



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**Cloe Rodrigues Fernandes**

**Práticas de gestão do conhecimento pessoal facilitadoras  
do processo de contratação de serviços:  
estudo de caso em unidades de serviços compartilhados de uma empresa de energia.**

**Seropédica, RJ**

**Abril, 2016**



**Cloe Rodrigues Fernandes**

**Práticas de gestão do conhecimento pessoal facilitadoras  
do processo de contratação de serviços:  
estudo de caso em unidades de serviços compartilhados de uma empresa de energia.**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção de grau de **Mestre em Gestão e Estratégia** no curso de Pós-graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, área de concentração processos e tecnologias.

Sob a orientação do Professor  
**Dr. Américo da Costa Ramos Filho**

**Seropédica, RJ**

**Abril, 2016**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F363p Fernanandes, Cloe Rodrigues, 1972-  
Práticas de gestão do conhecimento pessoal  
facilitadoras do processo de contratação de serviços:  
estudo de caso em unidades de serviços compartilhados  
de uma empresa de energia. / Cloe Rodrigues  
Fernanandes. - 2016.  
198 f. : il.

Orientador: Américo da Costa Ramos Filho.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e  
Estratégia, 2016.

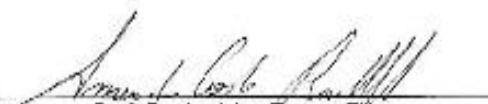
1. Gestão do conhecimento. 2. Gestão do  
conhecimento pessoal. 3. Contratação de serviços. I.  
Ramos Filho, Américo da Costa, 1962-, orient. II  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.  
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia III.  
Título.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

**Cloe Rodrigues Fernandes**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 27/04/2016



Prof. Dr. Américo Ramos Filho  
Orientador e Presidente da Banca  
Membro Interno  
MPGE/Petrobrás



Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira  
Membro Interno  
MPGE/UFRJ



Profa. Dra. Aparecida Laino Entrick  
Membro Externo  
Petrobrás



Prof. Dr. Francisco José Batista de Sousa  
Membro Externo  
UFF

**Aos meus queridos filhos, que abdicaram de momentos preciosos  
para que eu pudesse me dedicar por inteiro a este trabalho.**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores do MPGE por toda a dedicação em transferir os conhecimentos necessários para o aprofundamento deste estudo.

A professora Beatriz Villardi, pelos exemplos de como deve ser um profissional da educação e pelas conversas com a turma com o objetivo de esclarecer as mais variadas dúvidas sobre o curso.

Aos professores, que participaram da banca de qualificação e defesa, pelas importantes contribuições para o meu desenvolvimento.

Aos meus amigos da turma do mestrado de 2014 e, em especial, ao amigo Fábio Figueiredo pelas importantes contribuições.

À minha mãe querida pelos cuidados durante às horas de estudo.

Ao professor Américo, por todo apoio e incentivo para que continuasse a seguir em frente, mostrando sempre que era possível achar a saída às dificuldades e que desistir não era solução.

Obrigado pelas valorosas lições acadêmicas e de vida!

## RESUMO

Esta pesquisa considerou três dimensões na melhoria do processo de contratação de serviços: gestão do conhecimento pessoal, gestão de serviços e gestão de processos. A relação entre esses conceitos teóricos foi identificada e verificada mediante pesquisas de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso aplicado a unidades de serviços compartilhados de uma empresa de energia. Como objetivo final a pesquisa buscou sistematizar a identificação das práticas de gestão do conhecimento pessoal em relação ao processo da atividade de contratação de serviços. Como premissa e suposição inicial, adotou-se que os técnicos da empresa estudada não utilizavam, de forma sistêmica, os conhecimentos adquiridos ao longo da execução contratual. A suposição inicial foi de que a melhoria contínua na contratação de serviços é potencializada por práticas consolidadas de gestão do conhecimento pessoal que facilitem a conversão do conhecimento dentro de um processo já estruturado. Quanto aos fins tratou-se de uma pesquisa descritiva e aplicada e quanto aos meios, a pesquisa foi classificada como sendo de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso. Foram escolhidos como sujeitos da pesquisa os técnicos da organização que trabalham na fiscalização e especificação de contratos. Foram utilizados grupos focais para a coleta de dados que foram analisados por meio da abordagem geral indutiva de Thomas (2006), constatando-se ao final da pesquisa que o ambiente interno da organização não oferece as condições favoráveis para a externalização e consequente apropriação do conhecimento pessoal. O objetivo final da pesquisa foi ratificado na medida em que são apontadas as lacunas observadas e as condições facilitadoras para o aumento das práticas de gestão do conhecimento pessoal que auxiliem a modelagem de processos na atividade de contratação de serviços.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Gestão do conhecimento pessoal. Contratação de serviços. Fiscalização de contrato. Processos.

## **ABSTRACT**

This research considered three dimensions to improve the process of procurement of services: management of personal knowledge, service management and process management. The relationship between these theoretical concepts has been identified and verified through field research, documentation, literature and case study applied to shared services units of an energy company. The ultimate goal of research sought to systematize the identification of personal knowledge management practices in relation to the process of service contracting activity. As a premise and initial assumption was adopted that the technicians of the studied company did not use, in a systemic way, the knowledge acquired during the contract execution. The initial assumption was that the continuous improvement in service contracting is enhanced by consolidated practices of personal knowledge management to facilitate the conversion of knowledge into a process has already structured. As for purposes treated is a descriptive and applied research and as to the means, the research was classified as being field, document, literature and case study. They were chosen as research subjects the organization of technicians working in supervision and contract specification. Focus groups were used to collect data were analyzed by inductively general approach of Thomas (2006), having noticed at the end of the research that the internal environment of the organization does not offer favorable conditions for outsourcing and the subsequent appropriation of knowledge folks. The ultimate goal of the research was ratified in that it presents the observed gaps and the enabling conditions for the increase of the management practices of personal knowledge to aid the modeling of processes in service contracting activity.

**Keywords:** Knowledge management. Personal knowledge management. Contracting services. Contract oversight. Processes.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre os conceitos da contratação de serviços, GC e gestão de processos.	21
Figura 2 - Pacotes de valor entregues ao cliente proporcionam produtos físicos e serviços.....	29
Figura 3 - Grau de objetividade na avaliação do desempenho de produtos e serviços .....	30
Figura 4 - Modelo conceitual do sistema de operações de serviços .....	32
Figura 5 - Duas dimensões da criação do conhecimento.....	41
Figura 6 - Processo SECI .....	42
Figura 7 - Representação da visualização das operações de negócio de uma organização.....	49
Figura 8 - Estrutura hierárquica da organização.....	63
Figura 9 – Tela inicial do atlas.ti7 .....	67
Figura 10 – Arquivos considerados na análise .....	68
Figura 11 – Codificação das categorias .....	69
Figura 12 - Visão geral do processo indutivo de codificação.....	69
Figura 13 – Subcategorias de facilitadores de GCP no processo .....	72
Figura 14 – Subcategorias de práticas de GCP no processo.....	73
Figura 15 – Subcategorias lacunas de GCP.....	74
Figura 16 – Representação da correlação dos achados com a fundamentação teórica.....	93
Figura 17 – Modelo consolidação de práticas de GCP pelas categorias de ciclo x estado ....	100

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Estrutura do trabalho .....	23
Quadro 2 - Definições para serviços.....	26
Quadro 3 - Categorização conceitual do conhecimento .....	38
Quadro 4 - Definições de gestão do conhecimento pessoal .....	44
Quadro 5 - Participantes dos grupos focais .....	64
Quadro 6 - Agrupamento das subcategorias em categorias específicas x categorias gerais ....	76
Quadro 7 - Quantidade de subcategorias por categorias de ciclo x estado.....	92
Quadro 8 - Síntese da análise indutiva de Thomas (2006) .....	112

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**BPM** - *Business Process Management*

**BPR** - *Business Process Redesign*

**BPMS** - *Business Process Management Suite*

**CBOK** – *Common Body of Knowledge*

**CSC** – Centro de Serviços compartilhados

**GC** – Gestão do Conhecimento

**GCP** – Gestão do Conhecimento Pessoal

**GG** – Gerente Geral

**G1** – Gerente de primeira linha

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IFE** – Instituição Federal de Ensino

**PIB** – Produto Interno Bruto

**SECI** – Socialização, Externalização, Combinação, Internalização

**UFF** – Universidade Federal Fluminense

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>17</b>
1.2.1	Objetivo final.....	17
1.2.2	Objetivos intermediários.....	17
<b>1.3</b>	<b>PREMISSAS E SUPOSIÇÃO INICIAL .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4</b>	<b>DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....</b>	<b>18</b>
<b>1.5</b>	<b>RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....</b>	<b>19</b>
<b>1.6</b>	<b>ESTRUTURA DA PESQUISA.....</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1</b>	<b>A GESTÃO DE OPERAÇÕES E PROCESSOS DE SERVIÇOS.....</b>	<b>24</b>
2.1.1	A importância da atividade e processos de serviços na economia.....	24
2.1.2	Definição de serviços.....	25
2.1.3	Natureza dos serviços .....	27
2.1.4	Linha de frente (front office) e retaguarda (back office) .....	30
<b>2.2</b>	<b>GESTÃO DA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO.....</b>	<b>32</b>
2.2.1	Terceirização .....	33
2.2.2	Gestão de contratos.....	34
<b>2.3</b>	<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>37</b>
2.3.1	A gestão do conhecimento organizacional .....	41
2.3.2	A gestão do conhecimento pessoal .....	44
<b>2.4</b>	<b>A GESTÃO DE PROCESSOS.....</b>	<b>47</b>
2.4.1	Business Process Management – BPM.....	48
2.4.2	Análise e modelagem de processos .....	52
<b>3</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO DE PESQUISA .....</b>	<b>54</b>
<b>3.1</b>	<b>DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2</b>	<b>SUJEITO DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>3.3</b>	<b>COLETA DE DADOS .....</b>	<b>57</b>
3.3.1	Grupo focal.....	57
3.3.1.1	Planejamento do grupo focal .....	57
3.3.1.2	Preparação para realização do grupo focal .....	58
3.3.1.3	Condução do debate .....	59
<b>3.4</b>	<b>TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>60</b>
3.4.1	A Análise Indutiva de Thomas (2006).....	60
<b>3.5</b>	<b>LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DA TÉCNICA DE PESQUISA .....</b>	<b>61</b>
<b>3.6</b>	<b>LEVANTAMENTO PRELIMINAR COM ESPECIALISTA EM GESTÃO DE PROCESSOS .....</b>	<b>61</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
<b>4.1</b>	<b>REALIZAÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS .....</b>	<b>62</b>
4.1.1	Grupo Focal Regional um (R1) .....	64
4.1.2	Grupo Focal Regional dois (R2).....	65
4.1.3	Grupo Focal Regional três (R3).....	65

<b>4.2</b>	<b>VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3</b>	<b>SISTEMATIZAÇÃO PARA A CODIFICAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>66</b>
4.3.1	Descrição do software utilizado para a análise qualitativa dos dados .....	66
4.3.2	Procedimentos para a codificação dos dados segundo a abordagem geral indutiva de Thomas.....	67
4.3.2.1	Preparação de arquivos de dados brutos.....	67
<b>4.4</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ESTADO .....</b>	<b>71</b>
4.4.1	Facilitadores da gestão do conhecimento pessoal no processo de contratação de serviços .....	71
4.4.2	Práticas de gestão de conhecimento pessoal no processo de contratação de serviços .....	72
4.4.3	Lacunas de gestão de conhecimento pessoal no processo de contratação de serviços.....	73
<b>4.5</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS DE CICLO.....</b>	<b>75</b>
4.5.1	Criação de ambiente para a GCP.....	75
4.5.2	Efetividade na externalização do conhecimento.....	75
4.5.3	Apropriação do conhecimento .....	75
<b>4.6</b>	<b>MATRIZ DAS CATEGORIAS DE CICLO E ESTADO .....</b>	<b>75</b>
<b>4.7</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS POR CATEGORIAS DE CICLO.....</b>	<b>77</b>
4.7.1	Categoria apropriação do conhecimento.....	77
4.7.1.1	Lacunas de GCP .....	77
4.7.1.2	Contribuições de GCP .....	80
4.7.1.3	Práticas de GCP .....	81
4.7.2	Efetividade na externalização do conhecimento.....	83
4.7.2.1	Lacunas de GCP .....	84
4.7.2.2	Contribuições de GCP .....	85
4.7.2.3	Práticas de GCP.....	86
4.7.3	Criação de ambiente para GCP.....	87
4.7.3.1	Lacunas de GCP .....	87
4.7.3.2	Contribuições de GCP .....	89
4.7.3.3	Práticas de GCP.....	90
<b>COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS COM A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>		<b>93</b>
<b>5.1</b>	<b>CRIAÇÃO DE AMBIENTE PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL.....</b>	<b>93</b>
<b>5.2</b>	<b>EFETIVIDADE NA EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>95</b>
<b>5.3</b>	<b>APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>97</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>99</b>
<b>6.1</b>	<b>PRINCIPAIS RESULTADOS E SUA ADEQUAÇÃO AOS OBJETIVOS DO ESTUDO.....</b>	<b>99</b>
<b>6.2</b>	<b>PROPOSIÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>		<b>106</b>
<b>APÊNDICE A - SÍNTESE DA ANÁLISE INDUTIVA DE THOMAS.....</b>		<b>112</b>
<b>APÊNDICE B - GUIA DE TÓPICOS PARA DISCUSSÃO EM GRUPO FOCAL .....</b>		<b>114</b>
<b>APÊNDICE C – ÍNTEGRA DOS GRUPOS FOCAIS REALIZADO EM TRÊS REGIONAIS DA ORGANIZAÇÃO.....</b>		<b>116</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma perspectiva que alia a gestão do conhecimento com a gestão de processos e contratação de serviços, o foco desse estudo foi o conhecimento gerado pelas pessoas durante o processo de transformação das expectativas dos clientes em serviços específicos. Muitas vezes esse conhecimento se perde ou não tem o seu devido aproveitamento dentro do processo de contratação de serviços.

As atividades realizadas pelos membros de uma organização muitas vezes são encaradas como rotinas estanques de um contexto mais abrangente. O conhecimento adquirido em cada experiência vivenciada pode ser utilizado na reestruturação de todo o processo de produção de determinado serviço e nem sempre esses colaboradores têm ciência disso.

Para as organizações, a falta dessa consciência por parte dos seus colaboradores pode deixar de gerar benefícios para a organização na medida em que seus membros não encontrem ambiente favorável para a criação e compartilhamento dos conhecimentos gerados.

Neste contexto, foram abordados três conceitos fundamentais para o avanço dessa pesquisa: gestão da contratação, gestão do conhecimento e gestão de processos.

O conhecimento tem sua origem na dimensão ontológica, pois é criado apenas pelas pessoas e a organização deve promover a criação desse conhecimento. (NONAKA E TAKEUCHI, 2008).

Para Stewart (2004) em todos os ramos de atividades, a gestão do conhecimento é essencial, com destaque para o setor de serviços que não para de crescer.

Em função da força da atividade de serviços na economia mundial, diversas estratégias para fornecer melhores serviços a menores custos são adotadas. Uma delas é a centralização de serviços em uma unidade da organização para permitir a concentração no seu *core business*, por meio da gestão compartilhada. Pinto e Amaral (2014) descrevem os conceitos de gestão de Serviços Compartilhados:

[...] é um modelo que se caracteriza pela concentração da gestão dos serviços na unidade organizacional, sendo a operacionalização local ou distribuída. A Unidade de Gestão ou Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é uma entidade autônoma com localização física própria, responsável pelo controle e gestão dos recursos. (PINTO; AMARAL, 2014 p.4)

A estrutura de processos da organização objeto da pesquisa está bem definida, o que promove a implementação de melhorias e alinhamento à Cadeia de Valor da Organização.

A organização onde a pesquisa foi aplicada é uma sociedade anônima de capital aberto que atua no setor de energia com valor de mercado na ordem de bilhões de reais e com mais de 80.000 empregados no Brasil e no exterior. Possui atuação em diversos países e é detentora de diversos prêmios nacionais e internacionais na área tecnológica e de liderança de mercado.

O centro de serviços compartilhados (CSC) da organização atua em nível nacional com representação na maioria dos estados brasileiros e sua estrutura está dividida em cinco regionais. Cada regional é responsável pelo planejamento, formulação e execução de diversos contratos de serviços que são gerenciados e fiscalizados pelo seu corpo técnico. O volume total de compras e serviços realizado pela organização, até o mês de novembro de 2015, foi da ordem de 50 bilhões de reais.

O volume significativo de recursos empregados nos contratos é gerenciado e fiscalizado pelos técnicos da organização após a conclusão dos processos licitatórios. Os técnicos são capacitados para fazer cumprir todas as cláusulas contratuais que abrangem as áreas trabalhista, tributária, previdenciária e operacionais, interagindo com fornecedores, órgãos públicos, instituições, outros empregados e demais setores da organização e da sociedade.

O corpo técnico possui disponibilidade de treinamentos voltados para a atividade de gerenciamento e fiscalização de contratos de serviços e demais treinamentos necessários a atividades relacionadas à contratação de serviços.

## 1.1 Definição do problema

A atividade de serviços por ser uma atividade dinâmica, onde a interação entre gerentes de contratos, fiscais de contratos, fornecedores, clientes internos e externos e demais envolvidos, proporciona uma larga vivência de experiências que são, ao longo do tempo, internalizadas. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008 p. 67), “a internalização é um processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e está intimamente ligada ao aprender fazendo”.

Vários fiscais de contrato possuem anos na função e muito dos conhecimentos acumulados seguem internalizados sem que haja uma forma sistematizada de externalizar tais conhecimentos. Um bom momento para aproveitar o conhecimento acumulado desses técnicos seria no momento da especificação de novos serviços ou simplesmente na renovação de contrato de mesmo escopo contratual. Ocorre que a prática de gestão de conhecimento pessoal não está consolidada dentro da organização o que leva muitos fiscais a não perceberem o quanto estão deixando de contribuir para a melhoria do processo de contratação.

Até mesmo o processo de contratação de serviços não possui, dentro do seu mapeamento, atividade específica considerando a gestão do conhecimento organizacional, muito menos pessoal, o que implica um questionamento sobre até que ponto o processo reflete tais práticas.

Sendo assim, chegou-se a seguinte questão de pesquisa: quais são as práticas de gestão do conhecimento pessoal facilitadoras do processo de contratação de serviços?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo final**

Sistematizar as práticas de gestão do conhecimento pessoal facilitadoras do processo de contratação de serviços.

### **1.2.2 Objetivos intermediários**

- a) Identificar como a gestão do conhecimento pessoal pode contribuir no mapeamento do processo de contratação de serviços;
- b) Estabelecer um método de identificação das práticas de gestão do conhecimento pessoal facilitadoras da modelagem de processos na atividade de contratação de serviços.
- c) Estabelecer comparações das experiências estudadas com o referencial teórico que possam contribuir para a melhoria do processo de contratação de serviços
- d) Verificar as lacunas, facilitadores e práticas referentes à gestão do conhecimento pessoal ligadas ao processo de contratação de serviços estudado;
- e) Propor a aplicação de práticas de gestão do conhecimento pessoal no processo de contratação de serviços;

## **1.3 Premissas e suposição inicial**

A síntese do estudo de Vasconcelos (2014) mostra que a gestão do conhecimento pessoal, referenciada a partir daqui como GCP, corresponde a processos que são de responsabilidade do indivíduo e que servem como base para os processos de gestão do conhecimento organizacional, aprendizagem e inovação organizacional. Os indivíduos, ao melhorarem o seu processo de GCP, estarão contribuindo para os processos organizacionais.

As premissas referentes ao presente estudo foram de que, os conhecimentos adquiridos no processo de contratação de serviços não eram utilizados sistematicamente de forma a permitir a melhoria de novos contratos. A modelagem do processo de contratação passaria a

ser potencializada à medida que fosse incorporada no processo a utilização dos conhecimentos acumulados ao longo da execução contratual.

Tendo essas premissas como ponto de partida, a suposição inicial da pesquisa foi de que as práticas de gestão do conhecimento pessoal que contribuem para o conhecimento organizacional, poderiam viabilizar a conversão do conhecimento de forma a contribuir no processo de contratação de serviços.

#### **1.4 Delimitação do estudo**

A organização objeto do estudo possui o mapeamento de seus processos de forma bem consolidada, o que permite o aprofundamento de questões relacionadas a atividades específicas que podem impactar de forma significativa no resultado final de uma contratação.

Desta forma, o estudo se limitou a identificar as lacunas na execução e elaboração dos contratos de serviços e não na atividade de licitação que envolve aspectos legais nesta fase do processo.

O estudo não abordou a modelagem especificamente e sim a relação das práticas de GCP levantadas com o processo já modelado.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é que durante a fase de execução dos contratos de serviços, uma etapa fundamental é o acompanhamento do cumprimento, por parte das empresas contratadas, das obrigações trabalhistas, tributárias e previdenciárias que está inserida no contexto de responsabilidade subsidiária da contratante. Por serem essas disciplinas de fórum muito específico o estudo limitou-se às práticas de elaboração e execução dos instrumentos contratuais cabendo a uma consultoria especializada a realização da análise do conteúdo de cada documento legal apresentado.

## 1.5 Relevância do estudo

Considerando que a empresa estudada é uma organização de grande porte, a quantidade de contratos e volumes financeiros envolvidos é de grande monta. Isto reforça que as questões de governança corporativa para o controle e aplicação de práticas que garantam o correto uso dos recursos empresariais, seja uma preocupação premente nas organizações desse nível.

Outro ponto importante é que um sistema de serviço configura-se como a coprodução de valores por pessoas, tecnologia, sistema de serviços externos e internos (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2014). A qualidade do serviço é muitas vezes mais dependente dos impactos de envolvimento e desempenho pessoal do que em sistemas e estruturas (GUMMESSON, 1991; LEWIS & GABRIELSEN, 1998). Sendo assim o papel das pessoas dentro do processo de contratação de serviços possui grande relevância para a qualidade dos serviços prestados.

A responsabilidade social da empresa enquanto demandante de serviços que exige a mobilização de um grande número de pessoas bem como a necessidade de resguardar-se de possíveis reclamações trabalhistas, necessariamente a obriga buscar melhores práticas e a desenvolver constantemente melhores contratos.

Este estudo foi ao encontro dessas necessidades na medida em que se propõe buscar formas de identificar, reter e utilizar, de forma sistematizada, os conhecimentos adquiridos durante a realização de diversos contratos, agregando as experiências vivenciadas em um processo integrado entre os níveis operacionais, táticos e estratégicos da empresa com o objetivo de contribuir na implementação das estratégias organizacionais.

Sendo o conhecimento um bem cada vez mais valioso dentro das organizações, a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento (NONAKA, 1991). Seria coerente afirmar desta forma, que o conhecimento pode e deve ser utilizado como um recurso estratégico.

Dalkir (2005) descreve que a capacidade de gerenciar o conhecimento está tornando-se cada vez mais crucial nos dias de hoje e que, apesar de ser um bem cada vez mais valioso dentro das organizações, muito desse conhecimento sai pela porta no final do dia. O conhecimento adquirido nos níveis tático e operacional, que poderiam ser utilizados como

insumo para a criação de novas estratégias, possivelmente se perde por não existirem práticas internalizadas de gestão do conhecimento.

Considerando os conhecimentos gerados nos níveis táticos e operacionais, conforme explicitado por Dalkir (2005), como insumo de novas estratégias, SANTOS (2006), afirma que os três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional, induz a uma visão hierárquica, o que leva normalmente a uma concepção de “cima para baixo” (*top down*) quando se trata de formulação de estratégias.

Uma boa gestão do conhecimento pessoal e organizacional poderia contribuir para a formulação da estratégia de negócio considerando-se a abordagem “de baixo para cima” (*bottom-up*) conforme descrito no estudo de Santos:

[...] a formação da estratégia também pode ocorrer de “baixo para cima” (*bottom-up*) na qual as competências desenvolvidas no nível funcional poderiam influenciar na estratégia do negócio, que por sua vez, poderia influenciar nas decisões de alocação de recursos no nível corporativo. [...] (SANTOS, 2006).

Neste sentido, Mintzberg (2009) reforça a importância dos gestores de nível médio para fazer as conexões fundamentais entre operação e estratégia através da visão de especificidades operacionais. Utilizando-se de uma metáfora o autor ilustra que um gestor estratégico do alto de uma pirâmide egípcia não conseguiria enxergar o que estaria acontecendo na base da pirâmide. (MINTZBERG, 2009)

## 1.6 Estrutura da pesquisa

A pesquisa iniciou-se com o levantamento bibliográfico que abrangesse os conceitos teóricos da área de operações de serviços para o entendimento do contexto de atuação dos indivíduos no processo de contratação de serviços, sendo este o segundo tema explorado para compreender as nuances envolvidas no processo da gestão da contratação de serviços e terceirização. Em seguida foram abordados os conceitos da gestão do conhecimento e gestão de processos para estabelecer as correlações necessárias para subsidiar a modelagem do processo atual com base no conhecimento acumulado ao longo da execução de diversos contratos e com isso fechar um ciclo de melhoria contínua na contratação de serviços

Teixeira (2003) afirma que é necessário desenhar ou projetar o caminho a ser seguido na atividade de pesquisa, pois cada caminho seguido poderá levar o pesquisador a diferentes resultados. É, portanto um “norte” para que se possam avaliar as restrições e oportunidades colocadas pelo contexto dentro do qual se pretende trabalhar.

Whetten (1989) ressalta que uma pesquisa deve identificar o conjunto de fatores que fazem parte da explicação dos fenômenos sociais. Para buscar o “norte” para o estudo foi elaborado um esquema representativo para os três elementos básicos desta pesquisa e a sua relação de causalidade conforme mostrado na figura 1:

Figura 1 - Relação de causalidade entre os conceitos teóricos da contratação de serviços, gestão do conhecimento e gestão de processos.



Fonte: adaptado de Santos (2006)

Este trabalho foi dividido em seis capítulos e após este capítulo introdutório, foram abordadas no capítulo dois, as teorias que balizam e sustentam a interligação dos conceitos de gestão de serviços, gestão do conhecimento e gestão de processos para, a partir daí, estabelecer as relações entre esses conceitos.

O percurso metodológico da pesquisa foi apresentado no capítulo três onde foi detalhado o delineamento da pesquisa, sujeito do estudo e critérios de seleção, a forma de coleta dos dados que foi realizada através de grupo focal. Em seguida foi detalhada a análise dos dados sob a perspectiva da análise indutiva de Thomas (2006). Esta análise estabelece um

procedimento sistemático para codificação dos dados coletados nas discussões realizadas. Finalizando o capítulo foi apresentada a limitação do método e da técnica de pesquisa utilizada.

O capítulo quatro destinou-se a realização da análise dos dados onde foi detalhada a técnica de pesquisa utilizada e a forma como os dados foram tratados.

O capítulo cinco propôs-se realizar a comparação dos resultados encontrados com os fundamentos teóricos, correlacionando os achados da pesquisa com a base teórica levantada.

Finalmente, o capítulo seis foi destinado a conclusão do estudo com os principais resultados e sua adequação aos objetivos do estudo e proposições para novos estudos e considerações finais.

Para facilitar a visualização da estrutura da pesquisa foi construído o quadro 1 que consolida os temas abordados assim como as questões associadas e palavras chaves relacionadas a cada um deles.

Quadro 1- Estrutura do trabalho

<b>Capítulos</b>	<b>Questões associadas</b>	<b>Palavras-chaves</b>
<b>1. Introdução</b>	Qual é a proposta geral da pesquisa? Por que essa pesquisa é importante?	Problema de pesquisa, objetivos, premissas e suposição inicial, delimitação e estrutura da pesquisa, relevância da pesquisa.
<b>2. Fundamentação teórica</b>	O que a literatura diz a respeito dos principais temas abordados?	Definição e natureza de serviços, terceirização, gestão de contratos, gestão do conhecimento pessoal e organizacional, mapeamento de processos.
<b>3. Percurso metodológico</b>	Como está estruturada a pesquisa do ponto de vista metodológico?	Fins e meios da pesquisa, fiscais de contrato, especificadores, grupo focal, entrevistas, análise indutiva de Thomas.
<b>4. Análise de resultados</b>	O que foi alcançado após a coleta de dados?	Grupos focais, validação dos resultados encontrados, sistematização para a codificação dos dados, descrição da categorias de ciclo e de estado, análise das categorias.
<b>5. Comparação dos resultados com os fundamentos teóricos</b>	Qual é a relação dos dados com a teoria pesquisada?	Criação de ambiente, efetividade na externalização, apropriação do conhecimento.
<b>6. Conclusão</b>	Os objetivos da pesquisa foram alcançados? Como a pesquisa pode ter continuidade?	Síntese geral do estudo, principais lacunas, facilitadores e práticas, proposições para novos estudos, considerações finais.

