização do tempo do profissional liberal na sua atividade-fim e na expansão de seus negócios.

A metodologia proposta direciona as iniciativas empreendedoras de profissionais liberais para uma orientação por processos, com eficiente disseminação do conhecimento e estruturação em rede (múltiplos vínculos entre as pessoas), características por definição, segundo Cavalcanti (2001), de uma empresa baseada em uso intensivo de conhecimento, o que é perfeitamente aderente aos ramos de atuação da categoria.

O uso de um *web site* como plataforma tecnológica prepara as fundações para uma futura transformação da empresa em *e-business* — entendido como “a integração de processos, organizações e sistemas por meio de tecnologias baseadas na *internet* e a elas relacionadas, para criar valor de negócio e posições competitivas diferenciados” (Gloor, 2001, p. 15).

Entende-se, portanto, que a solução apresentada neste trabalho forma uma sólida memória organizacional sobre um ambiente que permite alta escalabilidade, ou seja, pavimenta o caminho do crescimento sustentável do empreendimento.

Como passos seguintes à implantação da metodologia, pode-se mencionar: a definição e aferição de indicadores de desempenho com métodos de gestão específicos (por exemplo: satisfação do cliente, inadimplência, faturamento, quantidade de não-conformidades — erros — nos processos, custo dos processos, horas de treinamento por integrante, etc.), a informatização dos processos de negócio (dando prioridade aos essenciais), a integração com sistemas de clientes, parceiros e fornecedores, entre outros. Montados os alicerces do conhecimento da empresa, futuros investimentos em tecnologia devem ter como foco “inovar, incentivar e aprimorar toda a experiência em torno do produto: da seleção e pedido ao recebimento e serviço” (Kalakota, 2002, p. 25).

Qual a dimensão do desafio do profissional liberal empreendedor que adotar a metodologia proposta? Para responder a esta questão, devemos conceituar “equipe de criação do conhecimento”, tal como concebida por Nonaka (1997), cujos componentes são: os *profissionais do conhecimento*, os *engenheiros do conhecimento* e os *gerentes do conhecimento*.

Os *profissionais do conhecimento* têm como função básica a incorporação do conhecimento — eles acumulam, geram e atualizam os conhecimentos tácito e explícito das organizações — e trabalham em geral nas linhas de frente, em contato com o mundo exterior.

Os *engenheiros do conhecimento* são os gerentes de nível médio da empresa, atuando como ponte entre os ideais visionários do topo e a realidade do mercado captada pela linha de frente. Normalmente, são os facilitadores dos quatro modos de conversão de conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização).

Já aos *gerentes do conhecimento* cabe a gerência do processo total de conhecimento organizacional, estabelecendo uma visão do conhecimento que defina o sistema de valor da empresa.

Percebe-se que, numa empresa incipiente, os três papéis são personificados simultaneamente pelo profissional liberal, numa tarefa hercúlea. Ele deve buscar com afinco, disciplina e disposição um ideal abstrato que só se concretizará em algum momento futuro indefinido — contanto que as decisões corretas sejam tomadas (e trabalho-extra seja realizado) agora.

Apostando nas características naturais dos empreendedores que, conforme Dornelas (2001), implementam suas ações com total comprometimento, atropelando as adversidades e ultrapassando os obstáculos com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”, acredita-se na viabilidade prática da metodologia proposta. Espera-se que este trabalho impulse o sucesso de iniciativas empreendedoras que reconheçam a importância de uma metodologia de gestão do conhecimento e, em última análise, humildemente contribua para que o Brasil ocupe um lugar relevante na sociedade do conhecimento.

Bibliografia e Referências

- CAMPOS, V. F. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CAVALCANTI, M; GOMES, E. B. P; PEREIRA NETO, A. F. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- D'ASCENÇÃO, L. C. M. *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVENPORT, H. T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial — como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- _____. *Empreendedorismo*. Disponível em:
<http://www.cp.cefetpr.br/empreendedor/downloads/dornelas.pdf>: Acesso em: 17/mar/2007.
- GOMES, E.. *Material do Curso MBA GEI 10 – disciplina: Inteligência Empresarial*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.
- IBGE. *Censo Demográfico 2000, Primeiros Resultados da Amostra*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/profliberal/quantos.html>. Acesso em: 14/mar/2007.
- IBGE. *Dia do profissional liberal*. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/profliberal/home.html>. Acesso em: 17/mar/2007.
- KALAKOTA, R; ROBINSON, M. *e-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- NIELSEN, J. *Projetando websites*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- SANTORO, F. M; TAVARES, V. *Material do Curso MBA GEI 10 – disciplina: Estrutura Organizacional e Redesenho de Processos*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.
- SCHITTINE, D. *Blog: comunicação e escrita íntima na internet*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

STRAUSS, J.; FROST, R. *E-marketing*. 2^a. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. *Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Elsevier, 2002.

TERRA, J. C. C.; KRUGLIANSKAS, I. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TODESCHI, L. G. *Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Inteligência Competitiva: entrevista exclusiva com Jayme Teixeira Filho, presidente da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento*. Disponível em: <http://www.widebiz.com.br/gente/todeschi/jayme.html>. Publicada em 19/jul/2001. Acesso em: 08/set/2006.

VOCÊ S/A. *Descubra se você é um profissional liberal com perfil de empreendedor*. Disponível em: <http://vocesa.abril.uol.com.br/edi23/isto-teste.shl>. Acesso em: 17/mar/2007.


WIKIPEDIA. *Sustentabilidade*. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade>. Acesso em: 17/mar/2007.

Anexo 2 – Quadro de Detalhamento do Processo

Nome do Processo	Entrada	Atividade	Instrumento	Saída

Fonte: A Sinergia entre os Capitais do Conhecimento como forma de gestão (Terra, 2003, p. 125)

Anexo 3 – Modelo de Ata de Reunião

	Ata de Reunião	Pág. 1 de 1		
Data e Horário:	Local:	Ata elaborada por:		
Assunto:				
Participantes:				
ITEM	I/T/D (1)	O QUE	QUEM	QUANDO
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
Observações:			Próxima reunião:	