Fonte: adaptado de Santos (2006)

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A gestão de operações e processos de serviços**

O gerenciamento de operações e de processos trata da forma como as organizações produzem bens e serviços. Todas as experiências que temos relacionadas a bens e serviços são fruto do trabalho do gerente de operações que organizaram sua produção. O gerenciamento de operações e de processos é a atividade de gerenciar os recursos e processos que produzem produtos e serviços. A parte principal do conhecimento sobre o assunto vem do gerenciamento de operações que examina como a função de operações de um negócio produz produtos e serviços para os clientes externos. (SLACK et al, 2008)

Na gestão moderna, a empresa é um agregado de processos inter-relacionados e o entendimento da empresa sob esse aspecto é um requisito conceitual muito importante para o seu aperfeiçoamento à medida que o trabalho flui entre os departamentos e somente vendo-os em sua totalidade é que se podem identificar os pontos de alavancagem para simplificá-lo. Além disso, a ótica de processos proporciona uma forma poderosa de analisar uma empresa porque essa é a maneira pela qual um cliente a vê. (MÜLLER, 2003)

O setor de serviços, dentro dessa ótica, adquiriu uma importância crucial no emprego e nas transações econômicas gerais, seja como atividade principal, seja como atividade secundária de apoio à produção manufatureira e agrícola. Neste cenário, a relevância do setor de serviços pode ser evidenciada a partir de múltiplas questões, entre as quais o seu crescente peso nas transações comerciais que vem influenciando sobremaneira na economia do país. (MELO et al, 1998)

Sendo assim a análise da atividade de serviços no Brasil é abordada na próxima seção como forma de contextualizar a atividade atualmente.

#### **2.1.1 A importância da atividade e processos de serviços na economia**

Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. O principal indicador utilizado para evidenciar esse fato tem sido a participação do setor de serviços na ocupação de mão-de-obra e na geração de riqueza, refletida pelo Produto Interno Bruto – PIB. (CORRÊA; CAON, 2002)

Para Kon (1999), o papel das atividades de serviços na economia mundial contemporânea, além do atendimento ao consumo final das sociedades, tem sido de facilitar as transações econômicas, seja proporcionando os insumos essenciais ao setor manufatureiro, seja permitindo efeitos “para frente e para trás” na cadeia produtiva, contribuindo com a expansão de pólos de desenvolvimentos.

Com a demanda no setor de serviços favorável é natural que um grande número de profissionais esteja envolvido com operações de serviços. Este fato foi evidenciado através de pesquisa realizada por Andrade, Thomaz e Silva (1999) com 50 engenheiros de produção formados pela UFF, o que representava 70% dos engenheiros formados pela Instituição Federal de Ensino até dezembro de 1997. Foi verificado nesse estudo que 82% desses profissionais estavam atuando no setor de serviços.

Corroborando as afirmações de Corrêa e Caon (2002) e a pesquisa realizada por Andrade, Thomaz e Silva (1999), o setor de serviços representa hoje uma grande parcela da atividade econômica no Brasil. Uma parcela significativa do PIB brasileiro, em torno de 72%, vem do setor de serviços que, apesar da queda de 2,7% no ano de 2015 (IBGE, 2015), ainda aparece como a maior contribuição no PIB ficando a frente da indústria e do setor agropecuário.

No caso dos dados relativos à estrutura percentual do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, o IBGE classifica como serviços as atividades de comércio, transporte, armazenamento e correio, serviço de informação, intermediação financeira, seguros, previdência complementar e serviços relacionados, outros serviços, atividades imobiliárias e alugéis, administração de saúde e educação pública. (IBGE, 2014).

Para um alinhamento de conceitos relacionados a serviços torna-se necessário a definição de termos relacionado à operação de serviços que serão detalhados a seguir.

### 2.1.2 Definição de serviços

O termo “serviço” é sintetizado no quadro 2 consolidando as definições de alguns autores, de forma mais específica, no âmbito organizacional não significando que essas definições abrangem todas as especificidades relacionadas a serviços que podem variar muito de acordo com o propósito em que ela é utilizada. (SANTOS, 2006)

Quadro 2 - Definições para serviços

<b>Autor (es)</b>	<b>Definição</b>
Vargo; Lusch (2004)	Serviço é "a aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de ações, processos, e atuações para o benefício de outra entidade ou de si próprio (autosserviço)".
Zeithaml; Bitner (2003)	"Serviços são ações, processos e atuações".
Bowen; Ford (2002)	"Um serviço intangível inclui todos os elementos que juntos são responsáveis por criar uma experiência memorável para o cliente em um determinado momento do tempo".
Lovelock; Wright (2001)	Serviço "é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no/ou em nome do destinatário do serviço".
Kotler (1998)	"Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada".
Ramaswamy (1996)	Serviço pode ser entendido como "as transações de negócios que acontecem entre um provedor (prestador do serviço) e um receptor (cliente) a fim de produzir um resultado que satisfaça o cliente".
Grönroos (1995)	"O serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)".

Fonte: adaptado de Santos, 2006

### 2.1.3 Natureza dos serviços

É difícil determinar a diferença entre um produto e um serviço, pois a compra de um produto é acompanhada de algum serviço de apoio e a compra de um serviço muitas vezes inclui mercadorias. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014)

Zeithmal et al (2013) afirmam que há consenso de que as diferenças entre produtos e serviços existem, e que as características distintivas trazem desafios para os gestores de serviços e que os serviços tendem a serem mais heterogêneos, mais intangíveis, mais difíceis de avaliar do que os produtos, mas as diferenças entre produtos e serviços não são claramente discerníveis. Santos (2006) listou as características mais comuns encontradas na literatura:

- a) **Intangibilidade** – Os serviços são intangíveis por natureza e não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados. O cliente experimenta o serviço que lhe é prestado, o que torna mais complexa a avaliação do serviço pelo cliente, pois esta assume um caráter subjetivo.
- b) **Produção e consumo simultâneo** - Nos serviços, a produção acontece ao mesmo tempo em que ocorre o consumo. Daí decorre algumas outras implicações, como o fato de que os serviços não podem ser estocados e a necessidade do controle de qualidade ocorrer durante o processo, uma vez que as inspeções após a produção, comuns na indústria de manufatura, passam a fazer menos sentido para as operações de serviços. Eventuais erros que venham a ocorrer durante o processo são imediatamente percebidos pelo cliente.
- c) **Participação do cliente** - Além da simultaneidade entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo não somente atuar passivamente, mas também como coprodutor do serviço. Mesmo nos serviços em que o cliente não precisa estar presente durante todo o tempo, pelo fato de processarem bens ou informações de sua propriedade (ex.: bancos, oficinas mecânicas, etc.), pode-se afirmar que ainda existe certo grau de participação. Dessa maneira, o grau de contato entre o cliente e a empresa é sempre maior do que na produção de bens e o resultado do serviço tem uma alta relação com a participação do cliente.

Vargo e Lusch (2004) contestam as diferenças nas características entre produtos e serviços. Segundo os autores os denominadores comuns nas definições de serviços são os termos “atividades” ou “processos.” que indicam aplicar e fazer algo para alguém. Os autores argumentam “[...] que são os recursos individuais e organizacionais, especialmente habilidades e conhecimentos especializados (ou seja, competências) que estão a ser aplicadas.” (VARGO; LUSCH, 2004, p. 4)

Gianesi e Corrêa (1996) apresentam uma definição que distingue serviços dos bens manufaturados. Os autores afirmam que serviço está intimamente ligado à vivência do usuário, enquanto os bens manufaturados podem ser adquiridos. Os serviços são intangíveis e de difícil mensuração diferentemente dos bens produzidos pela manufatura. Sendo assim, a diferença principal entre bens e serviços está na participação do usuário, que vivencia a criação do serviço.

Corrêa e Caon (2002) ressaltam que as diferenças entre produtos e serviços existem, mas não podem ser tratadas como água e vinho. Afirmam que: “em termos de operações de serviços, a divisão estrita entre operações de serviços e operações de manufatura (ou fabris) é falaciosa.”(CORRÊA; CAON, 2002, p. 51)

A afirmação decorre que as empresas oferecem a seus clientes um “pacote de valor” que incluem uma parcela de produto e outra de serviços que pode variar conforme o negócio analisado. O gestor de operações deve gerenciar ambas as operações tendo em mente que a parcela de valor oferecido referente aos bens físicos e aos serviços varia conforme o negócio analisado. (CORRÊA; CAON, 2002, p. 51). A figura 2 mostra a variação entre produtos físicos e serviços em relação ao pacote de valor.

Figura 2 - Pacotes de valor entregues ao cliente variam na proporção entre produtos físicos e serviços

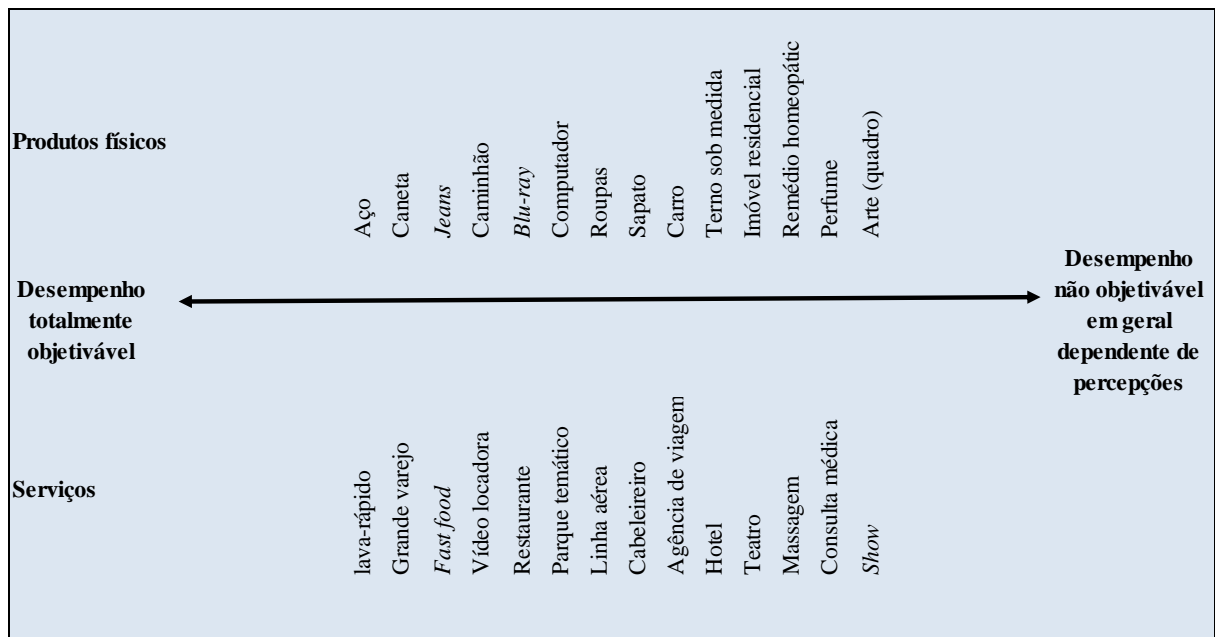


Fonte: adaptado de Corrêa e Caon (2002)

Corrêa e Caon (2002) destacam um aspecto que se refere a uma das principais definições da característica dos serviços: a “intangibilidade”. “Não é a intangibilidade ou tangibilidade que importam para o gestor de operações, mas as implicações referentes à avaliação de qualidade de valor (*a priori* e *a posteriori*) da compra.” (CORRÊA; CAON, 2002 p. 65)

Neste sentido um produto físico pode ter características mais ou menos tangíveis assim como os serviços pode ter características mais ou menos intangíveis. O que importa para o gestor de operações de serviços são as implicações do quanto objetivável pode ser a avaliação de desempenho de um produto ou serviço como mostra a figura 3. (CORRÊA; CAON, 2002)

Figura 3 - Contínuo de grau de objetividade na avaliação do desempenho de produtos e serviços



Fonte: adaptado de Corrêa e Caon (2002)

Além da atenção com o grau de objetividade na avaliação de desempenho de produtos e serviços o gestor de operações deve atentar-se para outro aspecto importante que é linha de visibilidade dos serviços e que será visto a seguir.

#### 2.1.4 Linha de frente (*front office*) e retaguarda (*back office*)

O tipo de contato que um cliente pode ter com o processo produtivo de serviço vai determinar o nível de interação, subjetividade, discernimento por parte do prestador de serviço e se o serviço tem um caráter mais pessoal ou impessoal. Corrêa e Caon (2002) definem como atividade de alto contato as atividades que lidam diretamente com o cliente que recebe o serviço direta ou indiretamente como é o caso de uma pré-escola onde os clientes diretos seriam as próprias crianças e os indiretos seriam os seus pais.

As atividades de alto contato são caracterizadas na literatura como linha de frente ou *front office* onde, segundo Johnston (2002), “as atividades de “linha de frente” são as atividades em que o contato com o cliente é alto. É onde ocorrem as interações cliente/empresa, que podem acontecer no contato pessoal ou no contato não pessoal e têm fundamental importância para a percepção da qualidade do serviço pelo consumidor. A dificuldade de padronização das atividades de linha de frente requer uma maior autonomia

dos funcionários de contato, a fim de garantir maior flexibilidade ao atender as necessidades dos clientes.”

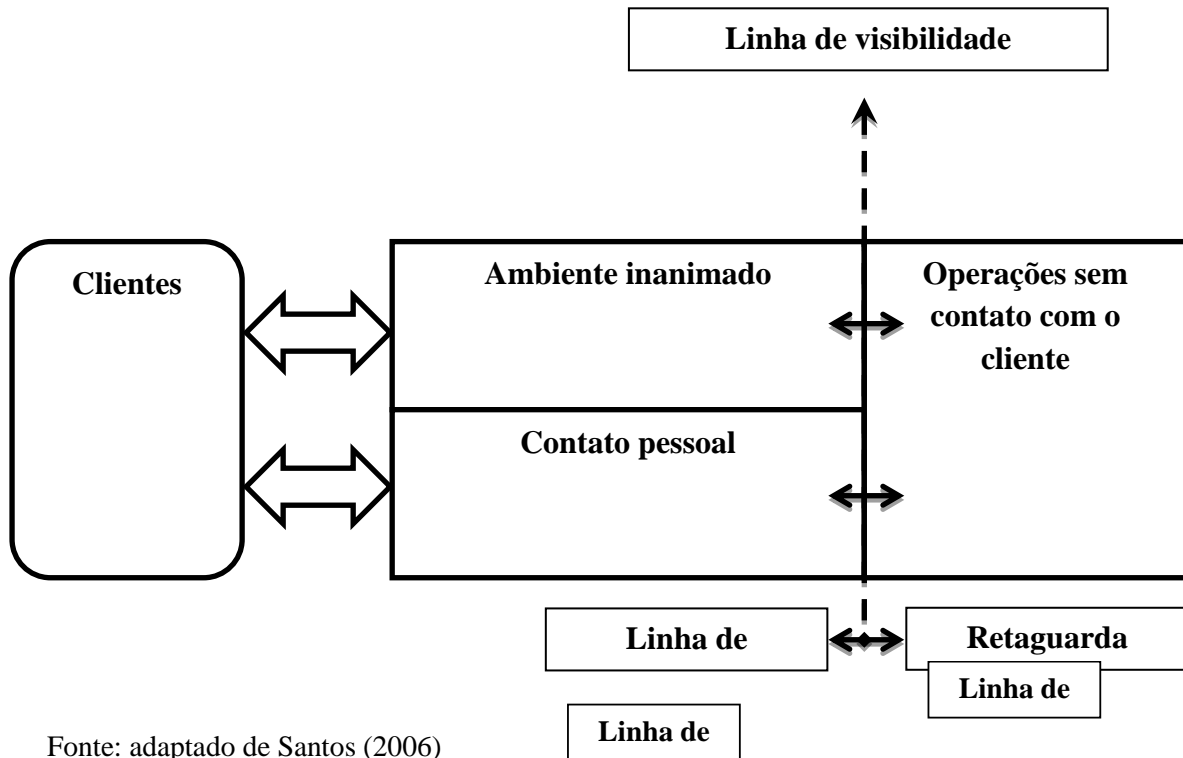
Nas atividades de “retaguarda” chamadas também de “*back office*”, não ocorre contato com o cliente (CORRÊA; CAON, 2002) e essas atividades servem para apoiar o processo de prestação de serviço. (JOHNSTON, 2002)

É preciso reforçar, conforme alertam Corrêa e Caon (2002), que não se pode atribuir essa definição às pessoas ou a recursos pelo fato de um profissional que atua na linha de frente poder mudar a sua condição à medida que passa a ter contato com o cliente. Portanto, o conceito de linha de frente e de retaguarda devem ser atribuídos às atividades e não às pessoas e recursos.

A divisão das atividades de linha de frente e retaguarda é realizada pela linha de visibilidade, que segundo Santos (2006) é usada para indicar a separação entre a linha de frente e retaguarda e separa o nível de contato com os clientes. A figura 4 exemplifica essa linha que divide as atividades de linha de frente e retaguarda.

Santos (2006) ressalta que a linha de frente é a parte do sistema de operações onde acontece o encontro do cliente com a prestação de serviços. Esse encontro pode ser com o contato pessoal direto (face a face) ou indireto (atendimento por telefone) ou ainda o não pessoal representado na figura 4 como ambiente inanimado. Neste ambiente o cliente tem acesso aos serviços através de equipamentos como os caixas eletrônicos de bancos.

Figura 4 - Modelo conceitual do sistema de operações de serviços



Fonte: adaptado de Santos (2006)

A operacionalização da atividade de serviços envolve decisões estratégicas em terceirizar parte de suas atividades o que inevitavelmente passa por uma boa elaboração e gestão de contratos de serviços. Será abordado com mais detalhes esse assunto na próxima seção.

## 2.2 Gestão da contratação de serviço

A atividade de gestão da contratação pode ser entendida como o acompanhamento, gerenciamento e fiscalização da execução contratual, onde se procura evitar vícios, irregularidades ou baixa qualidade dos serviços, buscando-se as soluções para a regularização das faltas e problemas encontrados durante o processo de execução contratual. (WISE; GILMOUR, 2008)

Segundo Amaral (2010) a gestão da contratação de serviços deve atentar para as seguintes etapas na contratação de um serviço: planejamento, formulação e execução. Na etapa do planejamento, é a administração contratante que define as regras do processo licitatório. Cabe à administração informar claramente os critérios a serem utilizados, o objeto a ser contratado, o tipo de licitação, o regime de execução, os requisitos de habilitação, o tipo

de preço (global ou unitário) e as formas de pagamentos. Aos fornecedores cabe apresentar as melhores propostas. Na etapa de formulação, é realizada a emissão do termo de contrato, esta deve reproduzir o que foi planejado e a pretensão do que deve ser executado. Quanto à etapa de execução, esta deverá resultar de um trabalho multifuncional. Nesta etapa, há necessidade de controle técnico, administrativo, financeiro e jurídico. (AMARAL, 2010)

A terceirização está diretamente relacionada à forma com a qual uma organização realiza suas parcerias com seus fornecedores através de um contrato de negócio, em que uma atividade específica é acordada para ser realizada. (FERREIRA FILHO et al., 2009)

Para compreender o contexto da gestão de contratos de serviços, que será tratado na seção 2.2.2 Gestão de contratos, alguns conceitos sobre a terceirização serão abordados na próxima seção.

### 2.2.1 Terceirização

Segundo Queiroz (1995), os Estados Unidos iniciaram o processo de terceirização na década de 40 quando esse país estabeleceu alianças industriais com países europeus para a produção de armamentos para fazer frente aos nazistas e chegou ao Brasil junto com as grandes empresas multinacionais, principalmente do setor automobilístico.

Para a empresa que contrata o serviço de uma terceira, a vantagem é ela poder focalizar sua produção de modo a concentrar seus investimentos, atenção e desenvolvimento tecnológico naquilo que é sua atividade-fim. Para os trabalhadores e para a economia em geral, o processo de terceirização significa um aumento no número de empregos decorrente do surgimento de várias pequenas empresas. (QUEIROZ, 1995)

No Brasil, esse processo recebeu o nome de terceirização, que seguindo o conceito etimológico da palavra, representa uma “ação entregue a terceiros”. No entanto, as empresas terceirizadas não eram compreendidas como parceiras do negócio e apesar de suas atividades não pertencerem ao *core* da organização contratante, suas práticas implicavam direta e indiretamente no resultado da empresa. (BRAGA; ARKADER; HIJAR, 2004)

Segundo Leiria (2006) a crescente estratégia de terceirização, aliada a visão orientada por processos, demanda uma fiscalização e gerenciamentos dos contratos das empresas terceirizadas. Estes contratos precisam ser efetivamente acompanhados para que seus escopos sejam atendidos. Em razão disto, a necessidade da gestão deste processo deve possuir uma posição de destaque.

A melhoria dos resultados da empresa através da terceirização das atividades que não impliquem no seu *core business* está diretamente relacionada à correta especificação do que se quer contratar e a uma boa gestão de contratos. O assunto será tratado a seguir.

### 2.2.2 Gestão de contratos

Com as práticas já consolidadas de terceirização de serviços torna-se fundamental a elaboração de contratos que agreguem valor ao negócio e possibilitem ganhos tanto para as empresas contratantes quanto para as contratadas. Para que isso ocorra uma boa gestão de contratos é fundamental para minimizar riscos, aumentar a segurança, garantir bons resultados e reduzir os custos de terceirização. A utilização de elementos que promovam a flexibilidade é essencial para o desenvolvimento de contratos mais ágeis, além de garantir a segurança e resguardar o interesse das partes envolvidas. (WATER; PEET, 2006)

Dessa forma, contratos capazes de minimizar os riscos estratégicos e de melhorar o alinhamento entre os objetivos das partes envolvidas são fundamentais para o bom relacionamento na cadeia de suprimentos de bens e serviços. (BARTHÉLEMY, 2003; HANDLEY; BENTON, 2009)

Devido a sua complexidade, o processo de terceirização requer contratos detalhados e flexíveis com cláusulas que tratem de condições futuras, mesmo que estas não sejam previsíveis. Os mecanismos de incentivos e penalidade são boas ferramentas para garantir o desenvolvimento do relacionamento e a melhoria do desempenho, mesmo em condições sujeitas à mudança (ANDERSSON; NORRMAN, 2002).

O desenho de um contrato consiste na configuração dos termos que regem um relacionamento interorganizacional. Segundo Ward e Chapman (1994), o regime de remuneração é um ponto importante de um contrato de serviços, mas também esse documento possui outras funções de igual importância tais como: especificar as necessidades do contratante; detalhar níveis de responsabilidade e autoridade; especificar acordos para

variações das necessidades do contratante; definir regime de transferência de informações; expor e criar regra de alocação dos riscos do projeto; definir incentivos e recompensas à parte contratada; definir sanções à parte contratada em função do não atendimento de expectativas; e criar mecanismos de resolução de divergências.

Outro aspecto importante é a decisão estratégica na escolha do tempo de duração de um contrato. Bandeira et al (2012), explicam que dentro de contratos de terceirização logística, o longo prazo dos contratos dificulta a antecipação dos custos envolvidos na operação das atividades terceirizadas, surgindo assim custos não previstos no decorrer do processo. Diferenças entre os custos previstos e reais também podem ocorrer devido à superestimação do desempenho do prestador de serviço e a falhas na determinação das especificações, objetivos e definição das cláusulas contratuais por parte da contratante.

Sendo os recursos das empresas limitados torna-se importante a busca de melhorias no processo da gestão da contratação de serviços para a agregação de valores e conhecimentos nos contratos de serviços. Argyris e Mayer (2007) salientam a necessidade do envolvimento de uma equipe multifuncional no desenho do contrato, pois vários grupos dentro da empresa têm capacidade singularmente qualificada para desenvolver determinadas disposições contratuais. O maior desafio no desenho de um contrato consiste em elaborar regras específicas o suficiente para proteger ambas as partes da negociação e, ao mesmo tempo, ser flexível para acomodar eventos inesperados. (BANDEIRA et al, 2012)

Os envolvidos no desenho do contrato devem compreender e especificar as principais cláusulas para evitar conflitos, minimizar custos e obter flexibilidade, tendo em consideração a legislação em todos seus níveis e o interesse de cada parte (BANDEIRA et al, 2012). Um contrato de terceirização ideal especificaria todos os quesitos relativos a preço, quantidade, prazo e investimentos. (KULATILAKA; MARKS, 1988)

Como a adaptabilidade nesse tipo de relacionamento não pode ser unilateral, mudanças na relação entre o contratante e a contratada requerem consentimento mútuo. (BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006)

Borison e Hamm (2005) afirmam que os envolvidos no desenho do contrato, geralmente, optam por modelos padronizados para a terceirização.

As especialidades dos serviços são bem diversificadas, podendo ser contratados desde limpeza e serviços gerais até serviços mais especializados como o de intervenções de poços de petróleo, transporte, tratamento de resíduos, entre outros. Estes contratos de serviços permeiam praticamente toda a organização tendo uma parcela considerável em seu orçamento (SANTOS, 2012).

Santos (2012) afirma que um sistema de gestão de contratos explicita as informações envolvidas, o que minimiza o risco de retenção exclusiva de conhecimento tácito e implícito dos funcionários envolvidos, em especial, nos contratos de serviços com alta “criticidade” tecnológica, concorrencial e financeira.

Barney (1991) destaca que um dos recursos gerenciados pelas organizações é o “Capital Relacional”. Este recurso é intangível e impacta diretamente como a empresa administra sua rede de relacionamento externa. A intangibilidade desse ativo contribui para um diferencial competitivo para a organização, pois é de difícil imitação pelos concorrentes e em contrapartida, o conhecimento implícito neste recurso não é fácil de ser disseminado sendo exigida uma estrutura que o gerencie.

Após o detalhamento teórico sobre a gestão da contratação de serviços o próximo pilar desta pesquisa é a gestão do conhecimento. Quando um contrato é entregue aos representantes da organização que irão gerenciá-lo e fiscalizá-lo, inicia-se, a partir daí, a aplicação e utilização dos conhecimentos que foram utilizados para a elaboração daquele instrumento contratual em todas as suas fases como visto anteriormente. Durante a execução contratual novos conhecimentos serão criados à medida que as interações entre as organizações terceirizadas, contratante, cliente e fornecedores forem sendo realizadas. Nesta fase, a gestão do conhecimento pessoal torna-se fundamental para a identificação dos pontos de melhorias e lacunas no processo.

Na próxima seção serão apresentados os principais conceitos da gestão do conhecimento pessoal e organizacional.

### 2.3 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento tornou-se um assunto de especial importância, pois segundo Dalkir (2005), devido à complexidade do ambiente das organizações, que absorvem um grande número de informações e novas experiências, precisam preocupar-se em como gerir esse complexo ambiente categorizando a gestão do conhecimento como uma ciência da complexidade. Uma variedade de fatores sociais e organizacionais dificulta ainda mais a gestão desse conhecimento e a sua aplicação no dia-a-dia das empresas. (MORENO; SANTOS, 2012)

No caso específico do processo de contratação de serviços não poderia ser diferente, pois a quantidade de conhecimentos gerados desde o seu planejamento até a execução de fato, traz consigo experiências acumuladas que podem vir a ser de grande valor para as organizações.

A conceituação de conhecimento torna-se importante para que não se confunda gestão do conhecimento com gestão de informações. Dalkir (2005) ressalta ser importante listar e descrever o conjunto de atributos necessários para bem caracterizar a gestão do conhecimento.

Um dos pressupostos de Alvarenga Neto (2005) em seu estudo é que a gestão de informação é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento e que muitas empresas acabam confundindo esses dois tipos de gestão. A gestão do conhecimento vai muito além disso, na medida em que incorpora preocupações com a criação e compartilhamento do conhecimento e também a criação de um ambiente propício para uma boa gestão do conhecimento.

No ambiente de contratação de serviços vários atores tornam-se parte do processo e a quantidade de dados e informações levantadas são continuamente associados à experiência específica para cada contrato. Davenport e Prusak (2003) afirmam que o conhecimento contém discernimento, diferentemente dos dados e informações. Os autores afirmam que o conhecimento é como um sistema vivo que cresce e se modifica na medida em que interage com o meio ambiente.

Conforme as considerações de Dalkir (2005) sistematizou-se no quadro 3 os conceitos de GC levantados por Alvares, Batista e Júnior (2010) que foram divididos em nove categorias chamadas por eles de categorização conceitual do conhecimento.

Quadro 3 - Categorização conceitual do conhecimento

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO:	PRINCIPAIS AUTORES
<p>forma integrada e estruturada de gerenciar o capital intelectual de uma organização.</p>	Powell (1993)
<p>estratégia que transforma o capital intelectual da organização, incluindo tanto a informação registrada, quanto as competências dos empregados, em maior produtividade, e aumento de competitividade.</p>	KnowledgeTransfer International (2009)
<p>preocupação explícita do componente conhecimento das atividades refletida em estratégia, política e prática em todos os níveis da organização.</p>	Barclay e Murray (1997)
<p>o capital intelectual de uma organização precisa de reciclagem contínua de conhecimento e do compartilhamento de experiências.</p>	Stewart (2002)
<p>processo pela qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento (ou capital intelectual),valorizando e reconhecendo que o conhecimento está contido nas pessoas, nos processos, nos sistemas, na cultura, nas metodologias, etc. O capital intelectual é o conhecimento valorizado pela organização que pode ser transformado em lucro.</p>	Sullivan (2000), Bukowitz e Williams (2002)
<p>a “arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis” da organização. Pode ser entendida como a soma da Gestão da Informação e da gestão de pessoas, sobretudo porque GC não é apenas uma visão tecnológica, mas, fundamentalmente, humana.</p>	Sveiby (1998)
<p>meio de explorar os ativos intangíveis de uma organização, fazendo o possível para ter a informação certa, para a pessoa certa, no tempo certo para a tomada de decisões adequada.</p>	Petrash (1996)
<p>um processo de busca e organização da expertise coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e que a sua distribuição deve se dirigir para onde houver o maior retorno.</p>	Hibbard (1997)
<p>utilização não só de documentos e repositórios de informação, mas também de rotinas organizacionais, processos, práticas e normas, enfim, de todos ativos intangíveis da organização.</p>	Davenport e Prusak (1999)
<p>a codificação suficiente para tornar o conhecimento acessível a todos que dele necessitam. compartilhamento deve ocorrer de forma espontânea e não estruturada cabendo, no entanto, a formalização das trocas naturais.</p>	Rowley (1999)

Continua na próxima página

## Continuação quadro 3 - Categorização conceitual do conhecimento

<b>Gestão de árvores do conhecimento</b>	gestão de árvores do conhecimento, sendo elas um elemento fundamental que ajudam a visualizar as tendências de evolução das competências da organização e que permitem expor os saberes e habilidades.	Lévy e Authier (2000)
<b>Processos</b>	um fluxo ou processo contínuo em uma organização, realizado em quatro etapas: a habilidade de absorção de um novo conhecimento, a capacidade de troca de conhecimentos, o desenvolvimento de um novo conhecimento e a extração, momento em que o conhecimento é usado em prol da organização.	Sprenger (1995)
	um fluxo ou processo contínuo em uma organização, realizado em quatro etapas: a habilidade de absorção de um novo conhecimento, a capacidade de troca de conhecimentos, o desenvolvimento de um novo conhecimento e a extração.	Diepstraten (1996)
	a criação de uma rede de valor que inclui a determinação do conhecimento que é necessário para o cumprimento da visão, da missão, dos objetivos e das estratégias da organização.	Weggeman (1997)
	como forma de ajudar os “trabalhadores de conhecimento” a alavancar suas atividades utilizando-se dos princípios da organização, dos processos, estruturas, aplicações e tecnologia.	Gurteen (1998)
	uma estrutura com o objetivo de coordenar as metas e os processos da organização, com vistas a que o conhecimento possa auxiliar no aprendizado e na criação de valor da própria organização.	Choo (2006)
<b>Criação do conhecimento organizacional</b>	interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito.	Nonaka e Takeuchi (1997)
	forma de identificar e analisar os ativos do conhecimento disponíveis e necessários, bem como processos relacionados a eles e o subsequente planejamento e controle de ações para desenvolver os ativos e os processos, a fim de atingir os objetivos organizacionais	Mackintosh (1996)
<b>Gestão do intelecto profissional</b>	organização do intelecto profissional em conhecimento cognitivo, habilidades avançadas, compreensão sistêmica, criatividade automotivada.	Quinn, Anderson e Finkelstein (2000)

Continua na próxima página

## Continuação quadro 3 - Categorização conceitual do conhecimento

<b>Considerações a partir dos ativos de informações</b>	aquisição sistemática e objetiva de informação e sua aplicação, como novo fundamento para o trabalho, para a produtividade e para o desenvolvimento mundial.	Drucker (1993)
	como a facilitação do processo de priorizar, usar, compartilhar, aplicar, criar, mapear, comunicar, organizar, indexar, renovar, distribuir, codificar, adquirir e armazenar o conhecimento para melhorar o desempenho organizacional.	Allee (1997)
	contraste entre a Gestão da Informação. Propõe que a gestão da informação está focada na informação como objeto e no gerenciamento da informação explícita e factual por meio de sistemas automatizados. Seu objetivo é apoiar processos internos e garantir a qualidade das operações do negócio, enquanto a Gestão do Conhecimento está focada no conhecimento tácito das pessoas e da organização como um todo. Seu objetivo principal é facilitar as relações de conhecimento fundamental e garantir o desenvolvimento contínuo e a inovação.	Rodrigues (2001)
<b>Prática organizacional</b>	como uma ampla coleção de práticas organizacionais relativas à geração, captura, disseminação e promoção do compartilhamento do conhecimento na organização e no mundo, incluindo mecanismos organizacionais, desenvolvimento da equipe, compartilhamento de competências, mudanças gerenciais e incentivo ao compartilhamento do conhecimento pela equipe.	OECD (2002)
<b>Perspectiva do aprendizado</b>	aprendizado ou a aquisição de conhecimento, pois é isso que torna os bens intelectuais utilizáveis. As empresas, ao compreenderem que o conhecimento reside mais nas pessoas do que em sistemas de informação, perceberão que o aprendizado tornou-se o principal desafio do gerenciamento de conhecimento. criaram o conceito de Aprendizagem Situada indicado para aplicação em Comunidades de Prática (CoP).	Brown e Duguid (2001)

Fonte: Adaptado Alvares, Batista e Júnior (2010)

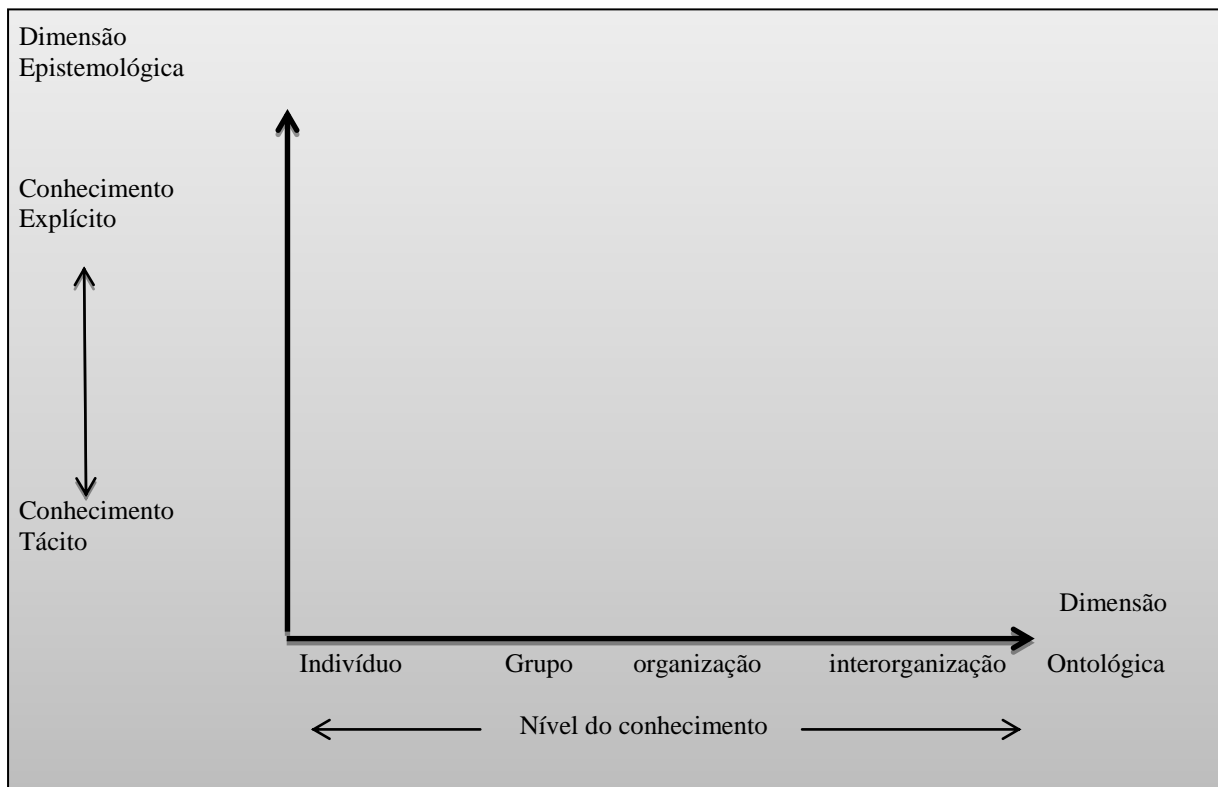
As organizações atuais estão inseridas em um ambiente onde o volume de informações é muito grande obrigando-as a processar as informações do ambiente externo para adaptar-se a novas circunstâncias. Embora esse processamento de informações tenha se mostrado efetivo no funcionamento das organizações, *per si* não explica a inovação necessária para a solução de problemas e adaptação ao ambiente em constante mudança (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Para melhor compreensão desta relação será abordada na próxima seção a gestão do conhecimento organizacional segundo a categorização conceitual de Nonaka e Takeuchi (2008).

### 2.3.1 A gestão do conhecimento organizacional

Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que a base epistemológica de seu estudo é a distinção entre o conhecimento tácito e explícito. Eles correlacionam as dimensões epistemológicas e ontológicas para a criação dos conhecimentos organizacional e individual demonstrando de onde emerge a espiral do conhecimento que será vista em detalhes mais adiante. A figura 5 ilustra essa correlação.

Figura 5 - Duas dimensões da criação do conhecimento



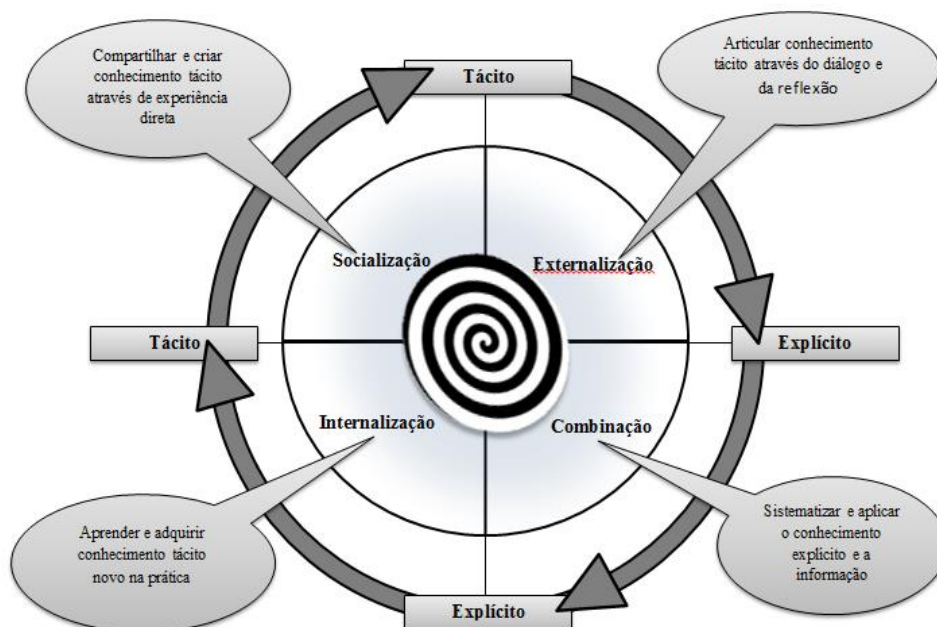
Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento tem sua origem na dimensão ontológica, pois é criado apenas pelas pessoas e a organização deve promover a criação desse conhecimento. Já na dimensão epistemológica os autores utilizam a conceituação de Polanyi (1966) onde o conhecimento pode ser tácito ou explícito. O primeiro é pessoal, específico ao contexto, onde as experiências são adicionadas aos valores e sentimentos pessoais e a sua externalização é difícil de ser realizada. O segundo tipo de conhecimento é o explícito que é codificado e transmitido em linguagem formal para outros indivíduos.

O conhecimento explícito pode ser expresso por meio de palavras, meios digitais, especificações de produto e manuais. O conhecimento tácito por sua vez, é de difícil codificação, pois carrega em si uma alta carga pessoal incluindo nele as intuições e palpites assim como as ações e experiências individuais, os ideais, valores e emoções que ele incorpora (NONAKA; TAKEUCHI, 2008 p. 19).

Para a criação e utilização do conhecimento Nonaka e Takeuchi (2008) criaram o ciclo SECI que explica em quatro modos a conversão do conhecimento tácito em explícito, e vice-versa. A figura 6 apresenta o modelo criado pelos autores:

Figura 6 - Processo SECI



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi, 2008

O modelo SECI, acrônimo das palavras socialização, externalização, combinação e internalização, sugere quatro padrões básicos para a conversão do conhecimento dentro de uma organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008 p. 43).

- a) **De tácito para tácito** – é transmissão do conhecimento individual diretamente para outra pessoa através da socialização que é realizada através do compartilhamento de experiências.
- b) **De explícito para explícito** – é a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento através da combinação de partes distintas do conhecimento explícito em um novo conjunto de conhecimento.
- c) **De tácito para explícito** – chamado pelos autores de externalização, consiste no processo de articular o conhecimento tácito em conhecimento explícito através do diálogo e reflexão coletiva.
- d) **De explícito para tácito** – após o compartilhamento do conhecimento explícito de forma que o modelo mental seja incorporado no dia-a-dia das pessoas, pode-se dizer que o conhecimento foi internalizado tornando-se parte da cultura organizacional.

O fator pessoal na construção do conhecimento tácito é afetado pelas emoções e experiências do indivíduo que age, decide e, no entanto, possui dificuldade em explicar todo esse processo em palavras ou regras (POLANYI, 1966 apud DALKIR, 2005).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008 p. 44) a socialização e a internalização são os passos críticos da conversão do conhecimento, pois “exigem o envolvimento ativo do eu - isto é, o comportamento pessoal.”.

Para maior compreensão dessa questão, a gestão do conhecimento pessoal será tratada na próxima seção.

### 2.3.2 A gestão do conhecimento pessoal

A quantidade de informações nos dias atuais vem aumentando de tal maneira que muitas delas, que poderiam ser utilizadas dentro de processos específicos, muitas vezes se perdem por não haver a capacidade de gerencia-las para serem utilizadas na construção do conhecimento. O quadro 4 traz algumas definições sobre gestão do conhecimento pessoal.

Quadro 4 - Definições de gestão do conhecimento pessoal

<b>Definições de Gestão de Conhecimento Pessoal</b>	
<b>Gestão do conhecimento pessoal é:</b>	<b>Fontes</b>
Um sistema concebido pelas pessoas para seu uso pessoal	Frاند & Hixon (1999)
Gerenciamento e suporte de conhecimento pessoal e informações para torná-lo acessível, significativo e valioso para o indivíduo; manutenção de redes, contatos e comunidades tornando a vida mais fácil e agradável e explorando capital pessoal.	Higgison (2004).
Investigação de como os trabalhadores do conhecimento pode melhorar a sua produtividade através de uma melhor codificação, acesso e reutilização do seu conhecimento pessoal.	Volkel & Abecker (2008)
Sabendo o conhecimento que temos e como podemos organizá-lo, mobilizá-lo e usá-lo para realizar nossos objetivos e como podemos continuar a criar conhecimento.	Martin (2006)
Fornecer um quadro individual para os trabalhadores do conhecimento para gerenciar novas informações, integrá-las e enriquece-las em cada banco de dados de conhecimento individual de uma forma eficaz.	Cheong & Tsui (2010)
Um processo estruturado para o gerenciamento global e intencional de informações e transformação em conhecimento útil.	Avery et al. (2001)
Foco na melhoria de produtividade pessoal para os trabalhadores do conhecimento em suas condições ambientais de trabalho.	Dicionários e Enciclopédias Acadêmicos (2010)

Fonte: adaptado de Jain (2011)

A definição de gestão de conhecimento pessoal de Frand e Hixon (1999), é uma estrutura conceitual para organizar e integrar informações que para nós, como indivíduos, sentimos que é importante para se tornar parte da nossa base de conhecimento pessoal. Ele fornece uma estratégia para transformar o que poderiam ser fragmentos aleatórios de informação em algo que pode ser sistematicamente aplicado e que expanda nosso conhecimento pessoal.

A gestão do conhecimento pessoal contribui para a construção do conhecimento nos processos de criação, aquisição, avaliação, organização e armazenamento, catalogação e indexação e recuperação da memória pessoal e devem ser implantada pelos próprios indivíduos através de mapa mental do conhecimento (FRAND e HIXON, 1999).

Para que seja possível a gestão do conhecimento pessoal efetiva, torna-se importante um ambiente favorável dentro da organização para proporcionar meios, a partir da gestão do conhecimento organizacional, para criação e o acúmulo de conhecimento individual:

O papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento individual. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008 p. 71)

Nonaka e Takeuchi (2008) ressaltam ainda que o conhecimento é criado na organização e não pela organização. O conhecimento é criado pelos indivíduos que pertencem a organização através das interações que acontecem dentro do grupo.

Apsvalka e Wendorff (2005) reforçam que as atividades de Gestão do conhecimento em uma organização naturalmente implicam na gestão organizacional e pessoal do conhecimento sendo atividades complementares e que inevitavelmente resultam da presença da organização formal e da organização informal.

Wright (2005) acredita que cada trabalhador tem uma maneira de executar seu trabalho e também de gerir seu conhecimento e que as organizações devem garantir culturas e processos que favoreçam e incentivam a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento.

O conhecimento é a informação aplicada à ação, isto é, informação que as pessoas usam para implementar ações que fazem um indivíduo ou uma organização serem capazes de ações mais eficientes e efetivas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). O conhecimento está associado às pessoas, na medida em que é gerado e utilizado pelos indivíduos. Uma vez apreendido, fruto de um processo contínuo de aprendizagem, as torna mais habilitadas a desempenharem as suas atividades de forma mais assertiva. É da utilização e da interpretação da informação, como por exemplo, a informação que consta de um relatório ou de um gráfico, que resulta a criação e o desenvolvimento de conhecimento sobre um determinado aspeto específico.

A participação ativa das pessoas na construção do conhecimento tem especial importância à medida que incorporam suas crenças e valores a experiências vividas. “O sucesso de muitas iniciativas de gestão do conhecimento depende da vontade dos trabalhadores do conhecimento de adaptar novas práticas” (EFIMOVA, 2004, p.1). A gestão efetiva desse conhecimento pode proporcionar ganhos para o próprio indivíduo assim como para a organização a que pertence. Jain (2011) reforça esse conceito dizendo que os trabalhadores do conhecimento gastam muito tempo procurando informações valiosas que já está em sua posse e com isso, há uma redução de produtividade:

O conhecimento pessoal refere-se ao conhecimento que já está na posse de uma pessoa e a gestão do conhecimento pessoal significa gerenciar e manter esse conhecimento pessoal para enriquecer um banco de dados para recuperar o conhecimento individual [...] (JAIN, 2011, p. 2)

Stewart (1998) atribui um conceito interessante para encarar o trabalhador do conhecimento não como ativo e sim como investidor. Enquanto o investidor aplica capital financeiro nas organizações os trabalhadores do conhecimento investem seu tempo, energia e inteligência. Os investidores pagam o custo de oportunidade quando investem seus recursos financeiros e os empregados, ao empregarem-se em uma organização, muitas das vezes renunciam a outra.

Tomando este ponto de vista, Efimova nos leva a definição do trabalhador do conhecimento:

[...] como um comportamento discricionário, como um sistema de atividades que os trabalhadores do conhecimento optam por fazer, e gestão do trabalho do conhecimento como o estabelecimento de condições que aumentam a probabilidade de fazer as escolhas certas. (EFIMOVA, 2004 p.3)

Jain (2011) atribui à gestão do conhecimento pessoal as seguintes características:

- a) Concentra-se no conhecimento pessoal;
- b) Refere-se ao conhecimento que é importante para um indivíduo no campo pessoal, de trabalho e de capacidades sociais;
- c) Torna o conhecimento facilmente acessível e utilizável;
- d) É a base para a gestão do conhecimento organizacional;
- e) Enfatiza a importância da gestão do conhecimento pessoal a fim de melhorar a produtividade organizacional;
- f) É uma atividade contínua.

A gestão do conhecimento pessoal pode trazer vantagens tanto para o indivíduo quanto para a organização segundo Jain (2011). Um dos benefícios apontados é a identificação das lacunas e de habilidades pessoais e a disseminação do conhecimento interno. Esses benefícios vêm ao encontro do presente estudo na medida em que se propõe identificar as lacunas no processo de contratação de serviços utilizando-se para isso a gestão do conhecimento pessoal e organizacional.

Para que se possam identificar as lacunas dentro do processo de contratação de serviços torna-se necessário a abordagem dos conceitos de gestão de processos de negócios que será descrita a seguir.

#### **2.4 A gestão de processos**

A variedade de bens tangíveis e intangíveis dentro do ambiente organizacional vem crescendo de forma acelerada em virtude da competição por mercados consumidores obrigando as organizações a tomarem decisões cada vez mais rápidas e reposicionarem-se para obterem vantagens frente à concorrência (OLIVEIRA; MOTTA; OLIVEIRA, 2012).

O conceito de intangibilidade, tão citado em operações de serviços, cabe muito bem ao conhecimento uma vez que este é difícil de mensurar e estocar e também pode ser criado ou potencializado durante a vivência da interação com o receptor do serviço durante a prestação de serviço (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Fontanillas e Cruz (2012) destacam que a gestão do conhecimento dentro das organizações torna-se um desafio, pois criar, gerenciar e compartilhar conhecimento dentro de uma empresa é tarefa que envolve, dentre outros aspectos, suas práticas e crenças sobre gestão de processos, de pessoas e visão sistêmica da organização.

Para Davenport (1997, p.7), “[...] processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação.”

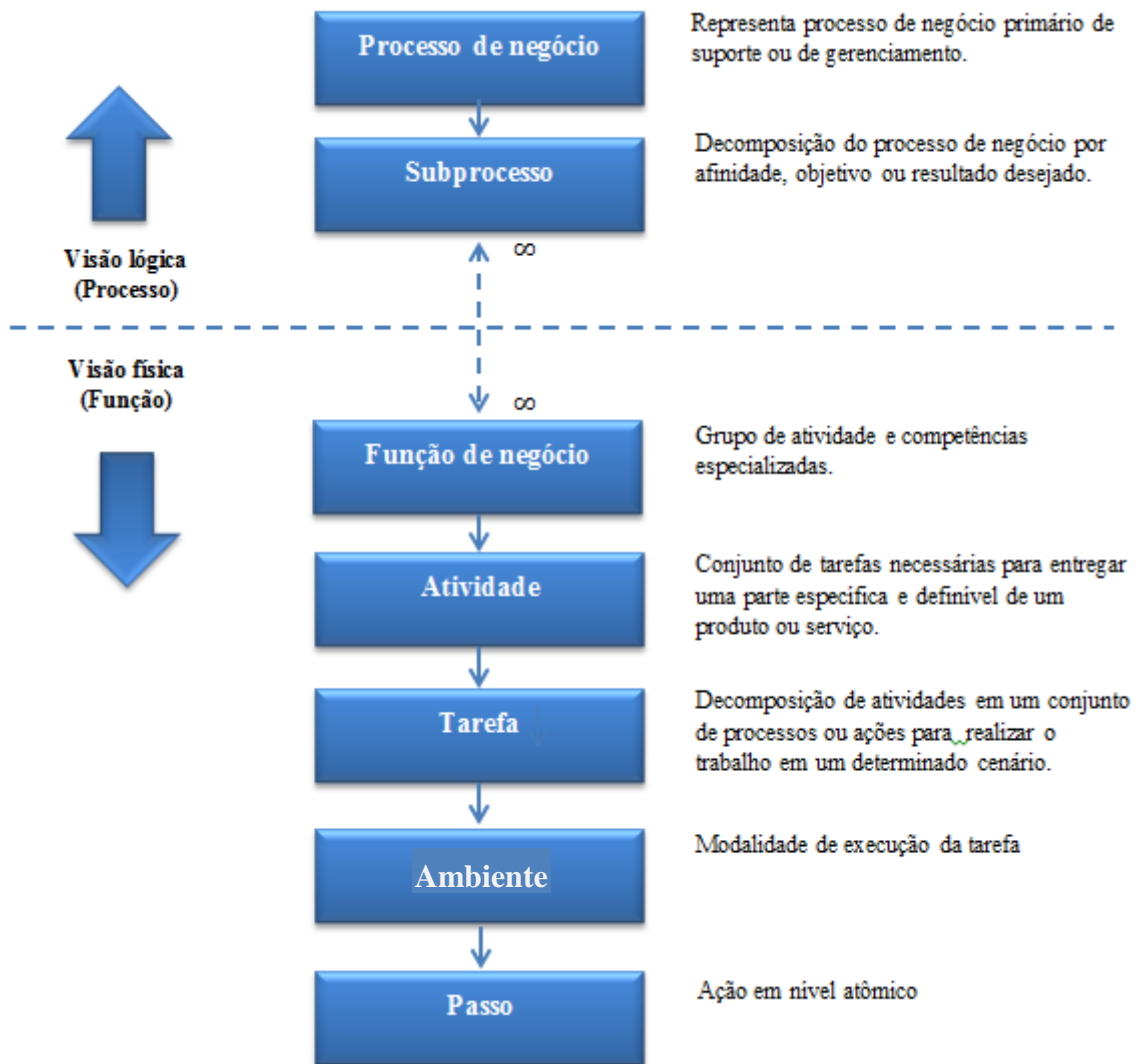
É nesse sentido que serão abordados os principais conceitos de gestão de processos, para que de forma sistêmica, se possa utilizar as ferramentas de *Business Process Management* (BPM) para a identificação de lacunas no processo de contratação de serviços modelando o processo atual com foco na gestão pessoal do conhecimento dos atores do processo.

#### 2.4.1 *Business Process Management* – BPM

Segundo o BPM CBOK (2013), o gerenciamento de processos de negócio tem por objetivo entregar um produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. A estruturação do processo de negócio inicia-se em um nível mais elevado através de uma visão lógica do processo e compreende a representação do processo de negócio, seguindo-se o subprocesso que o decompõe por afinidade, objetivo ou resultado de negócio. O subprocesso, por sua vez, é dividido em áreas funcionais de negócio, que irão compreender as atividades onde são executadas as tarefas através de um conjunto de passos ou ações em um determinado cenário. Foi realizada a adaptação de “cenários” para “ambiente” por refletir melhor o contexto das organizações, conforme pode ser observado na figura 7.

Santos (2006) ressalta que uma organização é formada por diversos processos que podem variar em decorrência de inúmeras diferenças como pessoas, atividade de negócios e decisões de diferentes gestores e fornecedores. Esses processos são compostos por atividades de negócio executadas com o objetivo de dar suporte às necessidades de seus clientes e com isso agregar valor ao seu produto ou serviço permitindo que a organização se torne mais competitiva ao identificar e mapear os seus processos otimizando o tempo e assim alcançando melhores resultados.

Figura 7 - Representação gráfica da visualização das operações de negócio de uma organização.



Fonte: adaptado de BPM CBOK, 2013

Moreno e Santos (2012) realizaram uma retrospectiva de conceitos com ênfase em processos de negócios, desde suas origens na gestão da qualidade até o conceito atual de BPM e estabeleceram uma relação entre os conceitos de BPR (*Business Process Redesign*), metodologia que ganhou evidência nos anos 90, com a gestão do conhecimento.

Os autores ressaltam que a metodologia de BPR tomou notoriedade por contrapor a necessidade de mudanças radicais nos processos de gestão da qualidade total tão utilizada àquela época e que, nos últimos anos, novas propostas vêm tomando forma contemplando principalmente o uso de tecnologia da informação no suporte ao gerenciamento de processos de negócio, BPM (*Business Process Management*), assim como o “gerenciamento do conhecimento mais efetivo nos processos das organizações” (EL SAWY; JOSEFEK, 2003; PATNAYAKUNI; RUPPEL; RAI, 2006; RIEGE; O'KEEFFE, 2007; SILVA; ROZENFELD, 2007; SMITH; MCKEEN, 2004, apud MORENO e SANTOS, 2012 p. 205)

Na última década, diversas abordagens voltadas à Gestão do Conhecimento (GC) foram desenvolvidas e aplicadas, visando aprimorar a geração, armazenagem, transferência e reutilização de conhecimentos. Contudo, vários projetos deixam de gerar os benefícios esperados, devido à distância entre as atividades orientadas à GC e as que constituem a rotina dos colaboradores da organização, como parte de seus processos de negócio. A aproximação das práticas de GC e das rotinas organizacionais vem se tornando essencial para o sucesso das empresas. (MORENO e SANTOS, 2012)

Desse modo, a competitividade de uma empresa vem se tornando função da sua capacidade de criar, transferir, e reutilizar conhecimentos que sejam relevantes para a sua atividade-fim (NONAKA, 1991).

Ao mesmo tempo, foi observado que, com o aumento da competição e das incertezas no ambiente de negócios, várias empresas vêm tentando desenvolver uma visão holística de seus processos, sistemas, estruturas, e competências, que as permita responder de forma mais rápida e efetiva às demandas impostas pelos elementos do ambiente externo. (DAVENPORT; SHORT, 1990; HAMMER, 1990, apud MORENO; SANTOS, 2012)

Tal perspectiva tem por base a revisão/elaboração e implantação de estratégias, estruturas e processos organizacionais alinhados não apenas entre si, como, também, ao contexto externo da organização. A visão orientada para os processos de negócio tem permitido que as empresas se concentrem nos seus mercados-alvos, aumentem sua flexibilidade, e obtenham melhorias de desempenho operacional significativas, aumentando, assim, sua competitividade (GONÇALVES, 2000).

Oliveira et al (2010) traçam uma análise para identificar se as ferramentas de *Business Process Management Suite* - BPMS podem auxiliar na prática de Gestão do Conhecimento com o “intuito de elucidar a importância da integração destas duas disciplinas no contexto empresarial, além de ilustrar como o conhecimento inerente aos processos pode se tornar vantagem competitiva da organização.” (OLIVEIRA et al, 2010).

A visão tradicional da gestão do conhecimento centra-se na gestão do conhecimento organizacional e engloba o conhecimento que os indivíduos possuem através da combinação de tecnologias e gestão de processos. (PAULLEN; GORMAN, 2011)

A busca pela gestão do conhecimento pessoal insere nos processos a preocupação de buscar conhecimento na fonte da geração, que são os indivíduos, para a melhoria do processo de contratação de serviços.

Leite (2006) afirma em seu estudo que as empresas necessitam da própria reinvenção, do desenvolvimento de suas competências, de testar diferentes ideias, de aprender com o ambiente e da busca de novos desafios. Para isso, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhantes no nível individual.

Slack et al (2008) apontam no modelo de entrada-transformação-saída que o conjunto de recursos de entrada pode ser transformado em produtos e/ou serviços ou podem ser agentes dessa transformação. As entradas de recursos transformados são os recursos que são modificados de alguma maneira dentro do processo produtivo e que normalmente são materiais, informações ou clientes. Já os recursos de transformação podem ser divididos em instalações, que compreendem os edifícios, os equipamentos, a planta e a tecnologia do processo da operação e em pessoas, que realizam a operação, manutenção, planejamento e gerenciamento da operação.

Tendo em vista a adequação do processo de contratação de serviços considerando a gestão do conhecimento organizacional e pessoal serão descritos na próxima seção os principais conceitos sobre a modelagem de processos.

#### 2.4.2 Análise e modelagem de processos

A análise dos processos de negócio de uma organização tem como primeira etapa a identificação de melhoria nos processos de uma organização “tais como: o desempenho financeiro, a satisfação dos clientes, a eficiência operacional, a confiabilidade.” (OLIVEIRA et al, 2013 p. 44)

A compreensão das atividades relacionadas ao contexto de cada processo específico proporciona uma maior clareza na identificação de fatores de melhoria dos resultados esperados bem como a clareza na capacidade de atingir os resultados esperados. O BPM CBOK (2013) esclarece os benefícios da análise de processo:

A análise de processo proporciona uma compreensão das atividades do processo e os resultados dessas atividades e dos processos em relação à sua capacidade de atender as metas pretendidas. Analisa também as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo. (BPM CBOK, 2013)

Um das formas apontadas por Oliveira et al (2013) para padronizar conceitos, compartilhar visões, sistematizar o conhecimento e analisar oportunidades de melhorias é através da modelagem de processos que pode fornecer meios de identificação de problemas e lacunas enfrentados pelos colaboradores de uma organização.

Conforme Jacoski e Grzebieluchas:

[...] a primeira etapa de uma modelagem é a modelagem do processo atual (*as is*). Nesta fase, busca-se conhecer o processo adotado pela empresa, sendo de extrema importância recolher o maior número possível de informações referentes ao processo, levando em conta a cultura da empresa e as limitações dos agentes do processo. Tendo em mãos o processo utilizado na organização, deve se realizar um estudo contemplando as melhores formas de executá-lo. É de extrema importância a identificação dos pontos críticos, os quais devem ser primeiramente analisados para que soluções sejam propostas. A última etapa da modelagem é o desenho do processo otimizado (*to be*). (JACOSKI; GRZEBIELUCHAS, 2011, p.30)

O referencial teórico apresentado neste capítulo teve como objetivo levantar os principais conceitos acerca dos conhecimentos relacionados à gestão de operações de serviços. Foram abordados os temas de interesse dessa pesquisa, como a importância da atividade e processos de serviços na economia, definições e natureza, linha de frente e retaguarda, terceirização e gestão de contratos de serviços. A gestão do conhecimento foi abordada sobre duas óticas: organizacional e pessoal, ambas com forte influência nos objetivos dessa pesquisa. Finalmente, o levantamento da teoria relacionada à gestão de processos indicou os caminhos para a sistematização dos conhecimentos dentro da atividade de serviços.

Com os conceitos teóricos revisitados o próximo capítulo abrangerá o percurso metodológico adotado para o início dos trabalhos de coleta, tratamento e análise dos dados de campo.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO DE PESQUISA

O conceito de método é explicado por Vergara (2014 p.3) como sendo “um caminho, uma lógica de pensamento, uma forma”. Já Marconi e Lakatos (2009 p.83) definem método “como o conjunto de atividades sistêmicas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Para o contexto deste estudo será utilizada a pesquisa qualitativa que tem como ponto de partida entender o significado ou a natureza das experiências das pessoas enquanto processadoras de informações e geradoras de conhecimento. Buscou-se também obter detalhes intrincados sobre fenômenos como sentimentos, processos de pensamento e emoções que são difíceis de extrair ou de descobrir por meio de pesquisas que produzam resultados através de procedimentos estatísticos ou por outros meios de quantificação. (STRAUSS; CORBIN, 2008)

Marconi e Lakatos (2009 p. 223) fazem uma distinção entre método de abordagem e métodos de procedimentos, esclarecendo que método de abordagem tem caráter mais amplo, em nível de abstração mais elevado dos fenômenos da natureza e da sociedade. Já os métodos de procedimento constituem etapas mais concretas da investigação que estão limitadas a um domínio particular da investigação.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2014), a presente pesquisa foi classificada quanto aos fins e quanto aos meios da seguinte forma:

**Quanto aos fins:** trata-se de uma pesquisa aplicada e descritiva, pois está voltada para resolver problemas concretos e com finalidade prática expondo as características de determinado fenômeno, conforme corroborado por Vergara (2014). Propõe-se identificar as lacunas no processo de contratação mapeando o conhecimento pessoal e organizacional referente ao processo de contratação de serviços bem como propor a aplicação de práticas de gestão do conhecimento pessoal e organizacional estabelecendo correlações das experiências estudadas com o referencial teórico abordado.

**Quanto aos meios:** este projeto pode ser classificado, quanto aos meios, como pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa de campo é aquela usada para conseguir conhecimentos acerca de um problema para qual se procura uma resposta (MARCONI; LAKATOS, 2009). A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2014 p. 43) “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. É também uma pesquisa documental, pois foram realizadas consultas a documento internos da organização. Já o estudo de caso é definido por Yin (2005 p.32) como "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especificamente quando a limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos."

O estabelecimento do sujeito da pesquisa e principalmente a criação dos critérios de seleção foram influenciados pelo método de coleta que será o grupo focal. Barbour define entrevista de grupo de focal como sendo:

[..] um intrigante termo híbrido (entrevista de grupo e grupo focal) e sugere que o exercício visa a entrevistar um grupo, que é visto como detendo uma visão consensual, em vez de ser o processo de criar o consenso pela interação em uma discussão de grupo focal. (BARBOUR, 2009, p.21)

A limitação do grupo para a realização da entrevista, a escolha de pessoas que compartilhem ao menos uma característica em comum e que mesmo com uma visão consensual, polemizam e provocam o debate dos temas apresentados e a própria dinâmica do método de coleta (BARBOUR, 2009), todos esses fatores influenciaram na definição dos sujeitos da pesquisa e critérios de coleta que serão abordados a seguir.

### 3.2 Sujeito da pesquisa e critérios de seleção

Sendo o propósito do estudo o levantamento das práticas do conhecimento pessoal para a melhoria dos processos da contratação de serviços, foram seccionados por conveniência os técnicos envolvidos na elaboração das especificações e os técnicos que fiscalizam e gerenciam os contratos em andamento. Os técnicos selecionados foram contatados inicialmente através de telefonemas e posteriormente por solicitação pessoal no local de trabalho do participante que, nesse momento, receberam o convite e orientações gerais sobre a pesquisa. A escolha dos técnicos justificou-se, pois sua vivência no processo de elaboração dos contratos é intensiva em termos de construção de conhecimento e de acordo com a suposição inicial, não possui uma sistematização desses conhecimentos adquiridos durante a preparação de uma nova especificação e na condução da execução contratual.

Os sujeitos foram selecionados dentro de três regionais da empresa, sendo duas do município do Rio de Janeiro e uma de Macaé. A transcrição de cada grupo focal encontra-se no anexo C.

A quantidade foi dimensionada para a composição ideal de sessões de entrevistas em grupo nas pesquisas de ciências sociais, que diferem das de marketing, devido à profundidade das transcrições literais com posterior análise detalhada e sistemática conforme indicado por Barbour (2009):

Tanto em termos de moderação de grupos (captar e explorar as deixas enquanto elas emergem) e em termos de análise de transcrições, eu diria que um máximo de oito participantes geralmente já é desafiador o bastante. (BARBOUR, 2009, p. 88).

Ainda sob a análise de Barbour (2009), grupos maiores poderiam comprometer a moderação, identificação de vozes individuais e entendimentos de exploração de colocações específicas dos participantes do grupo focal.

Sendo assim, o critério para a escolha limitou-se a oito indivíduos sendo quatro fiscais de contrato e quatro especificadores de contrato para a promoção do debate e levantamento dos dados necessários à pesquisa. Fiscais e especificadores pertencem a gerências diferentes e optou-se por realizar um grupo focal único. Barbour (2009) aborda essa questão ressaltando

que apesar de fazer sentido à convocação dos membros do grupo com ao menos uma característica importante, a diversidade do grupo pode promover a discussão para “avançar em direção ao que se esconde por trás das ‘opiniões’ ” (BARBOUR, 2009, p. 87).

Espera-se que a constituição de um grupo focal único com membros de gerências distintas, mas que trabalham com a troca de conhecimentos e informações para a elaboração de contratos, possa resultar em importantes *insights* ao longo do debate que podem ser obtidos por meio dessa interação (BARBOUR, 2009).

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados teve como ponto de partida a pesquisa bibliográfica onde foram levantados estudos sobre os três conceitos teóricos que estruturam essa pesquisa: gestão de operações de serviços, gestão do conhecimento e gestão de processos. Foram consultados artigos, teses e dissertações em bases de dados como *Business Source Complete (EBSCO)*, *J Stor*, *Proquest*, *Science Direct*, *Scielo*, *Spell*, *RAC* e livros em bibliotecas. Dando continuidade à pesquisa foram levantados os referenciais teóricos para a metodologia e métodos de coleta adequados ao alcance dos objetivos propostos e que serão detalhados a seguir.

#### **3.3.1 Grupo focal**

Powell e Single (1996) definem grupo focal como um grupo de indivíduos selecionado por pesquisadores para debater e comentar, com base em experiências pessoais, o tema exposto pelo pesquisador que guia a discussão e interação com o grupo gerando ricos detalhes de experiências complexas.

Roesch (1999 p. 162) afirma que “a técnica permite e incentiva o debate no grupo”

##### **3.3.1.1 Planejamento do grupo focal**

Para a realização do grupo focal utilizou-se uma auxiliar para os preparativos do local da entrevista coletiva, operação de equipamentos de gravação, apoio nas anotações e demais atividades relacionadas aos preparativos e apoio na condução dos debates.

A duração da reunião foi de no máximo duas horas ou até o momento que o moderador entendeu que os dados coletados foram suficientes para a análise. Consistiu de uma sessão, pois o número de especificadores foi limitado para a aplicação de mais de um grupo focal. Gatti (2005) corrobora essa decisão quando esclarece que a duração e o número de sessões dependerão da natureza do problema, do funcionamento do grupo e da avaliação do pesquisador quanto à suficiência dos dados. Orienta ainda, que as reuniões durem entre uma hora e meia e não mais do que três horas, sendo que em uma ou duas sessões se obtém as informações necessárias a uma boa análise.

A condução da reunião foi realizada por pesquisador externo a unidade e teve como apoio, o próprio elaborador desta pesquisa e de um auxiliar administrativo. A entrevista foi conduzida conforme as orientações de Barbour (2009) que reforça que nem todos possuem as habilidades características dos pesquisadores de *marketing* ou experiência para trabalhar com grupos. Portanto a “preparação emerge como ferramenta mais valiosa à disposição do pesquisador” para que seja realizada uma moderação que possibilite o alcance dos objetivos. (BARBOUR, 2009 p. 111).

### 3.3.1.2 Preparação para realização do grupo focal

Como forma de preparação para a realização de entrevista em grupo foi elaborado um guia de tópicos a serem abordados no debate, incluído como apêndice, bem como alguns materiais de estímulo ao debate e descontração inicial do grupo como vídeos e charges conforme citado por Barbour (2009 p. 115):

Quadrinhos podem ser especialmente efetivos como materiais de estímulo para grupos focais, já que em geral expressam de forma sucinta e de uma maneira divertida dilemas difíceis e ásperos, mas tiram a dor de se pensar sobre isso. Eles, então, simultaneamente quebram o gelo e dão permissão a levantarem-se questões difíceis. (BARBOUR, 2009 p. 115).

O local para a realização do debate foi na própria unidade em sala de reunião com mesa, cadeiras, materiais para anotação, e recursos de áudio e vídeo para exibição dos materiais de estímulo. Segundo Dias (2000), a escolha do local mais apropriado e agradável para a realização da reunião pode facilitar e contribuir para a interação entre os indivíduos promovendo o debate.

### 3.3.1.3 Condução do debate

O início da sessão foi com uma breve explanação sobre os objetivos gerais da pesquisa e sobre os direitos dos participantes a confidencialidade, de ser tratado com dignidade, de não ser obrigado a responder a perguntas que não queira e de saber que a sessão está sendo gravada. A sessão foi gravada com gravadores suficientes para os casos de pane e além da gravação foi utilizada anotação do que se passava e do que se falava (GATTI, 2005). Em seguida foi realizada uma progressão natural dos assuntos, partindo de tópicos mais gerais até que se chegasse ao foco específico da pesquisa, utilizando-se para isso, um guia de tópicos que foram debatidos pelo grupo (anexo B) bem como materiais de estímulos como vídeos, fotografias e charges, que segundo Barbour (2009), possui um triplo valor que é a sua utilidade em quebrar o gelo e inserir humor; sua capacidade de estimular discussões e o potencial que proporciona para comparações entre grupos.

Iniciada a reunião, a literatura indica que a promoção do debate promove uma rica produção de dados.

Segundo Barbour (2009) o pesquisador deve promover o debate mesmo que os níveis de discussões estejam acalorados, pois essa condição de debate estaria produzindo dados valiosos para a pesquisa.

Gatti (2005) corrobora esse entendimento afirmando que o pesquisador não deve ter uma atitude passiva e deve estar atento para que o debate seja promovido estimulando o debate desafiando os participantes encorajando-os a discutir as inconsistências dos argumentos dos participantes ou de um participante.

### 3.4 Tratamento e análise dos dados

#### 3.4.1 A Análise Indutiva de Thomas (2006)

O Método de análise dos dados coletados nesta pesquisa foi a análise indutiva proposta por Thomas (2006) que descreve esse modelo como sendo um procedimento sistemático para a avaliação de dados qualitativos, em que a análise deve ser guiada por objetivos específicos de avaliação. Este método tem como pressuposto que a estrutura metodológica permita que os dados emerjam dos temas recorrentes encontrados nos dados brutos, sendo estes frequentes, dominantes ou significantes.

Segundo Thomas o desenvolvimento da abordagem de análise geral indutiva possuem três propósitos:

- 1) Condensar extensos e variados dados brutos de texto em um formato de resumo;
- 2) Estabelecer ligações claras entre os objetivos da pesquisa e as conclusões resumidas derivadas dos dados brutos, para, a partir daí, garantir que esses links sejam ao mesmo tempo transparentes e defensáveis.
- 3) Desenvolver um modelo ou teoria sobre a estrutura subjacente das experiências ou processos que são evidentes nos dados do texto.

Os dados coletados após a realização do grupo focal foram transcritos e submetidos à metodologia de Thomas (2006) que foi consolidada em uma sequência estruturada e foi utilizada como apoio no desenvolvimento de temas ou categorias de resumo de dados brutos que resultou na construção do significado para os dados coletados. A metodologia consolidada de Thomas encontra-se no final deste trabalho no apêndice A.

### **3.5 Limitações do método e da técnica de pesquisa**

Na análise indutiva de Thomas os resultados podem ser influenciados pelas experiências e pressupostos dos avaliadores que estejam conduzindo a análise dos dados. Para que os resultados possam ser úteis é preciso que o avaliador tome decisões, de forma imparcial, sobre quais dados são mais relevantes para a pesquisa. (THOMAS, 2006)

Em relação ao grupo focal, Vergara (2012) ressalta que durante a realização do debate, as respostas de alguns membros do grupo podem inibir alguns participantes de manifestar opinião contrária à opinião média grupal. Em relação a esse ponto, o moderador deverá ficar atento no sentido de criar uma atmosfera onde os participantes sintam-se à vontade para manifestar sua opinião.

Grupos focais, em comparação com a entrevista individual, apresentam menor quantidade de dados por participante e os resultados não são generalizáveis.

### **3.6 Levantamento preliminar com especialista em gestão de processos**

Com o objetivo de apurar preliminarmente as possíveis lacunas dentro do processo de contratação de serviços foi realizado um contato informal com o coordenador responsável pela análise e modelagem dos processos da unidade do CSC (Centro de Serviços Compartilhados) da organização. Foi identificado que o processo possui poucas ações em relação à gestão do conhecimento e uma das formas de identificar essas ações seria a discussão do assunto com os especialistas da área.

Segundo o coordenador do escritório de mapeamento de processos da unidade, houve recentemente um trabalho de mapeamento do processo de contratação. Os procedimentos de execução e de processo dessa área, especificamente os de gerenciamento e fiscalização de contratos, foram condensados em único procedimento de processo após o mapeamento do referido processo.

Ao final da conversa com o coordenador do escritório de processos, ficou clara a sua satisfação e interesse no presente estudo, pois durante o mapeamento não foi considerada a atividade de gestão do conhecimento no processo de contratação.

## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

O início da análise dos resultados irá abordar as impressões, pontos fortes e melhorias que foram observadas na condução dos grupos focais, técnica de pesquisa utilizada para o levantamento dos dados brutos. Em seguida o processo de codificação será detalhado com o intuito de esclarecer o procedimento sistemático que foi utilizado, seguindo-se a abordagem geral indutiva de Thomas (2006). Fechando o capítulo, será apresentada a forma como foi feita a validação dos dados e finalmente a análise dos dados coletados.

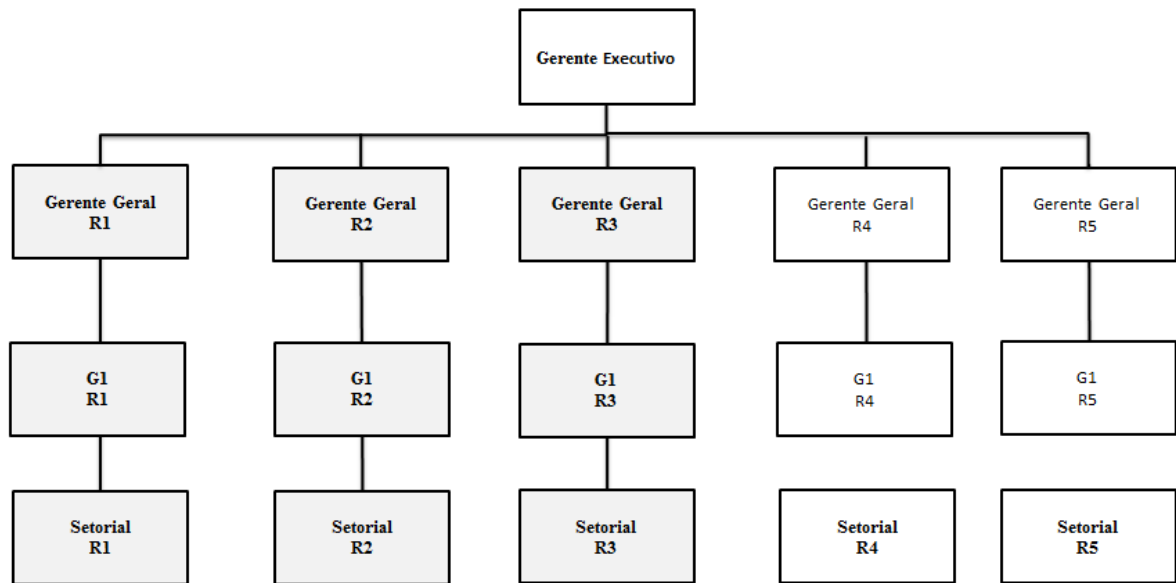
### **4.1 Realização dos grupos focais**

Conforme levantado no referencial teórico foi observado o melhor local para a aplicação dos grupos focais para proporcionar o melhor ambiente possível para a promoção do debate. A realização dos grupos focais levou em consideração a rotina dos técnicos de forma a causar o menor impacto possível em suas atividades diárias. Um fator preponderante foi a marcação das reuniões em dias que não coincidisse com os períodos de medições dos contratos, pois nesses dias há um aumento nas atividades diárias.

A programação dos grupos focais teve início com a interlocução da Gerencia Geral da Unidade responsável pela pesquisa com as Gerencias Gerais das outras duas Regionais envolvidas para possibilitar o maior patrocínio possível ao estudo. Após o aval dos GG's (Gerentes Gerais), o responsável pela Gerencia de primeira linha, a qual o responsável pelo estudo pertence, enviou o pedido para os Gerentes de linha (G1) das outras regionais com uma breve explicação sobre os objetivos da pesquisa para que estes indicassem os profissionais para o grupo focal nas suas respectivas regionais. Após o comunicado do G1(Gerente de primeira linha), foi realizado o contato com os gerentes de primeira linha e setoriais de cada unidade para alinhar e detalhar os objetivos da pesquisa, manter uma maior proximidade e dar a oportunidade de sanar dúvidas eventuais.

Como o objetivo de esclarecer a estrutura hierárquica da organização estudada foi elaborada a figura oito:

Figura 8 - Estrutura hierárquica da organização



Fonte: elaboração do autor

Com as indicações confirmadas foi realizado o contato com cada técnico alinhando as agendas de forma a causar o menor impacto nas atividades do dia a dia de forma a possibilitar o maior número de participantes.

Antes do início de cada debate foi solicitado aos participantes a assinatura de lista de presença em cada regional para levantamento de dados como gênero, cargo, atuação dentro do processo de contratação e localidade onde exerce suas funções.

O tempo total dos grupos focais foi de 4h35min. Em todas as sessões foram utilizados dois gravadores como prevenção em caso de falhas. Após a aplicação dos grupos focais as respectivas gravações foram transcritas em editor de texto preservando o anonimato de cada participante. A íntegra das transcrições encontram-se no apêndice C.

A identificação dos participantes foi codificada para manter o sigilo de cada técnico que fez parte dos grupos focais. Cada um foi identificado com a letra “P” seguido de um número iniciando por 1 até 18 que foi lançado aleatoriamente para cada participante. Seguido a identificação de cada participante veio a identificação das regionais pela letra “R” seguida da ordem de realização de cada grupo focal, ou seja, primeira regional que foi realizado o grupo focal: R1, segunda: R2 e terceira: R3. Desta forma, como exemplo, o participante 1 da primeira regional que foi realizado o grupo focal ficou assim identificado: P1R1.

O quadro 5 traz a caracterização dos participantes dos grupos focais:

Quadro 5 - Participantes dos grupos focais

Código	Gênero	Cargo	Atuação	Localidade
P1R1	M	Técnico de contabilidade sênior	Fiscal de contrato	RJ
P2R1	F	Técnica de administração e controle pleno	Gerente de contrato	RJ
P3R1	F	Técnica de administração e controle sênior	Fiscal de contrato	RJ
P4R1	M	Técnico de administração e controle sênior	Gerente de contrato	RJ
P5R1	M	Técnico de manutenção pleno	Fiscal de contrato	RJ
P6R1	M	Técnico de administração e controle pleno (Gerente Setorial)	Gerente de contrato	RJ
P7R1	M	Técnico de manutenção pleno	Fiscal de contrato	RJ
P8R1	F	Auxiliar Administrativo	Fiscal de contrato	RJ
P9R2	F	Auxiliar Administrativo	Planejador contratos	Macaé
P10R2	M	Técnico de administração e controle pleno	Fiscal de contrato	Macaé
P11R2	M	Administrador pleno	Gerente de contrato	Macaé
P12R2	M	Técnico de logística de transporte pleno	Fiscal de contrato	Macaé
P13R2	M	Técnico de projeto, construção e montagem pleno	Fiscal de contrato	Macaé
P14R2	F	Técnica de operação pleno	Fiscal de contrato	Macaé
P15R2	F	Técnica de contabilidade pleno	Planejador contratos	Macaé
P16R3	M	Analista de comercialização e logística pleno	Fiscal de contrato	RJ
P17R3	M	Técnico de manutenção pleno (Gerente Setorial)	Gerente de contrato	RJ
P18R3	M	Técnico de projeto, construção e montagem pleno	Fiscal de contrato	RJ

Fonte: elaboração do autor

#### 4.1.1 Grupo Focal Regional um (R1)

O primeiro grupo focal foi realizado no edifício sede da Regional 1 situada na região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro, em sala de treinamento provida de projeção, áudio e cadeiras em formato de “U”. A sessão teve início com a apresentação de cada participante relatando nome, tempo de função e de empresa, gerência a que pertencia. Nessa etapa algumas considerações foram levantadas pelos observadores como tempo excessivo nas apresentações de cada participante bem com na apresentação da parte teórica o que acabou tomando uma parte da discussão das perguntas. Por outro lado foi observado que a boa interlocução da mediadora acabou equilibrando o tempo da discussão dos tópicos com perguntas direcionadas aos mais inibidos, interrompendo quando necessário, de forma a privilegiar a discussão de todas as questões, o que veio a prover um ambiente propício, conforme relata Barbour (2009).

#### 4.1.2 Grupo Focal Regional dois (R2)

O segundo grupo focal foi realizado na região metropolitana da cidade de Macaé no edifício sede da empresa naquela cidade e contou com projeção, áudio e mesa de reunião. Neste grupo foi percebido pelo avaliador que alguns participantes já tinham algum conhecimento do assunto ou pesquisaram sobre o tema antes da reunião, o que acabou contribuindo para o debate. Destaque deve ser dado ao apoio do Gerente Geral da Regional 2 que patrocinou fortemente a aplicação do grupo focal naquela unidade.

A condução deste grupo focal foi realizada por uma segunda mediadora que também soube conduzir a sessão de forma a incentivar a participação de todos no debate.

#### 4.1.3 Grupo Focal Regional três (R3)

O grupo focal realizado na terceira regional teve a participação de três técnicos e foi conduzido pela mesma mediadora da R1 em sala com apoio de projeção, áudio e mesa de reunião. Assim como os outros grupos, a participação foi muito equilibrada e apesar da possibilidade colocada por Dias (2000) de que um número reduzido de participantes com menos de 6 (seis) pessoas pudessem ocorrer problemas de constrangimento e dispersão de ideias tal fato não foi observado.

Kitzinger e Barbour (1999) reforçam que um número reduzido de pessoas pode ser favorável para os estudos de caráter sociológicos:

Uma ortodoxia emergente a partir da literatura de pesquisa de mercado prevê que o número ideal de participantes é entre 8 e 12. No entanto, este número é muito grande para muitos estudos sociológicos. Vários dos contribuintes para este volume preferem trabalhar com grupos de cinco ou seis participantes, ou mesmo como poucos como três (KITZINGER; BARBOUR, 1999, p.8).

## 4.2 Validação dos resultados encontrados

Após as transcrições dos grupos focais foram realizadas várias leituras dos textos para que se pudesse ter a visão mais detalhada de cada regional e maior sentimento das falas dos participantes repassando alguns trechos de áudios. Nesta etapa foram verificados alguns pontos comuns entre as regionais.

Conforme descreve Thomas (2006) uma das verificações possíveis dos participantes da pesquisa é ter a oportunidade de verificar os dados transcritos e ser-lhes dada a oportunidade de corrigir imediatamente os possíveis erros ou de realizar mudanças nas interpretações.

Após as transcrições foi enviado *e-mail* para cada participante com o material transcrito da sua respectiva regional para análise e possíveis correções. Uma preocupação foi a de manter o anonimato até mesmo dentro do grupo realizado. Não foram identificados os participantes nas transcrições para a validação e cada qual, após a leitura atenta dos trechos transcritos, facilmente iriam identificar os seus trechos de fala e assim identificar o seu código dentro do texto. Outro cuidado foi enviar todos os textos por *email* classificados como confidencial e com impedimento de cópias, impressões e encaminhamentos.

## 4.3 Sistematização para a codificação dos dados

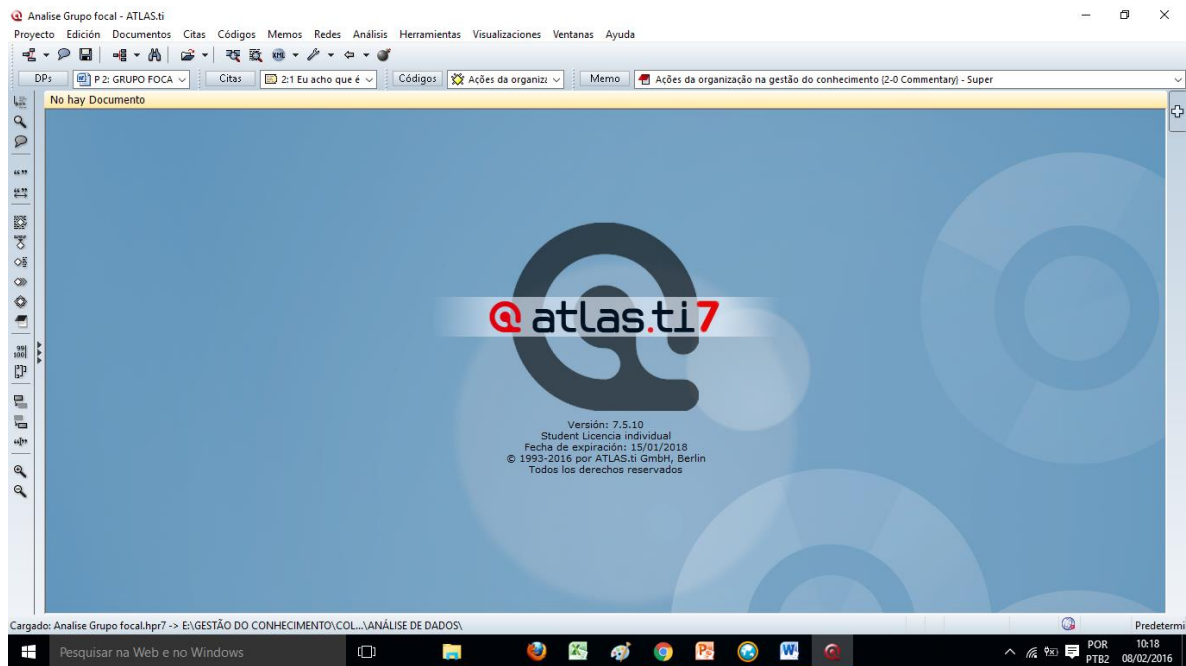
### 4.3.1 Descrição do software utilizado para a análise qualitativa dos dados

O processo de abordagem geral indutiva requer a análise considerável de dados e a forma utilizada para otimizar a criação, análise e consolidação dos dados foi através do software Atlas TI7 conforme corrobora Thomas (2006): “Softwares especializados em análise qualitativa podem ser usados para acelerar o processo de codificação, quando há grandes quantidades de dados de texto.” (THOMAS, 2006, p. 242)

O programa auxiliou a criação das categorias que foram sendo elaboradas através de várias leituras das transcrições.

O funcionamento do programa é de certa forma simples e se assemelha com uma codificação manual. Recursos como elaboração de relatórios, comparação de dados e frequência de categorias dentre outros são exemplos de recursos que fornecem boas opções para a análise.

Figura 9 – Tela inicial do atlas.ti7



Fonte: elaboração do autor

### 4.3.2 Procedimentos para a codificação dos dados segundo a abordagem geral indutiva de Thomas

#### 4.3.2.1 Preparação de arquivos de dados brutos

Os áudios das entrevistas foram transcritos no editor de textos *Microsoft word* perfazendo um total de 86 páginas de transcrições. Após a transcrição de cada texto foi realizada a leitura com o acompanhamento do áudio de cada sessão para conferência do texto transcrito bem como para perceber alguma entonação de falas que não tenham sido percebidas durante os debates. Nesta fase não houve supressão de dados permanecendo o texto bruto para inclusão no atlas.ti7 e possibilitar futuras conferências.

Terminada a fase de conferência e revisão dos textos das entrevistas o próximo passo foi a inclusão dos textos no Atlas.TI7 para iniciar a codificação dos dados. Os textos foram nomeados da seguinte forma:

P2 Grupo focal R2 - Arquivo de texto de Regional situada em Macaé;

P3 Grupo focal R1 - Arquivo de texto de Regional situada no Rio de Janeiro;

P4 Grupo focal R2 – Arquivo de áudio de Regional situada em Macaé;

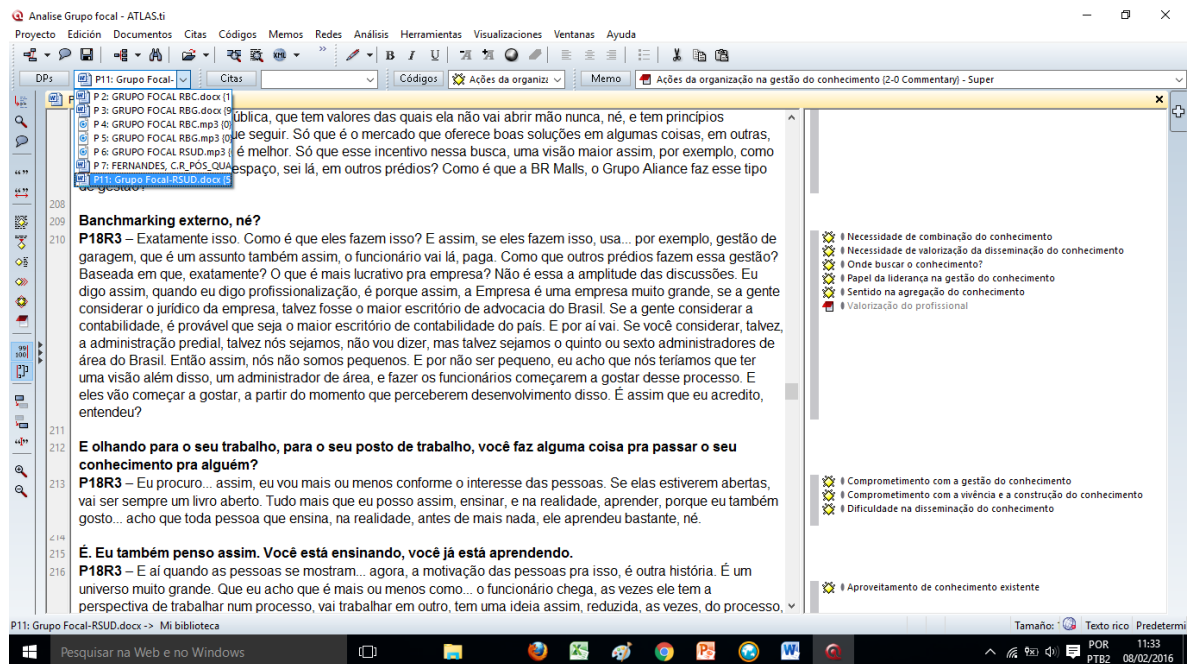
P5 Grupo focal R1 – Arquivo de áudio de Regional situada no Rio de Janeiro;

P6 Grupo focal R3 – Arquivo de áudio de Regional situada no Rio de Janeiro;

P7 FERNANDES, C.R (2016) – Arquivo de texto com referencial teórico para correlação dos dados;

P11 Grupo focal R3 – Arquivo de texto de Regional situada no Rio de Janeiro;

Figura 10 – Arquivos considerados na análise



Fonte: elaboração do autor

A codificação teve início com a leitura atenta dos textos de forma a permitir a seleção dos trechos que tivessem alguma ligação com os objetivos de pesquisa conforme indicado por Thomas (2006): “As categorias de nível superior ou mais gerais são susceptíveis de serem derivadas dos objetivos de avaliação. As categorias de nível inferior ou categorias específicas serão derivadas de leituras múltiplas do texto bruto [...]” (THOMAS, 2006, p.241).

Figura 11 – Codificação das categorias

**Essa troca, essa experiência, né, do que ele tem, com o que você... é muito legal isso.**

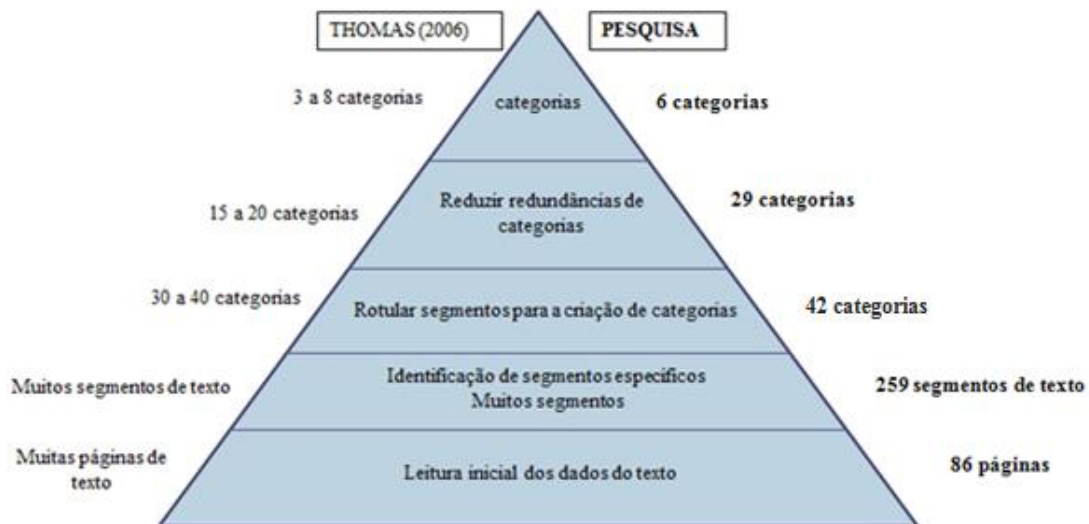
**P18R3** – Eu acho que é possível gerir conhecimento, mas eu acho também que depende muito do ambiente, como o P17R3 colocou. Porque por exemplo, naquele momento ali ele tinha o P16R3, ele tinha uma referência, alguém que tinha um conhecimento tácito, né, porque isso é uma experiência pessoal, e estava guardado nele, ele não... e mais do que isso. O P17R3, na verdade, teve interesse em ouvir o que o P16R3 tinha pra dizer, que seria... ou seja, os dois agregaram ali.

- ✦ Comprometimento com a vivência e a construção do conhecimento
- ✦ Necessidade de combinação do conhecimento
- ✦ Reconhecimento de práticas de gestão do conhecimento
- ✦ Reconhecimento do conhecimento tácito como forma de solução de problemas
- ✦ Comprometimento com a gestão do conhecimento

Fonte: elaboração do autor

Com o objetivo de fornecer uma visão geral do processo de codificação e criação das categorias bem como sintetizar o processo indutivo de codificação da pesquisa, foi elaborada a figura 12 com os principais números de acordo com o estudo de Thomas (2006):

Figura 122 - Visão geral do processo indutivo de codificação



Fonte: adaptado de Thomas (2006)

A codificação seguiu tendo como norte os objetivos intermediários da pesquisa. As categorias gerais ficaram com os seguintes rótulos alinhados aos objetivos intermediários, as quais foram chamadas de categorias de estado por refletirem as condições encontradas e apontadas pelos participantes dos grupos focais:

- a) Lacunas de GCP
- b) Facilitadores de GCP
- c) Práticas de GCP

Ao longo da codificação das transcrições, as subcategorias foram inseridas nas categorias de estado que mais refletissem o contexto da fala dos participantes. Caso o assunto codificado refletisse uma lacuna, este seria incluído na categoria de estado “ lacunas de GCP” e assim foram realizados os agrupamentos seguintes.

Segundo Thomas (2006) a abordagem indutiva destina-se a esclarecer o processo de redução de dados, descrevendo um conjunto de procedimentos para a criação de significado em dados complexos através do desenvolvimento de temas ou categorias de resumo dos dados brutos.

Prosseguindo a análise conforme proposto por Thomas (2006) as categorias ciclo foram criadas através da correlação de subcategorias tendo como base as categorias de estado de forma a nomeá-las de acordo com o contexto abordado. Procedeu-se então o agrupamento dessas subcategorias em temas específicos de forma a refletir os facilitadores, práticas e lacunas da gestão do conhecimento pessoal estabelecendo uma correlação entre as categorias de estado e de ciclo e suas respectivas subcategorias.

O passo seguinte foi agrupar em blocos comuns de significados as subcategorias o que resultou nas seguintes categorias específicas, doravante chamadas de categorias de ciclo:

- a) Criação de ambiente para GCP
- b) Efetividade na externalização do conhecimento
- c) Apropriação do conhecimento

A próxima seção trará descrição das categorias de estado e de ciclo bem como a apresentação das subcategorias criadas durante a codificação dos textos.

#### **4.4 Descrição das categorias de estado**

##### **4.4.1 Facilitadores da gestão do conhecimento pessoal no processo de contratação de serviços**

A presente categoria norteou a seleção das citações dos participantes dos grupos focais e a criação das subcategorias de forma a identificar as práticas e crenças relacionadas ao processo de contratação de serviços e a relação desses fatores com as pessoas envolvidas na atividade de contratação.

O foco central para a seleção das citações foi buscar as relações intrínsecas nas falas dos participantes com as práticas de gestão do conhecimento pessoal, mesmo que inconscientes, para serem interpretadas e correlacionadas com a teoria e desenho do processo atual. A interpretação e correlação dessas relações deveriam fornecer insumos para possibilitar uma proposta de modelagem do processo de contratação de serviços que pudesse utilizar, de forma mais consistente, os conhecimentos pessoais gerados na criação e fiscalização dos novos contratos.

Com base na identificação das condições favoráveis à gestão do conhecimento pessoal, esta categoria procurou identificar as ações da organização que auxiliassem a gestão do conhecimento pessoal dos técnicos nas suas atividades.

As condições para a explicitação do conhecimento, ações da liderança que facilitassem a gestão do conhecimento pessoal, facilidade na busca de novos conhecimentos necessários às atividades, ou mesmo dos conhecimentos existentes na organização, foram pontos balizadores na criação das subcategorias.

Figura 13 – Subcategorias de facilitadores de GCP no processo

<b>Facilitadores de GCP</b>
Papel da liderança na gestão do conhecimento
Ações da organização na gestão do conhecimento
Efetividade na explicitação do conhecimento
Forma de transmissão do conhecimento
Transferência do conhecimento
Comprometimento com a vivência e a construção do conhecimento
Aproveitamento de conhecimento existente
Conhecimentos diferenciados para locais distintos
Gestão do conhecimento que é externo a organização
Aonde buscar o conhecimento?
Reter conhecimento
Socialização do conhecimento
Utilização de conhecimentos existentes

Fonte: elaboração do autor

#### 4.4.2 Práticas de gestão de conhecimento pessoal no processo de contratação de serviços

A presente categoria de estado buscou a emersão dos dados através das subcategorias no que se refere às práticas de GCP realizadas no processo de contratação de serviços sendo alocadas seis subcategorias. Esta condição pode ser uma indicação que as práticas de gestão de conhecimento pessoal podem não ser reconhecidas pelos técnicos da organização ou realmente há uma carência dessas práticas.

Esta categoria buscou identificar práticas estabelecidas de gestão do conhecimento pessoal que de alguma forma, pudesse contribuir na modelagem do processo de contratação. Buscou levantar como os técnicos transmitem e adquirem novos conhecimentos, como registram esse conhecimento para que este fique acessível aos outros técnicos e quais as formas utilizadas para essa troca.

A figura 14 mostra as subcategorias alocadas na categoria de estado práticas de GCP no processo:

Figura 144 – Subcategorias de práticas de GCP no processo

<b>Práticas de GCP</b>
Papel da liderança na gestão do conhecimento
Forma de transmissão do conhecimento
Transferência do conhecimento
Comprometimento com a gestão do conhecimento
Aproveitamento de conhecimento existente
Reconhecimento de práticas de gestão do conhecimento

Fonte: elaboração do autor

#### 4.4.3 Lacunas de gestão de conhecimento pessoal no processo de contratação de serviços

Esta categoria de estado buscou levantar as lacunas existentes na forma como os técnicos lidam com os conhecimentos adquiridos ou disponibilizados pela organização ou outras pessoas.

O foco para a criação das subcategorias foi levantar as dificuldades no compartilhamento do conhecimento, ou na falta deste, para a realização de alguma tarefa, assim como as limitações para a prática da gestão do conhecimento pessoal dentro da atividade.

Durante a leitura dos textos transcritos procurou-se identificar as ações relacionadas à gestão do conhecimento pessoal que deveriam ser melhoradas bem como a ausência de práticas que pudessem contribuir para a melhor gestão do conhecimento pessoal. Esta categoria de estado foi a que teve maior número de subcategorias alocadas perfazendo um total de 23 categorias conforme pode ser observado na figura 15.

Figura 155 – Subcategorias lacunas de GCP

<b>Lacunas de GCP</b>
Sentido na agregação do conhecimento
Sobrecarga das pessoas que detém o conhecimento
Necessidade de combinação do conhecimento
Papel da liderança na gestão do conhecimento
Reconhecer a necessidade da gestão do conhecimento
Conhecimentos diferenciados para locais distintos
Efetividade na explicitação do conhecimento
Reconhecimento da gestão do conhecimento
Gestão do conhecimento que é externo a organização
Necessidade de explicitação do conhecimento
Necessidade de valorização da disseminação do conhecimento
Reter conhecimento
Terceirização do conhecimento
Utilização de conhecimentos existentes
Reconhecimento do conhecimento tácito como forma de solução de problemas
Aonde buscar o conhecimento?
Comprometimento com a gestão do conhecimento
Aproveitamento de conhecimento existente
Carência de conhecimento para realizar determinadas atividades
Dificuldade na disseminação do conhecimento
Necessidade de agregar novos conhecimentos a práticas padronizadas
Necessidade de atenuar a dicotomia entre padronização e especificidades
Necessidade de socialização do conhecimento

Fonte: elaboração do autor

## **4.5 Descrição das categorias de ciclo**

### **4.5.1 Criação de ambiente para a GCP**

A presente categoria buscou agrupar as subcategorias que mais refletissem as condições do ambiente para a prática de GCP. O papel da liderança e as ações da organização na gestão do conhecimento foram os pontos centrais para o agrupamento nesta categoria de ciclo, assim como as condições para o reconhecimento da GCP, as condições de trabalho que promovesse ou dificultassem as práticas de GCP também foram levadas em consideração.

### **4.5.2 Efetividade na externalização do conhecimento**

Foram direcionadas para essa categoria de ciclo, as subcategorias que demonstrassem as práticas, facilitadores e dificuldades para a externalização do conhecimento. Os conhecimentos considerados importantes pelos técnicos que foram categorizados em algumas subcategorias também foram considerados nessa categoria.

### **4.5.3 Apropriação do conhecimento**

A esta categoria de ciclo foram direcionadas as subcategorias que exprimissem as formas que os técnicos demonstraram apropriar-se dos conhecimentos existentes na organização ou sobre como lidavam com a necessidade de novos conhecimentos para a solução de algum problema específico ou a realização de uma nova tarefa.

## **4.6 Matriz das categorias de ciclo e estado**

Após o agrupamento das categorias de ciclo, essas foram combinadas com as categorias de estado de forma a demonstrar a ocorrências das subcategorias em cada categoria, conforme o quadro 6.

Quadro 6 - Agrupamento das subcategorias em categorias específicas x categorias gerais

CATEGORIAS DE CICLO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS DE ESTADO		
		LACUNAS GCP	FACILITA GCP	PRÁTICA GCP
CRIAÇÃO DE AMBIENTE PARA GCP	Ações da organização na gestão do conhecimento		1	
	Papel da liderança na gestão do conhecimento	1	1	1
	Necessidade de combinação do conhecimento	1		
	Reconhecer a necessidade da gestão do conhecimento	1		
	Sentido na agregação do conhecimento	1		
	Sobrecarga das pessoas que detém o conhecimento	1		
	<b>Subtotal de subcategorias</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
EFETIVIDADE NA EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	Efetividade na explicitação do conhecimento	1	1	
	Forma de transmissão do conhecimento		1	1
	Transferência do conhecimento		1	1
	Conhecimentos diferenciados para locais distintos	1	1	
	Reconhecimento da gestão do conhecimento	1		
	Gestão do conhecimento que é externo a organização	1	1	
	Necessidade de explicitação do conhecimento	1		
	Necessidade de valorização da disseminação do conhecimento	1		
	Reter conhecimento	1	1	
	Terceirização do conhecimento	1		
<b>Subtotal de subcategorias</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	
APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	Comprometimento com a gestão do conhecimento	1		1
	Aonde buscar o conhecimento?	1	1	
	Socialização do conhecimento		1	
	Aproveitamento de conhecimento existente	1	1	1
	Utilização de conhecimentos existentes	1	1	
	Comprometimento com a vivência e a construção do conhecimento		1	
	Reconhecimento de práticas de gestão do conhecimento			1
	Carência de conhecimento para realizar determinadas atividades	1		
	Dificuldade na disseminação do conhecimento	1		
	Necessidade de agregar novos conhecimentos a práticas padronizadas	1		
	Necessidade de atenuar a dicotomia entre padronização e especificidades	1		
	Necessidade de socialização do conhecimento	1		
	Reconhecimento do conhecimento tácito como forma de solução de problemas	1		
<b>Subtotal de subcategorias</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	

Fonte: elaboração do autor

## 4.7 Análise dos resultados por categorias de ciclo

Nesta seção as três categorias de ciclo serão combinadas com as categorias de estado e subcategorias para o desenvolvimento e indicação dos resultados da pesquisa. A análise será realizada considerando cada categoria de ciclo e suas respectivas categorias de estado.

### 4.7.1 Categoria apropriação do conhecimento

Nesta categoria procurou-se analisar as contribuições, práticas e lacunas nas formas de apropriação do conhecimento. As formas de transmissão do conhecimento utilizadas pelos técnicos da organização, como e quando buscar o conhecimento que falta para a realização de determinada atividade, utilização dos conhecimentos existentes na organização e que não estão incorporados ou considerados no processo, formas de reter conhecimento e o interesse em recebê-lo foram pontos considerados nessa análise.

#### 4.7.1.1 Lacunas de GCP

Para esta categoria o que mais emergiu da análise dos debates, no que refere a lacunas na gestão do conhecimento, foi a questão do comprometimento das pessoas com a gestão do conhecimento pessoal. Os técnicos de todas as regionais apontaram que o interesse do indivíduo na aquisição de novos conhecimentos é fator preponderante para iniciar-se uma passagem do conhecimento conforme pode ser observado nas citações:

Então assim, na questão de fazer a gestão do conhecimento para si, pessoal, você tem que ter boa vontade para adquirir conhecimento, independente de qual seja, porque quanto mais conhecimento melhor. (P11R2)

Tem que buscar também. Tem que ter um pouco de boa vontade, porque não adianta achar que, ah, a gestão do conhecimento eu vou virar fiscal da Empresa ou qualquer outra atividade, e no primeiro dia da minha atividade vai ter um monte de papel aqui para se eu souber qual pilha botar nesse controle eu vou lá e... Não vai ter em atividade nenhuma, em empresa nenhuma. Então, você tem que correr atrás, conversar, buscar relacionamento, buscar conhecimento explícito, buscar a própria experiência que você tem de outras atividades de repente. (P11R2)

É isso que eu ia falar, eu acho que você pode tentar transmitir, você vai conversar, você vai mostrar para ele, eu trabalho assim, eu domino, é assim que eu domino a situação. Mas a pessoa pode fazer ou não (P14R2)

Exatamente, eu acho que muitas das vezes falta engajamento do colega, já estou aqui há tanto tempo percebendo isso, não tem muito comprometimento com a coisa, é mais crítica do que...(P3R1)

Não tem não, muitas vezes não querem mesmo ter. é o que eu mais percebo, a gente mais percebe, é que muitos...(P1R1)

Eu acho possível, desde que você tenha dentro daquilo que você quer gerenciar, ou seja, um setor de uma empresa, vamos dizer assim, a predisposição de quem tem para ensinar, por exemplo, e quem queira aprender. Quando você não tem isso você tem essa interface aí. (P5R1)

[...] Agora, o que eu acho que às vezes assim, eu acredito que seja possível gerenciar conhecimento, mas é super necessário que na realidade, assim, que isso seja um valor de todos numa equipe, porque... porque eu acho que, por exemplo, se o cara que ir render o P16R3, por exemplo, no navio, chegasse lá e a atitude dele fosse a de dormir, porque, “não P16R3, vai pra casa que depois eu cuido de qualquer coisa aqui”, essa gestão também não seria feita. Não basta que um queira falar, o mais importante é que o outro queira ouvir.(P18R3)

Agora, muitas vezes o funcionário chega, ele acha que, digamos assim, você mostra um processo pra ele, mas ele, “não, não, não. Não trabalho com esse processo não”. (P18R3)

Outro aspecto importante foi a dificuldade encontrada na disseminação do conhecimento existente. Fatores como a falta de agilidade nas revisões de padronização de processos ou o seu engessamento, assim como a participação mais efetiva dos técnicos na construção das especificações para a agregação dos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo foram apontados como empecilhos nessa transmissão de conhecimento.

Quando uma sede vai e estabelece um padrão ela tem que ser em linhas gerais, porque se ela detalha muito ela corre o risco de acontecer isso, de engessar. Então, saber em que nível ele vai padronizar é também muito importante para não querer fazer a gestão total do conhecimento, que não há condição disso, então, como eu falei, vai ter níveis aí, então o cara vai, pô, meu nível de gestão de conhecimento é esse aqui, eu vou estabelecer essas diretrizes, o nível operacional vai ter uma forma de gerir o conhecimento dele para que ele adeque as suas necessidades. Então isso é bastante importante. (P3R2)

E facilita também na execução. Porque a gente que vai fiscalizar, ninguém melhor do que quem está ali no dia a dia para saber das particularidades da atividade. (P12R2)

[...] Por que na hora de vocês elaborarem os contratos vocês não chamam os operadores de contratos anteriores para que sejam elaborados novos contratos? É tão fácil, CTRL C, CTRL V... (P1R1)

É complicado a gente receber contrato para trabalhar, que já foi feito e você não participou. Tem um contrato, você está no processo e tem um contrato... (P1R1)

Não. Eu acho que o X da questão, a essência, é a formatação do padrão. O grupo de trabalho ali que está participando. Muitas vezes a gente percebe que a gente perde muito tempo, né, e um padrão que é formatado, é formatado por pessoas, teoricamente, que não vivem aquele dia a dia. A rotina. Isso é essencial. O que mais a gente bate, né, e no começo a gente batia muito, e eu dou um exemplo, o padrão de permissão do trabalho de compartilhado, a visão que está ali é uma visão da área industrial. Não é uma visão da nossa realidade predial. (P16R3)

O aproveitamento das experiências de cada técnico foi apontado pelos grupos como deficitária devido a não haver a preocupação da organização em aproveitar tais conhecimentos nas atividades que o técnico realiza no seu dia a dia. Muitos deles exercem a fiscalização de contratos sem que necessariamente os seus cargos lhes forneça os conhecimentos necessários para exercer tais fiscalizações. Em uma discussão dessa questão na Regional 1 o ponto e contra ponto foi levantado a esse respeito:

Mas se você vai prestar um serviço bem, como é que você vai garantir que a empresa preste um serviço bem, se você não tem o conhecimento? Por exemplo, eu sou fiscal do contrato de potabilidade, eu não entendo nada de potabilidade, eu não vou saber se todos os parâmetros estão sendo bem analisados e se foram analisados da forma correta. Como é que eu vou dizer para o meu cliente: pode avançar aí, está boa? (P2R1)

Não, você tem que conhecer o parâmetro nesse caso, e ficar batendo figurinha ali. Agora, se o método é o correto, o que significa coliforme fecal, não precisa saber disso, né para ser fiscal. (P6R1)

O diálogo entre as equipes foi uma questão observada em todos os grupos focais onde a carência de comunicação efetiva entre os fiscais acaba dificultando uma boa gestão do conhecimento. Algumas ações promovidas pela organização mostram-se pouco eficazes como, por exemplo, fóruns de fiscalização onde a expectativa, segundo um dos participantes, era a promoção de um debate onde pudessem ser levantadas questões relativas as atividades e boas práticas difundidas:

Aí assim, uma coisa que tu estava falando aí, eu acho que a companhia não patrocina essa ideia de, não de uma forma eficaz de compartilhamento do conhecimento. Porque eu vejo assim, Fórum de contratação, Fórum de fiscalização. Aí você chega e você acha que você vai compartilhar isso, mas vai ser um momento similar a esse, que a gente está falando como acontece em cada local. Você chega lá a pessoa fala: lê no padrão, que você já leu cem vezes na sua baia. Isso não é a forma. (P2R1)

Outra condição que dificulta o processo da gestão do conhecimento pessoal é o fato dos técnicos não serem ouvidos ou participarem da elaboração dos contratos. À medida que este conhecimento não é requisitado para os novos contratos acaba não havendo o interesse na gestão do conhecimento para a contribuição na construção de novos contratos.

[...] E a gente sempre reclamava, pô, a fiscalização não participa, não tem uma pessoa que dê sugestão. (P14R2)

#### 4.7.1.2 Contribuições de GCP

Em se tratando de contribuições que auxiliam a gestão do conhecimento pessoal uma característica fortemente observada foi o compartilhamento de conhecimento seja pela estruturação de informações na rede corporativa seja pela passagem de experiências em reuniões, passagem de serviço ou solução de problemas. O aproveitamento do conhecimento já existente na empresa, em que o funcionário já possui experiências em outras organizações e até mesmo o conhecimento dentro do próprio cargo, foi apontado como uma das formas de contribuição do conhecimento como pode ser observado no trecho abaixo:

Você falou um negócio muito interessante. Quando eu entrei na Empresa, 2004, eu vim da iniciativa privada, eu vim da CEG, companhia de gás, e lá a gente estava em processo de certificação de qualidade, ISO 9001 e tal. Aí, quando eu passei para Empresa (incompreensível: 00:34:09) eu falei, caramba. E era muito trabalho, organizar pasta, eu trabalhava com fiscalização de obra, então tinha que colocar as pastas de acordo com a pasta padrão, tudo direitinho. Aí eu falei, cara... e a gente que estava criando os procedimentos, inclusive eu era responsável por padronizar a arrumação das pastas. Aí eu falei, pô, lá na Empresa já vai estar tudo pronto. Já vai estar tudo já procedimentado. (P14R2)

Exatamente. Eu utilizei todo o meu conhecimento para ajudar, foi na época que começou o SGI aqui. (P14R2)

Eu acho que o interessante é você ser inserido desde a etapa inicial desse processo. A gente veio perceber isso agora, né P18R3, quando a gente foi chamado pra fazer essa especificação. Então desde o momento inicial, a gente percebeu que, de alguma forma ali a gente ia contribuir de uma maneira essencial praquele processo. Então eu acho que é dessa forma. Iniciou o processo, ele tem que ser inserido, e não pegar, como a gente fala, o bonde andando. Aí você já pega algo formato, você vai falar, “poxa, mas como é que eu vou mudar isso se já está nessa etapa aqui?”. Então aí complica. Realmente é meio complicado. (P16R3)

A participação dos técnicos na formação das especificações foi reconhecida como prática que contribui na socialização do conhecimento além de valorizar o conhecimento dos técnicos no momento de uma nova especificação. Este ambiente onde o conhecimento é valorizado desde o início do processo promove e incentiva a gestão do conhecimento pessoal, por parte dos técnicos, para a elaboração dos futuros contratos.

#### 4.7.1.3 Práticas de GCP

A categoria geral Prática de GCP teve como principais pontos o aproveitamento de experiências para utilização em novas especificações ou até mesmo para solução de problemas da organização. Grupos de trabalhos especializados que possam combinar conhecimentos específicos através de trabalhos continuados de longo prazo poderiam otimizar processos como pode ser visto no trecho a seguir:

Eu acho que é possível e eu acho que no dia a dia, cada um dentro da sua atuação, faz. Por exemplo, nós no PGC, nós vemos contratos de toda regional, então é comum utilizarmos boas práticas de um contrato em outro, e isso nos diversos contratos. Às vezes uma forma de medição, determinado texto, às vezes nós resgatamos inclusive contratos que já analisamos no passado, para verificar as ideias e poder sugerir nos novos contratos. (P9R2)

[...] Nós, empresa, já tivemos esse tipo, que eram os DEs, o desenvolvimento de equipe, em que sentava eu, sentava ele, sentava ela, em todos... mas era em conjunto. A gente saía do escritório, saía, e aí o pau comia. A gente fazia isso. Mas hoje como não tem mais isso... (P1R1)

Outro aspecto apontado por alguns participantes são iniciativas de transmissão de conhecimento através de treinamentos no local de trabalho ou simplesmente o compartilhamento de informações elaboradas por planilhas que ficam acessíveis para a equipe.

[...] Agora como supervisor quais são as práticas que eu tenho adotado? Toda segunda-feira eu reúno com a equipe e pego as tarefas que eles tiveram na semana anterior e repasso com eles como eles fizeram, e como eu gostaria que tivesse feito, e todo mundo participa junto, todo mundo dá opinião, dá palpite, no final das contas até assim, entram questões como, por exemplo, desde formatação de planilha no Excel...(P6R1)

[...] Mas a gente adota as melhores práticas, então a gente adota planilhas, formas de controles que todos na gerência têm acesso, todos têm o conhecimento, sabe onde achar, porque na ausência daquela pessoa ninguém tem dificuldade, o processo não para, a gerência não para por causa daquilo. Então a gente procura adotar essas melhores práticas, disseminar.(P8R1)

Eu faço muito com a equipe assim, em relação a diálogo, em trocar experiência, sentar, conversar, se ocorreu um problema, conversar com a equipe toda, transmitir o conhecimento. Até eu brinco com esse caso, nesse caso do P16R3, assim, conversar com a equipe pra entender que isso funciona dessa forma, entender que não existe só... não existe um prédio, existe... tem que ter essa rede, tem que ser essa rede de conhecimento. Mas o que eu sinto falta é de algo procedimentado.(P17R3)

Nesta situação específica onde as informações são compartilhadas através de planilhas mostrou-se ineficaz segundo a avaliação de um participante que relatou a descontinuidade devido as atividades do dia-a-dia.

Onde armazenar aquilo. Mas a gente já tentou diversas vezes implementar iniciativas aqui, a gente tinha uma tabela que até o gerente pediu para a gente implementar que a gente não conseguiu estruturar e ter todo mundo fazendo direitinho. Que era uma tabela justamente para isso, para melhoria de contrato. Era para cada fiscal ir lá na tabelinha e ir anotando, opa, isso aqui eu posso melhorar no próximo contrato. Ia lá, anotava, e colocava isso anotadinho lá, aí num belo dia que ele fosse modelar um novo contrato ele ia pegar a tabelinha dele, opa, isso aqui eu posso melhorar. Então foi tentado implementar e a gente não consegue efetivamente fazer porque o dia a dia é atribulado. (P11R2)

O aproveitamento de experiências através de fóruns de boas práticas ou benchmarking pode contribuir para a socialização do conhecimento existente dentro da organização e a partir daí, esse conhecimento passaria pelo ciclo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008) o que poderia contribuir para a promoção do conhecimento pessoal dos empregados da organização.

Fulano não sabe que beltrano desenvolveu um trabalho legal na parte de eficiência energética em tal prédio. Da mesma forma, a garagem de tal prédio ela virou referência, e quem cuidou daquele assunto ali foi outro. Essas coisas assim vão sendo criadas na sua cabeça. Você tem uma referência, “ah, fulano de tal é bom nisso”. (P18R3)

A gente tinha há um tempo atrás o Fórum do Boas Práticas, né, onde eram apresentados trabalhos. Muitas vezes a gente tinha esse conhecimento através desse Fórum. Uma prática excelente que está sendo no prédio tal. Então aquele trabalho era apresentado, de repente, “caramba, isso aí eu posso aplicar no meu prédio, posso trazer pra minha realidade”. Então isso é salutar. (P16R3)

A gente é muito bom naquilo que a gente faz, mas acredito que a gente pode se tornar excelente. De repente, trazendo essa experiência de fora. Então, indo visitar essas empresas. (P16R3)

Uma coisa que eu fiz, que eu achei interessante, assim, até com a equipe da Unidade X, assim, eu coloquei pra eles algumas tarefas. Você está entrando em um processo, ele tem que executar, por exemplo, pra você... você tem que ver esse processo em outra gerência. Por exemplo, você vai ter que visitar esse processo por uns dois meses antes de começar a executar. Ele já executava, de fato, mas ele tinha que conhecer, ter uma nova abordagem. (P17R3)

A especificação de novos contratos deveria considerar a experiência dos técnicos para agregar os conhecimentos acumulados durante a execução dos contratos. Essa ação, além de contribuir de forma significativa para que o escopo contratual reflita as reais necessidades da organização, também auxiliaria na valorização do conhecimento dos técnicos promovendo um ambiente favorável para a gestão do conhecimento pessoal por parte de cada empregado.

Eu acho que o interessante é você ser inserido desde a etapa inicial desse processo. A gente veio perceber isso agora, né P18R3, quando a gente foi chamado pra fazer essa especificação. Então desde o momento inicial, a gente percebeu que, de alguma forma ali a gente ia contribuir de uma maneira essencial praquele processo. Então eu acho que é dessa forma. Iniciou o processo, ele tem que ser inserido, e não pegar, como a gente fala, o bonde andando. Aí você já pega algo formato, você vai falar, “poxa, mas como é que eu vou mudar isso se já está nessa etapa aqui?”. Então aí complica. Realmente é meio complicado. (P16R3)

#### 4.7.2 Efetividade na externalização do conhecimento

Nesta categoria procurou-se levantar as contribuições, práticas e lacunas para identificar as características que possibilitem uma efetiva externalização dos conhecimentos pessoais dentro da contratação de serviços. Os técnicos reconheceram práticas para melhoria da gestão do conhecimento pessoal através de maior socialização como forma de aumentar a sinergia entre pessoas e setores da organização. Outro ponto reconhecido é que os processos estão bem estruturados, mas precisam de mais flexibilidade e agilidade para incorporar novos conhecimentos ou permitir melhor adequação às particularidades de cada unidade.

Então, quando a gente fala, por exemplo, de atividade de gerenciamento de fiscalização, os próprios padrões, manuais que a gente tem estão lá, o conhecimento está lá, que a gente pode buscar, isso está bem estruturado. (P11R2)

#### 4.7.2.1 Lacunas de GCP

O engessamento do processo de alteração dos padrões para a implementação de melhores práticas foi apontado nas três regionais como um problema comum.

Então você está vendo ali na prática que aquele negócio já não está funcionando mais, então você sugere uma alteração, sugere uma modificação, tem que ir para fulano, tem que ir para cima, para o lado, para baixo, para o outro, e até chegar no jurídico, até alterar o padrão, até alterar o MPC lá, o manual de contratação, então bate às vezes nessa barreira burocrática. (P10R2)

Você reclama lá, escreve, daqui a dois anos você tem uma resposta. (P1R1)

Não. Eu acho que o X da questão, a essência, é a formatação do padrão. O grupo de trabalho ali que está participando. Muitas vezes a gente percebe que a gente perde muito tempo, né, e um padrão que é formatado, é formatado por pessoas, teoricamente, que não vivem aquele dia a dia. A rotina. Isso é essencial. O que mais a gente bate, né, e no começo a gente batia muito, e eu dou um exemplo, o padrão de permissão do trabalho de compartilhado, a visão que está ali é uma visão da área industrial. Não é uma visão da nossa realidade predial. (P16R3)

Outro ponto observado foi que os técnicos sentem a necessidade de formas de registrar os conhecimentos adquiridos como forma de aproveitá-los em futuros contratos. Algumas iniciativas foram iniciadas e apesar de terem chances de serem viabilizadas não obtiveram sucesso pela falta de sistematização adequada ao dia-a-dia dos técnicos da organização.

Mas a gente já tentou diversas vezes implementar iniciativas aqui, a gente tinha uma tabela que até o gerente pediu para a gente implementar que a gente não conseguiu estruturar e ter todo mundo fazendo direitinho. Que era uma tabela justamente para isso, para melhoria de contrato. Era para cada fiscal ir lá na tabelinha e ir anotando, opa, isso aqui eu posso melhorar no próximo contrato. Ia lá, anotava, e colocava isso anotadinho lá, aí num belo dia que ele fosse modelar um novo contrato ele ia pegar a tabelinha dele, opa, isso aqui eu posso melhorar. Então foi tentado implementar e a gente não consegue efetivamente fazer porque o dia a dia é atribulado. (P11R2)

Eu tomo a iniciativa de fazer e faz, de depois recebe uma advertência por escrito. Gostou? (P1R1)

Outro ponto bem sinalizado pelos técnicos foi a predisposição das pessoas em receber novos conhecimentos. Condição precípua para a transferência do conhecimento seria o interesse individual na aquisição desse conhecimento.

Predisposição para passar o conhecimento que ele tem. Então, não adianta você determinar uma série de práticas, olha, toda segunda feira você vai ter que sentar nessa sala, chamar 5 pessoas e ensinar o que você sabe. É uma prática. (P11R2)

Exatamente, eu acho que muitas das vezes falta engajamento do colega, já estou aqui há tanto tempo percebendo isso, não tem muito comprometimento com a coisa, é mais crítica do que... (P3R1)

Eu acho possível, desde que você tenha dentro daquilo que você quer gerenciar, ou seja, um setor de uma empresa, vamos dizer assim, a predisposição de quem tem para ensinar, por exemplo, e quem queira aprender. Quando você não tem isso você tem essa interface aí. (P5R1)

Agora, o que eu acho que as vezes assim, eu acredito que seja possível gerenciar conhecimento, mas é super necessário que na realidade, assim, que isso seja um valor de todos numa equipe, porque... porque eu acho que, por exemplo, se o cara que ir render o P16R3, por exemplo, no navio, chegasse lá e a atitude dele fosse a de dormir, porque, “não P16R3, vai pra casa que depois eu cuido de qualquer coisa aqui”, essa gestão também não seria feita. Não basta que um queira falar, o mais importante é que o outro queira ouvir. (P18R3)

A dificuldade para a realização da transferência do conhecimento não ficou restrita a necessidade do outro ter predisposição em assimilar novos conhecimentos. A implementação de ferramentas para melhoraria dessa gestão e melhoria das ferramentas existentes foram apontadas como necessárias dentro da organização.

Mas a gente tem um campo muito grande a melhorar e eu acho que a gente pode implementar ferramentas para melhorar essa gestão. (P11R2)

Eu acho importante, isso é legal, não tem na nossa, mas a gente às vezes encontra dificuldade na, de implementar melhoria na própria estrutura ou nos padrões da companhia. Aqueles modelos quadrados, fechados, para você mudar uma vírgula tem que solicitar ao jurídico.(P5R1)

Um texto para você mandar, eu mandei, eu tenho um lá desde 2014 pedindo revisão, nunca aconteceu. (P1R1)

#### 4.7.2.2 Contribuições de GCP

O aproveitamento das experiências dos empregados da organização foi ponto de destaque nas regionais pesquisadas. Formas de valorização e aproveitamento do conhecimento existente, tanto de empregados antigos quanto dos novos que já possuem alguma experiência anterior foram apontadas como formas de contribuição na gestão do conhecimento pessoal à medida que esses conhecimentos tivessem a possibilidade de serem transferidos e considerados nas novas especificações. Seguem abaixo exemplo de alguns relatos:

E aí isso que você falou também é muito importante, da história que você tem, da pessoa, da experiência que a pessoa traz, o que a gente falou, do lado ruim da experiência, que é aquele cara que vem para cá, fez há 30 anos e ele é tão experiente para fazer daquela forma que ele acha que o certo é aquilo. Mas tem o outro lado da experiência que é o cara que ele já fez há 30 anos, que já tentou de tantas formas que ele sabe que aquele é o jeito mais certo para aquele momento. (P11R2)

Hoje em dia no setor A eu percebo que a liderança está aberta para isso, a liderança, a gente vai passar um momento que a gente vai especificar um novo contrato. Eu percebo que a minha liderança, junto com a liderança do Marquinhos eles estão abertos: pessoal, vamos sentar aqui, vamos ver em que a gente está acertando, o que a gente está errando, o que a gente pode melhorar. Mas no setor B a minha liderança não tinha essa abertura, ele sentava sozinho e especificava tudo, e saía do jeito que ele queria. (P7R1)

o funcionário chega, as vezes ele tem a perspectiva de trabalhar num processo, vai trabalhar em outro, tem uma ideia assim, reduzida, as vezes, do processo, não vê horizontes. Várias coisas, né. (P18R3)

#### 4.7.2.3 Práticas de GCP

Como práticas de GCP foram apontadas formas de relações profissionais com técnicos especializados em determinados assuntos e a partir daí, a construção de novos conhecimentos se realiza ou contribui para a solução de alguns problemas específicos. Seguindo o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), ficou evidente que a prática reconhecida da gestão do conhecimento pessoal fica restrita ao nível de tácito para tácito, ou seja, o conhecimento internalizado é transferido através da socialização sem necessariamente ser explicitado em algum documento específico. Alguns relatos demonstram essa condição exposta acima:

Essa parte aí que o P11R2 falou dessas interfaces, eu sinto também que às vezes as pessoas usam mal isso aí, ou não usam. Lá na minha área eu tenho uma experiência em relação a isso aí. Eu sou solto. Chegou uma questão lá de finanças. Essa semana, por exemplo, chegou. A contratada: olha só, eu preciso de uma conta, olha o cara, o que o cara falou, eu preciso de uma conta aí, P12R2, sou fiscal do contrato, que não foi descontada a parcela de INSS no pagamento desse mês. Só 168 mil o desconto. Aí eu falei assim, caraca. Eu falei brincando, vou dar minha conta. Aí eu fui no D., que é o nosso administrador, D., aconteceu isso, isso e isso. Aí ele foi e falou assim, rapaz, que na minha gerência o mais indicado para me orientar é seria ele. Olha, aí, rapaz, isso é assim, assim. E aí, o que é que você acha? Não sei o que lá e tal. Eu falei, D., eu acho que eu devo consultar o financeiro. Fui lá no financeiro, consultei, A. me atendeu... (P12R2)

No contrato está lá, a empresa tem que atender. Eu posso isso de diversas formas, posso mandar um *e-mail*, atenda, eu posso marcar com a empresa e ir lá verificar o que está acontecendo. Só que assim, como eu tenho conhecimento tácito baseado nas minhas experiências, eu preferi ligar para pessoa, explicar o que é que está acontecendo, como é que você vai fazer, deixar a pessoa falar. O que é que você me propõe? Você vai para lá agora? Vai mandar um especialista? Vai um engenheiro lá? Um encarregado de manutenção? Você vai botar uma retroescavadeira? Você vai fazer uma limpeza manual? Como é que vai ser? (P14R2)

Eu acho que não existe uma formalidade dessa troca. Mas existe assim, uma... acho que conforme o tempo que você vai trabalhando dentro da empresa, você começa a criar assim, “ah, fulano de tal”, aquelas referências. (P18R3)

#### 4.7.3 Criação de ambiente para GCP

Nesta categoria procurou-se levantar as contribuições, práticas e lacunas na criação do ambiente propício para possibilitar e incentivar a gestão do conhecimento pessoal. A característica principal desta categoria foi a relação estreita com o papel da liderança na construção desse ambiente e ações da organização para promover a troca do conhecimento entre as pessoas.

##### 4.7.3.1 Lacunas de GCP

O papel da liderança foi apontado por diversas vezes como fator importante na criação do ambiente propício para a promoção da transferência do conhecimento. Problemas na identificação das capacidades e a valorização do conhecimento dos técnicos mostraram-se como pontos importantes para a maioria dos participantes:

[...] Mas no setor B a minha liderança não tinha essa abertura, ele sentava sozinho e especificava tudo, e saía do jeito que ele queria. (P7R1)

Eu acho que é por aí. Agora, tem como gerenciar o conhecimento, e aí é um desafio para o gestor, ele ter essa percepção. O que é que a P9R2 traz com ela? O que é que a P15R2 traz com ela? E para isso eu tenho que saber de onde a P15R2 veio, de onde P10R2 veio o que é que ele fez antes de entrar aqui. Então vai muito do gestor. (P12R2)

Exatamente. Do gestor, o gestor, o que o cara do HSBC falou, tem que criar um ambiente favorável para que isso aconteça. Se você não criar um ambiente favorável, às vezes a coisa vai fluindo aos poucos. Agora, o pior é quando você cria uma condição desfavorável. (P14R2)

Foi falado aqui, né, eu acho que o combustível que te leva a transmitir conhecimento é a gestão de pessoas. O gestor principal, né. Vamos dizer assim, é o cara que está ali gerenciando a equipe. Se ele tem essa visão, e você também percebe isso, e também do outro lado o interesse da pessoa em aprender, você vai, com certeza, transmitir o teu conhecimento. Mas depende muito disso aí, da gestão. (P16R3)

A falta da participação da liderança nesse processo reflete diretamente nos técnicos que relatam a percepção de falta de práticas de disseminação do conhecimento e até mesmo certo sentimento de menos-valia pelo não aproveitamento dos conhecimentos na elaboração dos instrumentos contratuais que os mesmos irão fiscalizar.

Aí volta para o começo da conversa, eu acho que não tem uma prática estabelecida na empresa de disseminação de conhecimento, é de cada um, tem gente que passa, tem gente que não passa. Tem gente que passa para um, não passa para o outro, ou o outro. (P6R1)

É complicado a gente receber contrato para trabalhar, que já foi feito e você não participou. Tem um contrato, você está no processo e tem um contrato...(P1R1)

Envolvimento, como eu falei. A gente ser ouvido. Esse processo ficou claro, de uma certa forma, que não foi ouvido. Chegou formatado pra gente, “olha, é isso aqui, vocês vão ter que viver essa realidade”. E a gente ficou sabendo quando já estava criado o processo. Então é uma perda de tempo. Quatro meses que a gente perdeu.(P16R3)

Mas esses contratos novos a gente recebia, toma que o filho é seu, fiscaliza. E a gente sempre reclamava, pô, a fiscalização não participa, não tem uma pessoa que dê sugestão. (P14R2)

A troca de experiências entre os técnicos merece destaque, pois denota a preocupação em assimilar conhecimentos dos técnicos mais experientes ou melhores práticas, que poderiam ser combinadas com conhecimentos existentes a assim contribuir no processo de melhoria contínua nas atividades da contratação:

Eu acho que... eu também sinto muito essa necessidade assim, eu entendo o que o P16R3 está colocando, mas além disso, eu também sinto falta justamente do convívio com pessoas mais experientes assim, em... porque o prédio onde eu trabalho também é um prédio onde tem pouquíssimos profissionais antigos, né, assim, dentro da administração. Eu não digo nem antigos, mas experientes, né. E aí... e muitas vezes, isso faz bastante falta sim. E eu sinto essa falta no dia a dia, e também sinto um pouco do que o P16R3 está colocando, né, porque assim, pra quem entra na empresa agora, você sei lá, saiu do curso técnico e vai pra Empresa, você não tem experiência nenhuma. Então assim, a convivência com pessoas experientes é fundamental. Então se isso não acontece, você não consegue fazer essa transição realmente. (P18R3)

Não, porque como eu falei, assim, Fórum de Fiscalização, fica um monte de gente sem se conversar, assistindo uma pessoa, não existe uma conversa entres os fiscais. Às vezes não existe a conversa entre os fiscais que estão trabalhando juntos, quem dirá em uma esfera maior. (P2R1)

E aí isso que você falou também é muito importante, da história que você tem, da pessoa, da experiência que a pessoa traz, o que a gente falou, do lado ruim da experiência, que é aquele cara que vem para cá, fez há 30 anos e ele é tão experiente para fazer daquela forma que ele acha que o certo é aquilo. Mas tem o outro lado da experiência que é o cara que ele já fez há 30 anos, que já tentou de tantas formas que ele sabe que aquele é o jeito mais certo para aquele momento. (P11R2)

#### 4.7.3.2 Contribuições de GCP

A criação do ambiente favorável para a gestão efetiva do conhecimento pessoal foi colocado como uma possibilidade de iniciar um fluxo para a conversão do conhecimento, que naturalmente nasce no indivíduo em sua dimensão ontológica (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Com esse ambiente propício, a criação de meios para promover a socialização como forma de externalizar os conhecimentos, seria uma etapa que a organização deveria promover com o intuito de provocar a discussão de temas comuns aos técnicos para que estes tenham a possibilidade de realizar a troca de experiências relativas as atividade comuns e com isso uniformizar práticas e soluções para a gestão da contratação.

E saber proporcionar um ambiente que as pessoas consigam transmitir. (P13R2)

Isso. Isso. Gostei muito da colocação aqui do rapaz, que ele falou de você, perfeita a colocação dele, de criar um ambiente para que isso flua. Porque o conhecimento ele nasce, gente. Ele nasce. Ele está ali. Ele está ali, velado, mas está para ser descoberto. (P12R2)

Nós, empresa, já tivemos esse tipo, que eram os DEs, o desenvolvimento de equipe, em que sentava eu, sentava ele, sentava ela, em todos... mas era em conjunto. A gente saía do escritório, saía, e aí o pau comia. A gente fazia isso. Mas hoje como não tem mais isso...(P1R1)

A gente tinha há um tempo atrás o Fórum do Boas Práticas, né, onde eram apresentados trabalhos. Muitas vezes a gente tinha esse conhecimento através desse Fórum. Uma prática excelente que está sendo no prédio tal. Então aquele trabalho era apresentado, de repente, “caramba, isso aí eu posso aplicar no meu prédio, posso trazer pra minha realidade”. Então isso é salutar.(P16R3)

Então assim, quando a gente consegue uniformizar eu consigo buscar melhor essa informação, porque você não fica sem saber como agir, como se comportar diante de uma situação. Então existe, como é que eu posso falar? Então assim, essa mudança...(P8R1)

A capacidade de estabelecer uma estrutura organizacional que favoreça a catalisação dos conhecimentos e experiências acumuladas durante a execução contratual foi reconhecida pelos técnicos das três regionais como facilitadoras para a melhoria dos contratos de serviços.

Eu acho que a estrutura nova da infra já é um grande primeiro passo. Você que é de lá me corrija, porque só o fato de todos os fiscais estarem sentados um do lado outro, isso já é um excelente passo. E o PGC tem interagido bastante com as áreas na hora de elaborar novos contratos, já está acontecendo, assim, já estou vendo uma evolução muito grande já (P6R1)

Eu acho que é possível e eu acho que no dia a dia, cada um dentro da sua atuação, faz. Por exemplo, nós no PGC, nós vemos contratos de toda regional, então é comum utilizarmos boas práticas de um contrato em outro, e isso nos diversos contratos. Às vezes uma forma de medição, determinado texto, às vezes nós resgatamos inclusive contratos que já analisamos no passado, para verificar as ideias e poder sugerir nos novos contratos. (P9R2)

Eu acho que o interessante é você ser inserido desde a etapa inicial desse processo. A gente veio perceber isso agora, né P18R3, quando a gente chamado pra fazer essa especificação. Então desde o momento inicial, a gente percebeu que, de alguma forma ali a gente ia contribuir de uma maneira essencial praquele processo. Então eu acho que é dessa forma. Iniciou o processo, ele tem que ser inserido, e não pegar, como a gente fala, o bonde andando. Aí você já pega algo formato, você vai falar, “poxa, mas como é que eu vou mudar isso se já está nessa etapa aqui?”. Então aí complica. Realmente é meio complicado. (P16R3)

#### 4.7.3.3 Práticas de GCP

As práticas de GCP sinalizadas pelos técnicos da organização apontaram diretamente para uma participação efetiva da liderança como força motora para impulsionar a melhoria do ambiente adequado para a melhoria da gestão do conhecimento pessoal. Reconhecer as competências dos profissionais e fazer uso de conhecimentos adquiridos fora da organização, liderança próxima dos empregados para identificar as potencialidades, ações de coach são alguns pontos relatados pelos técnicos.

Eu acho que é por aí. Agora, tem como gerenciar o conhecimento, e aí é um desafio para o gestor, ele ter essa percepção. O que é que a P9R2 traz com ela? O que é que a P15R2 traz com ela? E para isso eu tenho que saber de onde a P15R2 veio, de onde P10R2 veio o que é que ele fez antes de entrar aqui. Então vai muito do gestor. (P12R2)

[...] hoje eu almocei com um gerente nosso lá que ele tem uma prática lá que toda última quinta feira ele sorteia duas pessoas da gerência para almoçar com ele. Aí hoje caiu eu e uma colega. Aí fomos almoçar com ele, ele estava conversando justamente sobre isso. Aí entra também a questão do gestor. O gestor ter um olho afinado, sabe, para colocar a pessoa no local certo. Eu tenho cara tecnológico, ele vai ficar aqui, ele vai produzir aqui, eu tenho o cara do relacionamento, esse cara vai ficar aqui, eu tenho o cara que age lá fora, na rua, ele vai ficar aqui, eu tenho o cara que faz as interfaces negociais, eu vou botar aqui. Então, tem muito a mão do gestor também, colocar a pessoa certa no lugar certo. Isso eu não acho tão difícil não, porque a Empresa ela tem muita, ela oferece material humano para isso, a oferta é muito grande. (P12R2)

Toda segunda-feira eu reúno com a equipe e pego as tarefas que eles tiveram na semana anterior e repasso com eles como eles fizeram, e como eu gostaria que tivesse feito, e todo mundo participa junto, todo mundo dá opinião, dá palpite, no final das contas até assim, entram questões como, por exemplo, desde formatação de planilha no Excel...(P6R1)

Foi falado aqui, né, eu acho que o combustível que te leva a transmitir conhecimento é a gestão de pessoas. O gestor principal, né. Vamos dizer assim, é o cara que está ali gerenciando a equipe. Se ele tem essa visão, e você também percebe isso, e também do outro lado o interesse da pessoa em aprender, você vai, com certeza, transmitir o teu conhecimento. Mas depende muito disso aí, da gestão. (P16R3)

Algumas situações colocadas pelos técnicos apontam o caminho a não ser seguido caso a organização queira promover um ambiente favorável à gestão do conhecimento pessoal. Ações incentivadoras para a socialização entre equipes e pessoas devem ser incentivadas e não o contrário assim como identificar as potencialidades e limitações para o exercício das funções devem ter o devido cuidado. Alguns trechos demonstram esses pontos negativos

Eu acho que deve ter uma diretriz também por parte da companhia de colocar o profissional adequado para fazer um determinado trabalho, que é o que acontece aqui, a gente tem um problema na operação também. Onde eu trabalhei, o operador ele era, pelo menos, técnico daquela área, aqui o cara é químico, professor de história, veterinário, o cara não sabe nada daquilo ali, que teoricamente teria que saber. (P5R1)

O eu faço? Antes de ser supervisor eu sentava do lado e fazia com a pessoa até ela aprender. Tive que fazer escondido algumas vezes, eu fui proibido oficialmente de ajudar. A pessoa já saiu: esse processo não é teu, a pessoa que se vire. Então eu esperava o gerente ir para a reunião, e eu sentava: vamos rápido aqui que eu tenho duas horas só. (P6R1)

Eu acho que não tem como ajudar uma pessoa que é fechada. O papel do gestor é fazer essa pessoa se abrir, esse é o perfil da pessoa, ser fechada, mas não dá para trabalhar com uma pessoa que é totalmente fechada, que não compartilha.(P2R1)

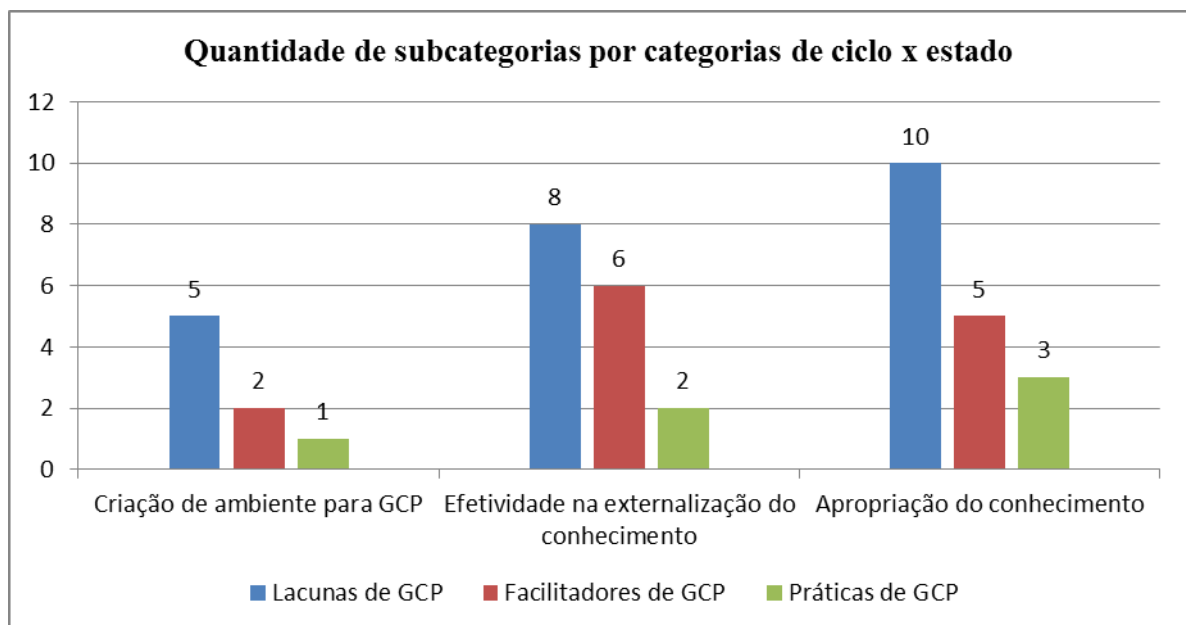
Outra questão percebida foi a preocupação dos técnicos em relação ao papel que a liderança deve ter com participação mais efetiva na implementação de novas tecnologias ou simplesmente na ambientação de novos empregados para que estes possam adquirir novos conhecimentos em um ambiente de troca mais favorável possível.

Agora assim, a parte inicial assim, de tentar transferir, “funciona assim, é desse jeito”, isso é até feito. Mas eu digo... as vezes eu entendo que o gerente tinha que participar um pouco mais disso aí pra... até assim, um funcionário chegou, ele vai receber, de fato, durante um tempo ele tem uma fase de adaptação, mas depois ele tem uma fase de início de entrega, né, de começar a entregar serviço já baseado nisso, e procurar evoluir. (P18R3)

Se você ver a quantidade de pessoas que se aposentaram quando o SAP resolveu entrar no ar, com o tormento da nova fase do conhecimento, eu nunca vi um índice tão grande de gente se aposentando, pedindo para ir embora, quando o SAP entrou no ar. O que era isso? Medo do conhecimento que iria entrar e teria que fazer, se adequar? (P1R1)

Foi observada durante a criação das categorias, a quantidade superior de lacunas de gestão do conhecimento pessoal. Isso demonstra a necessidade da organização em diminuir as lacunas identificadas, reforçando as condições facilitadoras para a GCP para, a partir daí, proporcionar o maior número de práticas de GCP por parte dos seus integrantes. O quadro 7 demonstra o número de subcategorias por categorias de ciclo x estado.

Quadro 7 - Quantidade de subcategorias por categorias de ciclo x estado



Fonte: elaboração do autor

## 5 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS COM A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No decorrer deste capítulo, buscou-se comparar os achados da pesquisa e as percepções durante a condução dos grupos focais com a teoria fundamentada neste estudo. Importante ressaltar que a comparação desses achados com a teoria serviu como embasamento para as proposições e alcance do objetivo final da pesquisa.

A comparação se deu por intermédio das categorias de ciclo que, indutivamente, emergiram da análise dos grupos focais. Buscou-se em cada categoria levantar a teoria relacionada aos assuntos abordados pelos técnicos de forma a possibilitar o embasamento das proposições que serão detalhadas no capítulo 6 dessa pesquisa.

Figura 16 – Representação gráfica da correlação dos achados da pesquisa com a fundamentação teórica



Fonte: elaboração do autor

### 5.1 Criação de ambiente para a gestão do conhecimento pessoal

Foi identificado, após a análise dos dados, que os técnicos demonstram que a organização a que pertencem deveria proporcionar um ambiente mais propício para a promoção, desenvolvimento, prática e incentivo à gestão do conhecimento pessoal. Algumas formas de compartilhamento do conhecimento foram citadas, mas não foram reconhecidas como práticas efetivas, pois foram aplicadas de forma aquém das expectativas ou simplesmente não são reconhecidas pelo corpo técnico. Como exemplo de uma prática citada pelos técnicos, mas que precisa buscar o foco de compartilhamento de conhecimento, são fóruns de fiscalização e boas práticas. Na regional 1, o fórum de contratação foi considerado como espaço somente para divulgação de padrões de fiscalização conforme o trecho extraído do Grupo Focal R1:

Aí assim, uma coisa que tu estava falando aí, eu acho que a companhia não patrocina essa ideia de, não de uma forma eficaz de compartilhamento do conhecimento. Porque eu vejo assim, Fórum de contratação, Fórum de fiscalização. Aí você chega e você acha que você vai compartilhar isso, mas vai ser um momento similar a esse, que a gente está falando como acontece em cada local. Você chega lá a pessoa fala: lê no padrão, que você já leu cem vezes na sua baia. Isso não é a forma. (P2R1)

O mesmo assunto foi abordado na Regional 2, entretanto sendo reconhecido como uma boa prática para o compartilhamento do conhecimento a cerca de boas práticas, mas que não foi reconhecida como uma prática constante e sim esporádica:

Me corrija se eu estiver errado. A gente tinha há um tempo atrás o Fórum do Boas Práticas, né, onde eram apresentados trabalhos. Muitas vezes a gente tinha esse conhecimento através desse Fórum. Uma prática excelente que está sendo no prédio tal. Então aquele trabalho era apresentado, de repente, “caramba, isso aí eu posso aplicar no meu prédio, posso trazer pra minha realidade”. Então isso é salutar. (P16R3)

O gerenciamento e compartilhamento do conhecimento não é tarefa fácil dentro de uma organização. A organização deve, dentre outros aspectos, investir em ações que promovam práticas que reforcem as crenças sobre a gestão de processos, de pessoas e visão sistêmica da organização (FONTANILLAS; CRUZ, 2012). Essas práticas aliadas a o incentivo de uma gestão do conhecimento pessoal efetiva contribuiria para um ambiente que favorecesse tais práticas.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento individual. Percebe-se que na organização faltam essas atividades em grupo e que a busca para a criação e acúmulo do conhecimento pessoal parte de alguns empregados à medida que sentem a necessidade de resolver algum problema específico. Isto de certa forma corrobora o que foi apontado por Nonaka e Takeuchi (2008) em relação ao processo de socialização e internalização, que são os passos mais críticos na conversão do conhecimento. Segundo os autores, nesse processo é exigido o envolvimento ativo do eu, do comportamento pessoal para que haja a criação do conhecimento.

Uma das características mais apontadas no estudo foi o comprometimento com a gestão do conhecimento, característica essa, citada em todas as regionais. Esta condição pode apontar a direção para as ações da organização no sentido de maior conscientização do seu corpo técnico no sentido de reconhecer as práticas de gestão do conhecimento pessoal e organizacional e utilizar as ferramentas existentes que são disponibilizadas pela organização.

## **5.2 Efetividade na externalização do conhecimento**

Como foi descrito por Müller (2003), na gestão moderna, a empresa é um agregado de processos inter-relacionados em que o trabalho flui entre departamentos e somente através de uma visão geral desses processos é que pode identificar os pontos de alavancagem para simplificá-los.

A organização objeto dessa pesquisa possui os seus processos bem mapeados e uma infinidade de padrões que norteiam as suas atividades. Uma lacuna apontada pelos técnicos foi a dificuldade em implementar mudanças e adequação nos padrões para que estes reflitam os avanços para a implementação de melhorias nas atividades. Alguns técnicos relataram a morosidade nesse processo de atualização o que dificulta o comprometimento na explicitação do conhecimento.

Müller (2003) afirma ainda, que em análise de processo, as restrições e rupturas são identificadas e essa identificação seria em muito facilitada com esse fluxo de revisões funcionando de forma efetiva.

Um aspecto positivo citado por participantes da Regional 1 e 2 foi o fato de uma nova estrutura organizacional onde se criou uma gerência especificamente voltada para o planejamento e gestão de contratos. Segundo os técnicos a nova gerência facilitou a adequação dos contratos às necessidades reais dos serviços. Outra boa prática citada foi a criação de equipes multifuncionais para elaboração de contratos para projetos específicos.

[...] mas duas situações que eu acho que foram muito positivas, que a SAO, que é a gerência de administração de Obras, eles têm um grupo chamado GPAC, que é um grupo multidisciplinar. Que essa equipe participa desde a elaboração do projeto, do planejamento. Isso já é designado com antecedência. Então eles, como o contrato envolve várias áreas, envolve o núcleo, envolve a própria engenharia, algumas situações envolve a logística, SMS, todos são convidados a participar e tem as reuniões periódicas para contribuir na elaboração dos contratos. Eu cheguei a participar algumas vezes, que eu era responsável por apoiar a administração de obras, isso cresce muito. Principalmente aqueles que participam de vários, porque os

que são responsáveis pelo projeto, pelo empreendimento, ele está dedicado àquele empreendimento. Mas nós, que somos da equipe multidisciplinar, participamos de todos. Então você consegue contribuir. Eu vejo muito o pessoal da elétrica, eles conseguem linkar as informações e contribuir muito com o grupo por isso, porque eles vão ter a visão do todo, de todos os projetos. O que eu acho interessante que essa ideia que eu vejo que a agora na engenharia tem um grupo de trabalho com o objetivo de estudar todos os contratos, não é, P11R2, e conseguir distribuir esses serviços de uma outra forma. Alguns vão para os facilities, outros vão ter os contratos específicos daquela especialidade. Ainda não tem o produto final, porque ele está no início, mas eu vejo que vai chegar nesse mesmo resultado que chegou de administração de obras. O bom seria que isso fosse adotado para todos, porque eu acho que isso agrega. Não é algo, não é imposto, são as, foi dada a ideia e cada gerência tem o seu modelo de atuação. E identificou que isso é bom. Eu acho que isso seria importante para todos, todos os tipos de contratos. (P9R2)

Não, só esse processo, essa centralização que está acontecendo realmente acaba ajudando bastante. Hoje os contratos, as especificações, existe uma uniformidade, então o que antes, a Gerência Z fazia o contrato de uma maneira, a Unidade E fazia o contrato de uma maneira, a Gerência W fazia um terceiro contrato que não tem nada a ver, então para o mesmo serviço, e às vezes a contratada: não, mas espera aí, vocês estão me cobrando isso aqui, mas, poxa, a Unidade E não me cobra. É a mesma empresa, e não me cobra. Então assim, quando a gente consegue uniformizar eu consigo buscar melhor essa informação, porque você não fica sem saber como agir, como se comportar diante de uma situação. Então existe, como é que eu posso falar? Então assim, essa mudança...(P8R1)

A criação e envolvimento de equipes multidisciplinares para a construção de contratos é citado por Argyris e Mayer (2007) para o desenho de novos contratos, pois vários grupos dentro da empresa têm capacidade singularmente qualificada para desenvolver determinadas disposições contratuais.

Amaral (2010) também salienta a importância do trabalho multifuncional já na fase de execução para o controle técnico administrativo, financeiro e jurídico. Para esse controle é importante que a externalização durante o processo de execução seja realizada conscientemente de forma a cooptar os conhecimentos gerados no dia-a-dia e que, em se tratando de natureza de serviços conforme exposto por Santos (2006), a subjetividade atrelada a intangibilidade, produção e consumo simultâneos e a co-produção do serviço devem ser encaradas pelos integrantes da organização como um desafio a ser vencido. A organização, por sua vez, deve facilitar e incentivar mecanismos para que essa externalização seja a mais efetiva possível.

A efetividade na externalização passa necessariamente por um sistema de gestão de contratos para possibilitar a explicitação das informações envolvidas o que poderia ser um caminho para minimizar o risco de retenção exclusiva de conhecimento tácito dos funcionários envolvidos, afirma Santos (2012)

### **5.3 Apropriação do conhecimento**

Uma das fases críticas do modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (2008) é a internalização do conhecimento, fase essa caracterizada pela incorporação de um modelo mental formado a partir de um conhecimento explícito e que passa a incorporar o dia-a-dia das pessoas.

A internalização do conhecimento gerado na contratação de serviços pode ser potencializada com o incentivo a práticas que já são consolidadas dentro da organização. O incentivo a essas práticas favoreceria a busca por conhecimentos alheios à atividade executada pelos técnicos, que em vários momentos sinalizaram a importância da socialização do conhecimento, fase que também é considerada crítica por Nonaka e Takeuchi (2008).

Vários relatos sinalizaram como solução de problemas, o conhecimento tácito de funcionários mais antigos ou que realizam uma atividade específica. Momentos para o compartilhamento dessas informações, aliados a experiência individual de cada técnico, facilitariam o processo de internalização, vindo a incorporar tais conhecimentos às atividades e assim contribuir na melhoria constante das especificações e conseqüentemente dos serviços prestados. Essa condição se assemelha a um sistema vivo que cresce e se modifica na medida em que interage com o meio ambiente (DAVENPORT; PRUSAK, 2003), justamente o ambiente que precisa ser promovido pela organização, afim de favorecer esse processo de internalização do conhecimento.

Uma das formas mais observadas de transmissão do conhecimento foi justamente a considerada como crítica por Nonaka e Takeuchi (2008): a socialização. Os técnicos da organização procuram solucionar os seus problemas de conhecimento com colegas de outros setores ou através de encontros que possibilitem essa troca conforme observado nos relatos abaixo:

[...]. Nós, empresa, já tivemos esse tipo, que eram os DEs, o desenvolvimento de equipe, em que sentava eu, sentava ele, sentava ela, em todos... mas era em conjunto. A gente saía do escritório, saía, e aí o pau comia. A gente fazia isso. Mas hoje como não tem mais isso... (PIR1)

Rapaz, e na hora do almoço eu encontrei com ela no elevador. Eu olhei para o crachá e falei assim, eu falei com você hoje de manhã. Ah é, e tal. Aí ela me ligou, P12R2, olha só, vou te dar um caminho aqui, abre uma SST... Mas eu envio para quem? Eu não mexo com isso. Aí ela falou assim, não, vou mandar o link aqui para você. Aí mandou, rapaz, o link direitinho, cada janelinha o que eu tinha que botar, resolvi o negócio em 3 dias. O pedido foi assim, bu-bu-bu, fulano já aceitou, fulano... resolvido seu pedido. Já encerei a análise. (P12R2)

Eu acho que você ter essa rede funcionando, eu acho que Fórum de tratamento, eu acho que são interessantes (P17R3)

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), uma das formas de transmissão de conhecimento individual é realizada através da socialização, transferindo o conhecimento tácito de uma pessoa para outra através do compartilhamento de experiências vividas. Essa condição foi demonstrada de forma significativa, conforme trechos dos grupos focais destacados acima, e foi demonstrada ponto comum nos debates realizados.

A falta de comprometimento com a gestão do conhecimento pessoal, colocado como principal lacuna na transferência do conhecimento pelos técnicos da organização, é confirmada por Efimova (2004). A participação ativa das pessoas na construção do conhecimento tem especial importância à medida que incorporam suas crenças e valores a experiências vividas. “O sucesso de muitas iniciativas de gestão do conhecimento depende da vontade dos trabalhadores do conhecimento de adaptar novas práticas” (EFIMOVA, 2004).

Tem que buscar também. Tem que ter um pouco de boa vontade, porque não adianta achar que, ah, a gestão do conhecimento eu vou virar fiscal da Empresa ou qualquer outra atividade, e no primeiro dia da minha atividade vai ter um monte de papel aqui para se eu souber qual pilha botar nesse controle eu vou lá e... Não vai ter em atividade nenhuma, em empresa nenhuma. Então, você tem que correr atrás, conversar, buscar relacionamento, buscar conhecimento explícito, buscar a própria experiência que você tem de outras atividades de repente. (P11R2)

Exatamente, eu acho que muitas das vezes falta engajamento do colega, já estou aqui há tanto tempo percebendo isso, não tem muito comprometimento com a coisa, é mais crítica do que...(P3R1)

## 6 CONCLUSÃO

Neste capítulo foi apresentada uma síntese do presente estudo, apontando o alcance dos objetivos final e intermediários, bem como um modelo que representa o fluxo para identificação e melhoria das práticas de GCP. Foram apresentados os principais resultados referentes aos componentes deste modelo, em que são inseridos os principais problemas encontrados e formas sugeridas de tratamento. Por fim, indicam-se as proposições para novos estudos de forma a complementar esse trabalho e assim contribuir para o avanço do tema, em conjunto com as considerações finais que espelhem o entendimento pessoal do autor frente a todo este processo de estudo.

### 6.1 Principais resultados e sua adequação aos objetivos do estudo

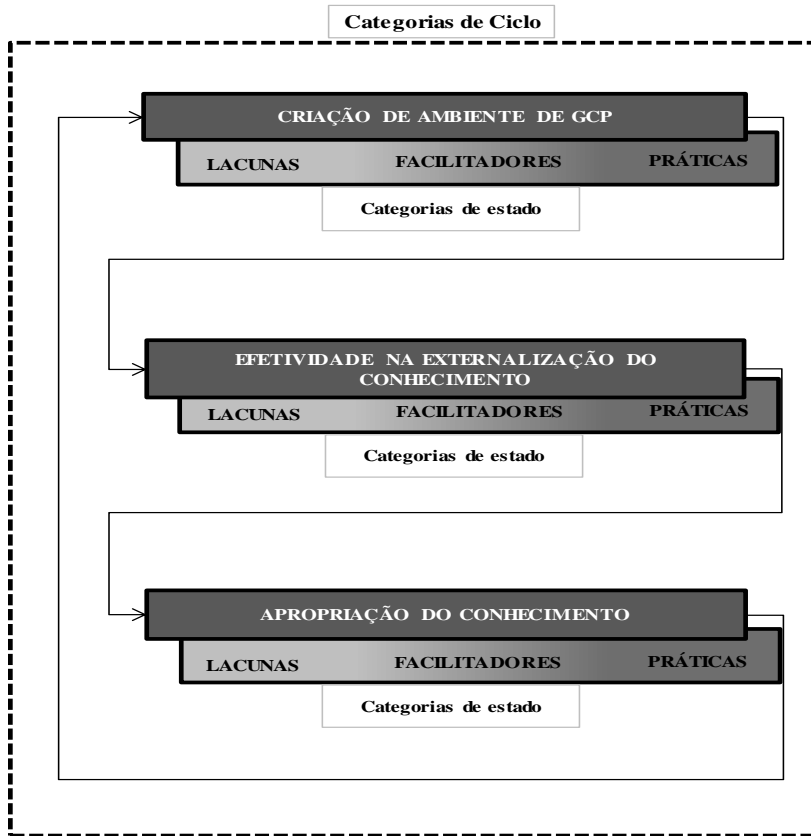
O presente estudo buscou atender ao objetivo final desta pesquisa que foi identificar as práticas de gestão do conhecimento pessoal que pudessem ser facilitadoras da modelagem de processos na atividade de contratação de serviços. Para o atingimento desse objetivo, buscou-se identificar como a gestão do conhecimento pessoal poderia contribuir no mapeamento do processo de contratação de serviços; estabelecer comparações das experiências estudadas com o referencial teórico; verificar as lacunas, facilitadores e práticas referentes à GCP ligadas ao processo de contratação de serviços e, por fim, propor a aplicação de práticas de GCP na contratação de serviços.

A técnica de pesquisa utilizada para o levantamento dos dados da pesquisa, foi a aplicação de grupos focais com os técnicos da organização em três regionais de uma unidade de serviços. A utilização dessa técnica produziu importantes fontes que auxiliaram a análise, à luz da fundamentação teórica, para o alcance dos objetivos propostos.

A análise dos dados seguiu uma abordagem geral indutiva, realizada com o apoio de *software* atlas ti7, o que facilitou a codificação e consolidação dos dados de pesquisa em seis categorias que foram classificadas como categorias de ciclo e categorias de estado.

As categorias de ciclo e de estado foram representadas em um modelo proposto na Figura 17. A proposta do modelo é estabelecer um fluxo para a identificação e melhoria das categorias de estado de forma a promover a criação de ambiente favorável à GCP que promova a efetividade na externalização dos conhecimentos dos técnicos da organização e a consequente apropriação desses conhecimentos. O modelo estabelece uma gradação em tonalidades de cinza, onde o tom mais escuro representa o estado desejável para a GCP.

Figura 17 – Modelo para consolidação de práticas de GCP pelas categorias de ciclo x estado



Fonte: elaboração do autor

O objetivo do presente estudo foi considerado alcançado na medida em que foram apontadas práticas e ações facilitadoras da modelagem do processo, ainda que se tenha constatado o pequeno número dessas práticas.

Os resultados encontrados para o alcance dos objetivos intermediárias da pesquisa demonstraram que existe um grande número de lacunas na GCP, algumas ações facilitadoras e um baixo número de práticas de GCP. Essa condição revela que ainda não se tem massa crítica para a modelagem do processo de contratação no que se refere à GCP, pois se torna necessário o amadurecimento do modelo proposto na figura 17 para, a partir daí, modelar o processo de forma a sistematizar o conhecimento gerado na área da contratação de serviços.

As principais lacunas encontradas no estudo dizem respeito à falta de condições específicas para uma gestão do conhecimento pessoal favorável. Vários relatos nos grupos focais apontaram para um maior interesse em receber novos conhecimentos, traduzindo uma falta de comprometimento com a gestão do conhecimento. Esta condição entende-se como natural tendo em vista ainda não se ter um ambiente favorável a essa gestão, mesmo tendo a organização vários mecanismos fomentadores da gestão do conhecimento.

As condições oferecidas pela organização para a gestão do conhecimento precisam ser incorporadas na rotina de seus técnicos para que estes possam ter práticas reconhecidas por todos e com isso gerar novas práticas como em uma reação em cadeia. A liderança mostrou-se deficiente como propulsora dessa incorporação, pois participa muito pouco no incentivo às práticas de gestão do conhecimento. Uma revisão no plano de desenvolvimento de recursos humanos, desenvolvimento de gerentes e supervisores poderia ser uma boa alternativa para sensibilização dos técnicos da organização em relação ao tema.

Uma condição apontada também com frequência pelos técnicos foi a dificuldade para revisões dos padrões de processo e execução. Vários relatos apontaram dificuldade excessiva em obter-se resposta às solicitações de mudança nesses padrões. Alguns técnicos relataram que ao realizarem pedidos de alteração, chegaram a aguardar anos para obter alguma resposta ou até mesmo não obtiveram resposta alguma aos seus pedidos. Esta condição desestimula o cuidado com o registro e explicitação do conhecimento adquirido ao longo do processo. Uma possível alternativa para a diminuição dessa lacuna seria a incorporação de uma atividade no processo de contratação para a revisão dos procedimentos com o objetivo de incluir novos conhecimentos.

Outro ponto de destaque foi a maior participação dos técnicos nas especificações dos contratos. Ser ouvido, contribuições de conhecimentos e experiências adquiridas ao longo da execução contratual, melhor fluxo de revisão das especificações formam um bom ponto de partida para a diminuição dessas lacunas.

Já com relação às condições facilitadoras para aumentar e incentivar as práticas de GCP na organização, o presente estudo apontou algumas destas. Observou-se que os técnicos têm como alternativa a busca do conhecimento através da socialização. Eles reconhecem a experiência dos técnicos especialistas em determinados assuntos, no entanto não registram essas soluções em nenhum meio que possa ser resgatado como fonte de solução de problemas semelhantes.

Os técnicos demonstraram que os fóruns de fiscalização de contratos, desenvolvimento em equipe, participação em grupos de trabalho multidisciplinares para elaboração de especificações dos serviços, são práticas reconhecidas e podem ser canais de melhoria na gestão do conhecimento pessoal.

As ferramentas oferecidas pela organização foram pouco apontadas nos grupos focais, demonstrando pouco ou nenhum conhecimento dessas ferramentas. Um ponto de partida possível seria o preparo da liderança para serem multiplicadores dos conceitos fundamentais da gestão do conhecimento e as ferramentas possíveis de serem usadas por seus empregados. Desta forma, conhecendo e incentivando a gestão do conhecimento, os técnicos da organização passariam, eles próprios, a criar as suas práticas de gestão do conhecimento pessoal, promovendo a condição favorável para a disseminação do conhecimento.

Por fim, com relação às práticas de gestão do conhecimento pessoal, o grande desafio para sua implantação é a compreensão do tema e comprometimento por parte dos técnicos da organização. As lideranças, enquanto agentes de mudança e também trabalhadores do conhecimento, devem estar imbuídas na missão de promover a gestão do conhecimento pessoal de suas equipes. O conhecimento está em cada indivíduo e parte de cada um a vontade de dividir esse conhecimento com os outros e com a organização.

O papel da liderança como propulsora da iniciativa dos técnicos em dividir o conhecimento que está internalizado, torna-se peça importante nesse processo para que novas iniciativas surjam, e assim seja criado um ambiente favorável à gestão do conhecimento pessoal dentro da organização.

Como medida inicial, a preparação da liderança no sentido de conhecer os fundamentos básicos da gestão do conhecimento, é o ponto de partida na criação do ambiente propício à gestão do conhecimento pessoal. O conhecimento das ferramentas oferecidas pela organização como programas de mentoria, inventário do conhecimento, rodízio técnico, lições aprendidas, aprendizado por observação, narrativas e a sua correta utilização, auxiliaria o mapeamento dos conhecimentos dentro de cada equipe e aguçaria a atenção ao tema, contribuindo na disseminação dos conhecimentos.

A partir daí, cada técnico inserido em um ambiente favorável à promoção do conhecimento, teria as ferramentas necessárias para realizar a gestão do seu conhecimento e consequentemente, dividi-lo com a organização.

A socialização foi observada com fonte importante, por parte dos técnicos, na disseminação do conhecimento. A promoção dos fóruns de fiscalização para a troca de experiências, com debates sobre assuntos relevantes ao gerenciamento e fiscalização dos

contratos, seria uma boa oportunidade para a troca entre os técnicos bem como para aumentar a rede de conhecimentos.

Encontros direcionados ao compartilhamento do conhecimento entre equipes para o desenvolvimento de temas específicos poderia se tornar uma importante fonte para a troca, disseminação e combinação de conhecimentos entre os técnicos. Ações nesse sentido foram citadas nos grupos focais, e tiveram avaliações positivas como forma de transmissão de conhecimentos.

A prática considerada neste estudo que contribuiria de forma mais significativa na modelagem do processo de contratação de serviços, seria a criação e incorporação de grupos de trabalho multidisciplinares na criação, atualização e revisão de especificações de serviços. A estrutura organizacional atual propicia a utilização desses grupos de trabalho multidisciplinares e tornam-se peça importante na atualização das especificações com conhecimentos adquiridos ao longo da execução contratual. Além da contribuição através dos grupos de trabalho, a participação dos técnicos na construção das especificações cria um vínculo, um sentimento de responsabilidade no produto gerado, o que irá favorecer na vontade de incorporar novos conhecimentos para uma futura especificação.

A criação desses grupos multidisciplinares pode ser sistematizada através da análise e modelagem do processo de planejamento e gestão de contratos com a inclusão de atividade que considere grupos multidisciplinares que suportem as especificações de novos serviços.

Portanto, como já sinalizado, o baixo número de práticas de GCP não permitiu, constatar, desta forma, a suposição inicial da pesquisa, qual seja, de que as práticas de gestão do conhecimento pessoal pudessem viabilizar a conversão do conhecimento de forma a contribuir na modelagem do processo de contratação de serviços.

Assim, percebe-se que ainda há muito que fazer para que a gestão do conhecimento pessoal seja uma prática consolidada dentro da organização. A era da informação nos proporcionou uma hiperinformação através de diversos meios tecnológicos. É urgente a necessidade de compartilhar conhecimentos gerados a partir dessa grande quantidade de informações, haja vista a velocidade como ocorrem as inovações nos ambientes internos e externos das organizações.

A gestão do conhecimento organizacional da empresa estudada possui uma estrutura consolidada, o que demonstra a preocupação com o tema. O que o presente estudo, assim como outros trabalhos e estudiosos da área de GCP demonstram, é que o conhecimento nasce e pertence aos indivíduos e a eles deveriam ser concentradas as ações para uma satisfatória gestão do conhecimento pessoal, o que inevitavelmente, traria retorno para a organização.

## **6.2 Proposições para novos estudos e considerações finais**

A gestão do conhecimento pessoal é um assunto ainda muito incipiente nas pesquisas acadêmicas. O que se pode levantar nesse estudo é o quanto ainda se tem a avançar nesse tema. A gestão do conhecimento organizacional precisa ser de fato, uma prática organizacional para que tenhamos avanços significativos na gestão do conhecimento pessoal.

Como proposição de novos estudos na área de gestão do conhecimento pessoal para avanços a partir desta pesquisa, o estudo de comunidades de práticas da área de serviços, poderia aprofundar-se mais nos mecanismos utilizados para a troca de conhecimentos e experiências vivenciadas na atividade de serviços.

Outra possibilidade de avanço no tema é sobre a atuação dos indivíduos na contribuição à gestão do conhecimento na área da gestão de processos. O aprofundamento das motivações e formas de utilização das Interfaces diversificadas em sistemas de gestão de processos de negócio (BPMS) poderia levantar as formas possíveis de gestão do conhecimento pessoal e a sua interação com módulos específicos de BPMS.

Por último, e não menos importante, a existência de pesquisas relacionadas aos fatores motivacionais que levam o indivíduo a disseminar seu conhecimento dentro de uma organização poderia produzir importantes contribuições ao tema, bem como as formas que estes encontram de socializar, externalizar, combinar e internalizar esses conhecimentos.

Como fechamento do entendimento de todo esse processo de estudo, houve a percepção, principalmente durante a aplicação dos grupos focais, que as pessoas necessitam ser ouvidas. As aflições, as necessidades para execução dos trabalhos, a saída de algum problema, onde somente dependeria da pessoa a busca da solução, o aproveitamento da experiência do companheiro de trabalho, tudo isso converge para a vontade do próprio ser. Em nada adiantará os estudos em relação à gestão do conhecimento pessoal se a pessoa, o ser, não tiver a vontade de transmitir e principalmente em receber o conhecimento.

Foi muito gratificante ouvir técnicos, falando com propriedade sobre os temas propostos nos debates, colocando suas experiências vivenciadas e como eles acharam a solução para certos problemas buscando e compartilhando conhecimento. A disposição e interesse nos níveis gerenciais e operacionais sobre o tema contribuíram de forma significativa no resultado final deste trabalho.

Sem a vontade de cada pessoa em compartilhar seus conhecimentos e experiências, este estudo não seria possível.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. Belo Horizonte. Tese de doutorado. Programa de pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.
- ALVARES, L.; BAPTISTA, S.G.; JÚNIOR, R.H.A. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre: v. 16, n. 2, p. 235 - 252, jul./dez. 2010.
- AMARAL, A. C. C. **Licitação e contratos administrativos – Pareceres e comentários**. 3 ed Belo Horizonte: Editora Fórum, 2010.
- ANDERSSON, D.; NORRMAN, A. Procurement of logistics services: a minute work or a multi-year project? **European Journal of Purchasing and Supply Chain Management**, n. 8, p. 3-14, 2002.
- ANDRADE, E.P., TOMAZ, L.G, SILVA, S.C.M., Engenheiros de produção: operários ou gestores de uma nova ordem tecnológica? Niterói: **PBIC/UFF**, 1999.
- APSHVALKA, D.; WENDORFF, P.; A Framework of Personal Knowledge Management in the Context of Organisational Knowledge Management. **ECKM**. 2005. p. 34-41.
- ARGYRIS, N.; MAYER, K. Contract design as a firm capability: an integration of learning and transaction cost perspectives. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1060-1077, 2007.
- BANDEIRA, R.A.M; MELLO, L.C.B.B., MAÇADA, A.C. G. ; Elementos de flexibilidade em contratos de terceirização logística: o caso de uma empresa de telecomunicações. **Produção**, v. 22, n. 2, p. 237-248, mar./abr. 2012.
- BARBOUR, R. **Grupos Focais**. Porto Alegre: Artmed. Bookman, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARTHÉLEMY, J. The seven deadly sins of outsourcing. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 87-98, 2003.
- BARTHÉLEMY, J.; QUÉLIN, B. Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 8, p. 1775-97, 2006.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY; M. SCHAEFFER, S. **A Economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BORISON, A.; HAMM, G. Better power contracts: using flexibility to increase value. **The Electricity Journal**, v. 18, n. 10, 2005.
- BPM CBOK, **Guia para o gerenciamento de processos de negócio, corpo comum de conhecimento**. Association of Business Process Management Professionals – ABPMP. v. 3.0. 1ª edição, 2013.

BRAGA, A.R.; ARKADER, R.; HIJJAR, M.F. Fatores de motivação para a terceirização logística: estrutura e relações com as atividades terceirizadas por embarcadores brasileiros. **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ANPAD**. v. 28, 2004.

CORRÊA, L.H.; CAON, M.; **Gestão de Serviços. Lucratividade por meio de Operações e de Satisfação dos Clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Routledge, Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H. **Information ecology: mastering the information and knowledge environment**. New York, NY: Oxford University Press, 1997.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, C. A. **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Informação e sociedade**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 141-158, 2000.

EFIMOVA, L.; Discovering the iceberg of knowledge work: a weblog case. **Proceedings of the Fifth European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities**, OKLC. 2004

FERREIRA FILHO, A. J. C. A.; MARINS, F. A. S.; SALOMON, V. A. P. Desenvolvimento de um modelo para medir a eficiência de empresas terceirizadas no processo de publicações técnicas de peças de reposição de aeronaves. **Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 1, pp. 66-88, 2009.

FITZSIMMONS, J A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços. Operações, estratégias e tecnologia da informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FONTANILLAS, C.N., CRUZ, E.P. GONÇALVES, J.P.S., A Gestão do Conhecimento e os processos de informações nas organizações: estudo de caso em uma empresa *off shore*. **Sustainable business international Journal**, Ago. 2012.

FRAND, Jason; HIXON, Carol; **Personal Knowledge Management : Who, What, Why, When, Where, How?** Disponível em: <<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/researcher/speeches/PKM.htm>> acesso em: 26 abr 2015.

GATTI, B.A.; Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas. v.10, Brasília: DF: **Liber Livro**, 2005.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L.; **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 7, jan./mar. 2000.

GORMAN, G. E.; PAULEEN, D. J. The nature and value of personal knowledge management. IN: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) **Personal knowledge management: individual, organizational and social perspectives**. Farnham Surrey, England: Gower Publishing Limited, 2011.

GUMMESSON, E. Truths and myths in service quality. **International Journal of Service Industry Management**, v. 2, n. 3, p. 0-0, 1991.

HANDLEY, S.; BENTON, W. Unlocking the business outsourcing process model. *Journal of Operations Management*, **Journal of operations management**. v. 27, p. 344-361, Elsevier : 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE. Contas Nacionais Trimestrais. Indicadores de Volume Valores Correntes** Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\_Nacionais/Contas\_Nacionais\_Trimestrais/Fasciculo\_Indicadores\_IBGE/pib-vol-val\_201504caderno.pdf> acesso em: 29 abr 2015.

JACOSKI, C.A., GRZEBIELUCHAS, T. Modelagem na contratação de projetos utilizando os conceitos de BPM - gerenciamento de processos de negócio. **Produto & Produção**, vol. 12, n. 3, p. 29-37, out. 2011

JAIN, P. Personal knowledge management: the foundation of organizational knowledge management. **SA Jnl Libs & Info Sci**, 2011

JOHNSTON, R.; CLARK, G.; **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JONHSON, M. D., A framework for comparing a customers satisfactions across individual end product categories. **Journal of Economic Physiology**, 2002.

KITZINGER, J; BARBOUR, R. S. Introduction: The challenge and promise of focus groups. **Developing Focus Groups Research: Politics, theory and practice**. London, Sage, 20 p. 1999.

KON, A. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, v. 19, n. 2, p. 74, 1999.

KULATILAKA, N.; MARKS, S. The strategic value of flexibility: reducing the ability to compromise. **The American Economic Review**, v. 78, n. 3, p. 574-80, 1988.

LEIRIA, J.S. **Gestão da Terceirização e Gestão de Contratos**. Porto Alegre: Leiria & Pietzsch Editora Ltda, 224 p., 2006.

LEITE, F.C. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Ciências da Informação. Universidade de Brasília, 2006.

LEWIS, B.R.; GABRIELSEN, G., Intraorganisational aspects of service quality management: the employees' perspective. **Service Industries Journal**, v. 18, n. 2, p. 64-89, 1998.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e gestão** . São Paulo, Saraiva, 416 p, 2003.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M.; **Fundamentos de Metodologia científica**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, H.P.; ROCHA, F.; FERRAZ, G.; SABBATO, A. D.; DWECK, R.; O setor serviços no Brasil: uma visão global-1985/95. **Texto para discussão, nº 549, IPEA**, mar., 1998.

MINTZBERG, H. Rebuilding Companies as Communities. **Harvard Business Review**, p. 1-6, jul./ago., 2009

MORENO, V.; SANTOS, L.H.A. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.17, n.1, p.203-230, jan./mar., 2012.

MULLER, C.J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Porto Alegre: Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

OLIVEIRA, A.M.A.; et al. Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 1, p. 132-153, 2010.

OLIVEIRA, S.B. A gestão de processos de negócio e suas ferramentas de apoio. **XIII SIMPEP**. p. 1-12. Bauru, SP, 2006

OLIVEIRA, S.B. et al. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio. Foco na notação BPMN(Business Process Modeling Notation)**. 1ª ed, 6ª reimpressão. São Paulo: ATLAS, 2013. 207 p.

OLIVEIRA, S.B.; MOTTA, R.A.S.M; OLIVIERA, A.S. , Gestão de processos e tecnologia de informação: em busca da agilidade em serviço. **Revista Gestão.Org – Vol. 10, No. 1** p. 172 - 194, jan./abr., Pernambuco, 2012.

PINTO, A.S.; AMARAL.L.; A gestão do conhecimento organizacional no contexto dos serviços partilhados. **Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto**, Santarem, 2014.

POWELL, R.A.; SINGLE, H.M.; Focus Groups. In: PERGAMON, Methodology Matters-V. **International Journal for Quality in Health Care**, vol. 8, n. 5, p. 499-504. Great Britain, 1996.

QUEIROZ, C.A. R. S.; **Manual de Terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação de projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: STS, 1995.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. G. et al. **Modelagem de Processos de Negócios: Metodologia**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2006. 31 p.

SANTOS, D.F.L. Sistema de gestão de contratos terceirizados na indústria de petróleo e gás. Estudo de caso: Petrobras. **Anais SIMPOI. Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, 2012.

SANTOS, L.C. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. 319 f. Tese de doutorado em Engenharia de Produção, Programa de Pós –Graduação em engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SLACK, N.; CHAMBERS,S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de Operações e de Processos. Princípios e Práticas de Impacto Estratégico**. Porto alegre: Bookman, 2008.

SOUZA, H. A. **Gestão do conhecimento na pequena empresa: a modelagem organizacional como ferramenta para gerir seu conhecimento e capital intelectual**. 172 f. Dissertação Mestrado em Engenharia da Produção – Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, São Carlos. 2007.

STEWART, T. A. A new way to think about employees. v. 137, nº 7. **In Forum Magazin**, 169-170, 1998.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

STRAUSS, A.; CORBIN, J.; **Pesquisa qualitativa. Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artimed, Bookman, 2008.

TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

THOMAS, D.R. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. **American journal of evaluation**, v. 27, n. 2, p. 237-246, 2006.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S.B.de. **Análise e modelagem de processos de negócios: Foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo:Atlas, 2011.

VARGO, S.L; LUSCH, R.F. The Four Service Marketing Myths. Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. **Journal of Service Research. Sage publications**, p. 324-335, 2004.

VASCONCELOS, C.H., **Gestão do Conhecimento Pessoal: Estudo de caso com pesquisadores seniores**. Rio de Janeiro, dissertação de mestrado, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2014.

VAUGHN, S. et al. Focus group interviews in education and psychology. **Thousand Oaks, CA: Sage Publications**, 1996.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Método**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

WATER, H.; PEET, H. A decision support model based on the Analytic Hierarchy Process for the Make or Buy decision in manufacturing. **Journal of Purchasing and Supply Chain Management**, v. 12, p. 258-71, 2006.

WARD, S., CHAPMAN, C. Choosing contractor payment terms. **International Journal of Project Management**, vol. 12, n.4, p.216-221, 1994.

WHETTEN, D. A. What constitutes a theoretical contribution?. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.

WISE, V., GILMOUR, R. Contract management in government. Official People`s University of Bangladesh: **biannual journal of the Center for Multidisciplinary Studies**, vol.3, n.1, p. 14-28, 2008.

WRIGHT, K. Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. **Knowledge Management Research and Practic**, p. 156–165. 2005.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMIER, D.D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - SÍNTESE DA ANÁLISE INDUTIVA DE THOMAS

Quadro 8 - Síntese da análise indutiva de Thomas (2006)

<b>Síntese da análise indutiva de Thomas</b>	
<b>Tópicos da análise indutiva</b>	<b>Características</b>
<b>1</b>	<b>Categorias desenvolvidas a partir de Codificação</b>
<b>1.1</b>	Rótulo Categoria Palavra ou frase curta usada para se referir à categoria.
<b>1.2</b>	Descrição da categoria Uma descrição do significado da categoria, incluindo as principais características, abrangência e limitações.
<b>1.3</b>	Texto ou dados associados com a categoria Exemplos de textos codificados na categoria que ilustram significados, associações e perspectivas associadas com a categoria.
<b>1.4</b>	Links Cada categoria pode ter vínculos ou relações com outras categorias.
<b>1.5</b>	O tipo de modelo em que a categoria está inserida O sistema de categorias pode ser subsequentemente incorporado em um modelo, teoria ou quadro. Eles não são criados antes da análise.
<b>2</b>	<b>Abordagens de Análises de Dados</b>
<b>2.1</b>	Estratégias analíticas e perguntas Quais são os principais significados evidentes no texto, relevantes para os objetivos de avaliação ou de pesquisa?
<b>2.2</b>	Resultado da análise Temas ou categorias mais relevantes para os objetivos da investigação identificados
<b>2.3</b>	Apresentação dos resultados Descrição da maioria dos temas importantes
<b>3</b>	<b>Processo da codificação indutiva</b>
<b>3.1</b>	Preparação de arquivos de dados brutos – limpeza de dados Formatar os arquivos de dados em um formato comum

3.2	Fechar a leitura do texto	Uma vez que o texto foi preparado, o texto bruto é lido em detalhes até que o avaliador esteja familiarizado com seu conteúdo e ganhe uma compreensão dos temas e acontecimentos abordados no texto.
3.3	Criação de categorias	O avaliador identifica e define categorias. Categorias de nível superior são derivadas dos objetivos de avaliação. Categorias de nível inferior serão derivadas de várias leituras do texto bruto, por vezes referido como uma codificação “in vivo”. Na codificação indutiva, as categorias são criadas a partir de frases reais em segmentos de texto específicos.
3.4	A sobreposição de codificação e texto não codificado	Um segmento de texto pode ser codificado em mais de uma categoria, e uma considerável quantidade de texto (por exemplo, 50% ou mais) pode não ser atribuído a qualquer categoria, porque a maior parte do texto pode não ser relevante para os objetivos de avaliação.
3.5	Continuando a revisão e refinamento do sistema de categoria	As categorias podem ser combinadas ou ligadas sob uma categoria subordinada quando os significados são semelhantes.
<b>4</b>	<b>Processo de codificação em análise indutiva</b>	
4.1	A leitura inicial de dados do texto	Muitas páginas de texto
4.2	Identificar os segmentos de texto específicos relacionados com os objetivos	Muitos segmentos de texto
4.3	Rotular os segmentos de texto para criar categorias	30 a 40 categorias
4.4	Reduzir a sobreposição e redundância entre as categorias	15 a 20 categorias
4.5	Criar um modelo incorporando categorias mais importantes	3 a 8 categorias

Fonte: elaboração do autor

## **APÊNDICE B - GUIA DE TÓPICOS PARA DISCUSSÃO EM GRUPO FOCAL**

### **GUIA DE TÓPICOS PARA DISCUSSÃO EM GRUPO FOCAL**

#### **INÍCIO:**

Boas vindas ao grupo;

Exposição das regras (confidencialidade, respeito às opiniões, não ter medo de colocar suas questões).

Expor os objetivos

Breve explanação sobre os conceitos da gestão do conhecimento

#### **DESENVOLVIMENTO:**

Exibição de materiais de estímulo para quebrar o gelo promover o debate;

Questões sobre gestão do conhecimento disponíveis para o moderador na condução do debate, não se limitando somente a essas:

Conhecimento é poder?

O que aconteceria se eu compartilhasse o que sei fazer com outras pessoas?

Tenho um problema relevante e não sei resolvê-lo. Qual ação deve tomar para buscar a solução?

“Insanidade é fazer sempre a mesma coisa várias e várias vezes esperando obter um resultado diferente” Albert Einstein – Fazemos isso no nosso dia-a-dia? O que você tem a dizer quanto a isso?

Como conciliar tempo com a gestão do conhecimento?

Possuo os meios para buscar e difundir conhecimento?

Uma das formas de conversão do conhecimento tácito é a socialização. As ações para a conversão efetiva desse tipo de conhecimento são efetivas na minha atividade?

Questões sobre gestão de contratos disponíveis para o moderador na condução do debate, não se limitando somente a essas:

O contrato de um novo serviço foi assinado e fui nomeado fiscal. Não conheço muito bem a atividade. O que eu faço?

Preciso especificar um contrato de um novo serviço. Por onde começar?

E os contratos de serviços continuados (contratos que não podem ser descontinuados devido sua necessidade de prestação contínua, como por exemplo, alimentação, conservação e limpeza, etc.)? Como especifico?

Algo que nunca havia acontecido no contrato que fiscalizo aconteceu. Como resolvo a questão?

As informações que recebo para especificar e fiscalizar um novo contrato são suficientes para uma boa elaboração da especificação?

Quais as fontes que uso para resgatar as diversas situações indesejadas que aconteceram durante a execução contratual para subsidiar uma nova especificação?

## **CONCLUSÃO**

Considerações dos participantes;

Agradecimentos

Encerramento.

## APÊNDICE C – Íntegra dos grupos focais realizado em três regionais da organização

### GRUPO FOCAL R1

#### (Apresentação do vídeo)

#### E aí, o que vocês acham?

**P1R1**– Isso é muito bom mesmo, mas nas empresas privadas, numa empresa como a nossa demora a acontecer. Você falou de RH, a gente tem o conhecimento. Tanto que tem um pessoal no PDV que veio porque tinha que fazer a gestão do conhecimento. O que aconteceu? Eles foram embora e ninguém me passou nada.

**P2R1** – Um colega que estava no PDV ele conversou comigo que ele chegou a trabalhar numa outra empresa, uma empresa privada, que a responsável pelo local tinha o objetivo de fazer todos terem o mesmo nível de conhecimento, porque tem um que fica mais para trás, tem um que sabe mais, então o objetivo dela era que eles compartilhassem isso. E ele estava se sentindo meio ansioso de sair, meio triste de sair, porque ele não viu, ele não viu essa gestão do conhecimento, ele estava saindo da empresa e levando coisas na bagagem. E embora tenha havido, assim, durante a PDV tiveram processos para mapear o conhecimento, foi uma coisa meio, vamos dizer, meio papel, preciso preencher esse papel para o cara poder ir embora.

#### Protocolo.

**P2R1** – Foi muito simbólico. E o cara saiu da empresa, perdemos.

**P3R1** – Desculpe, eu acho que quando a gente está trabalhando em um grupo, numa, vamos dizer assim, um português mais fácil, num setor tem quatro pessoas trabalhando em torno de um processo, eu acho que em algumas vezes também existe aquele que não se interessa naquele momento, e depois ele tem pânico de se ver nessa necessidade. E isso eu percebo muito aqui na Empresa.

**P2R1** - Mas como o rapaz falou ali, a gente tem que estimular que todo mundo se sinta bem para compartilhar. Eu acho que o foco é esse.

#### Ambiente favorável.

**P2R1** – Eu acho que não tem como ajudar uma pessoa que é fechada. O papel do gestor é fazer essa pessoa se abrir, esse é o perfil da pessoa, ser fechada, mas não dá para trabalhar com uma pessoa que é totalmente fechada, que não compartilha.

**P4R1** – Fechada, do meu ponto de vista, fechada é uma coisa, agora o interesse é outro.

**P3R1** – Exatamente, eu acho que muitas das vezes falta engajamento do colega, já estou aqui há tanto tempo percebendo isso, não tem muito comprometimento com a coisa, é mais crítica do que...

**P1R1** – Não tem não, muitas vezes não querem mesmo ter. É o que eu mais percebo, a gente mais percebe, é que muitos...

**P2R1**– Mas a gente já perguntou por que ele não tem? Será que a vida inteira ele foi assim?

**P1R1**– Se fizer isso você vai tomar uma resposta tipo assim: o que tu tem a ver com a minha vida?

**P2R1** – Ah, mas será que a vida inteira a pessoa foi assim? Não tem alguma coisa estranha com ele.

**P1R1**– É o que eu estou falando, se você falar isso, se a pessoa chegar em você e perguntar isso...

**Você acha que a empresa?**

**P5R1** – Cobra muito pouco.

**Com relação a quê?**

**P4R1**– Eu concordo plenamente.

**P5R1** – Olha só, aqui, eu vou dizer para vocês o que eu vivo, uma coisa que a gente vive lá. O meu trabalho basicamente é manutenção, coisa que aqui também eu me cobro, mas isso aí é outra história.

**Você acha isso, que a empresa cobra pouco em relação, sobre você gerenciar o seu conhecimento?**

**P5R1** – Não, cobra pouco no sentido que eles debateram aqui agora, do comprometimento. A gente tem o setor aqui que é Operação. Onde eu trabalhei e outros lugares a Operação ela é responsável, está no nome, que é operar o equipamento. Isso ligar, desligar, passar lá para ver o estado de uma variável, pressão, temperatura, essas coisas. Quando dá problema a gente vai lá para consertar, que é o caso da Manutenção. A gente aqui, por exemplo, tem, os caras não trabalham, a verdade é essa, pelo que a gente levanta aí os caras simplesmente deixam o equipamento lá.

**Os da Operação?**

**P5R1** – É. Tem gente até que trabalha, mas a grande maioria não tem esse comprometimento, entendeu? Então eu estava falando ali, você tem que ser comprometida com aquilo que você está fazendo. Se você não faz o teu trabalho, alguém vai te cobrar.

**Mas aí vamos voltar aqui um pouco para a história do conhecimento.**

**P5R1** – A empresa, aí é aquele negócio, aí foi aquela questão aqui, você vai lá e estimula o cara, não sei o que. E o P4R1 falou, se o cara quiser ficar lá ele fica, entendeu? A empresa não chega lá e: olha, meu camarada... Entendeu? Lá fora, no Sabão Português ali, se você parar alguém vem e te atropela, tem outro cara no teu lugar amanhã.

**Mas aí você está falando de uma instituição privada, não é? Você tem 3 anos, eu tenho 10 anos, eu quando cheguei aqui confesso que me choquei, mas a gente vai...**

**P5R1** – Eu venho de outra estatal, que é lá a usina, e lá não existe o que tem aqui.

**P2R1** – Eu trabalho no estado, e no estado ninguém vai trabalhar. Tem casos piores.

**Mas será que isso tem a ver... vamos voltar... o que isso tem a ver com, por exemplo, a pessoa tem o conhecimento daquilo que ela precisa fazer, ela sabe, será que ela está orientada com relação a como ela tem que executar esse conhecimento? Porque a gente está perguntando aqui, é possível gerenciar o conhecimento dentro da organização? De que forma? Você acha que não é possível gerenciar?**

**P1R1**– Não, ninguém te cobra nada. Se você se compromete a passar para os outros que também não querem, eles ficam chateados com você. Ninguém te cobra nada. Eu vivi na iniciativa privada, eu vivi na Empresa, e quando fui reintegrado vivi outra Empresa. Eu falei: o que é isso, não sei que casa é essa, eu quero trabalhar e não posso?

**P2R1** – É bem isso, e quem quer também não pode.

**P5R1** – Tem gente que entra em uma determinada organização, essa organização ela afunda de alguma forma. Aí você entra ali, ou você se encaixa ou a organização passa por cima de você. A questão de você gerenciar no cos é o que eu acho mais difícil, e aqui a gente vive um caos meio... Tipo, eu atribuo ao quê? Matéria Prima é igual mulher bonita, vende qualquer coisa, você bota lá uma foto de uma pessoa bonita ela vai vender qualquer coisa. Agora, se a Empresa faz refrigerante quebra, vende feijão, quebra. Entendeu? É que é Matéria Prima, mas se fosse feijão já tinha falido. Refrigerante, quebra, perdia para o Guaraná Dolly, ia perder para o Guaraná Dolly, porque não tem comprometimento.

**E você fala por falta da empresa ou por falta das pessoas?**

**P5R1** – De parte a parte. É aquele negócio, você não mexe comigo e eu não falo com você.

**P2R1** – Mas por conta da empresa acaba viciando as pessoas.

**P5R1** – Você não mexe comigo, eu não falo com você.

**P6R1** – Nós estamos olhando para o próprio, mas tem um outro lado do conhecimento na Empresa que é muito difícil, que é o contratado. Por quê? Primeiro que a gente não pode escolher o contratado para trabalhar para a gente, você solicita uma vaga, passa algumas qualidades ou alguns conhecimentos que você precisa que aquele cara tenha, e ele vai vir com aquilo ou não no nível que você quer ou não.

**Você pode administrar isso, à medida que você recebe uma pessoa que é contratada, que ela não está fazendo bem o trabalho dela, você pode impedir o contrato, dizer que ele não está bom e pedir substituir.**

**P6R1** – Aí você também não pode escolher quem vai vir para o lugar dele, aí vai vir um outro... Então assim, isso dificulta o processo como um todo, e eles são a grande maioria da força de trabalho na Empresa.

**P2R1**– Na hora também, quando sai...

**P6R1**– Aí, além disso, tem o seguinte, você abrir solicitação de férias, o cara sai de férias e entra outro no dia seguinte, não sabe nada do que estava acontecendo, não teve gestão do conhecimento nenhuma ali. Substituição de férias de contratado é basicamente para ocupar cadeira do cara, não vai saber fazer o que tem que fazer.

**P1R1** – Na verdade é gestão de vagas, que ele vem, que quer aquela vaga do que era um, e se os dois, o salário vai descobrir que era dois.

**P6R1** – Aí o que acontece? A empresa ela tem, treina bastante, tem bastante treinamento para os próprios, o contratado não pode participar. Então também já é mais um momento falho na gestão do conhecimento.

**Mas é porque em tese a gente está atribuindo que você está pagando por um serviço pronto, não precisa capacitar ele, eu só estou falando o que é teoria.**

**P6R1** – Mas as histórias que estão por trás disso são muitas, assim, mas na gestão do conhecimento, olhando unicamente para essa questão do conhecimento, são questões que atrapalham essa disseminação, essa passagem do conhecimento dentro da empresa.

**P5R1**– Quer ver um outro exemplo? Esses dias eu fui participar de uma reunião que era do pessoal da SMES. Existe aqui...

**P1R1** – Nós estávamos juntos.

**P5R1**– Eu acho que sim. Existe um anexo de SMES de todos os contratados, todas as empresas contratadas têm que apresentar esse anexo na SMES. Então existe uma reunião no início, antes da abertura, que firma lá o contrato. Aí eu dei a ideia para o cara, vocês fazem isso todo dia, para o cara do SMES, aí o problema que ele relatava jogava na conta da gente. Tudo vai para o gargalo do fiscal. Aí a empresa vem para cá, passa o contrato inteiro, aí não consegue terminar o contrato porque não apresentou lá na época lá do início da abertura do contrato o SMES. Aí eu falo, isso aí, na minha cabeça, da lógica, funciona assim: eu contratei você para tocar a Baixo na minha banda, se você chegar lá sem Baixo vai embora, eu quero outro cara que tem Baixo. Se você não tem, não cumpre aquilo ali, a reunião nem acontece, entendeu? Aí o cara ficou assim como se eu tivesse inventado a roda: é mesmo, não? Eu falei: é, aí vai tirar um peso do meu ombro. Entendeu? Ele não vive isso.

**Você acha que dá para gerenciar esse conhecimento organizacional?**

**P7R1**– Eu acredito que sim, mas falta na grande parte é a vontade das pessoas, de fazerem. O que ele falou em relação a cobrança eu também percebo que não existe, não existe cobrança para isso, se você quiser compartilhar você compartilha, se não quiser, não. Em outro momento na empresa também era interessante você não compartilhar, principalmente aqui no SITE. Porque quem se aposentava, empregado com conhecimento, voltava como consultor. Então não existia nem essa preocupação pessoal de compartilhar.

**Eu não vi isso pessoalmente.**

**P7R1** – Não, no SITE em outro momento era assim.

**Não era só aqui não, a Empresa inteira era assim. Aqui talvez mais ainda, a peso de ouro, não é?**

**P7R1** – Se aposentava e voltava como consultor.

**P1R1** – Nessa questão de gestão do conhecimento eu tenho uma pior: você bota aí 25 anos, 30 anos, 45 anos, com a situação atual que nós estamos, quantos anos de empresa você tem?

**P2R1** – 3.

**P1R1** – Ganha 10 mil. Se aparecer uma IBM da vida pagando 30 a ela, tchau tchau Empresa, um abraço para você. É assim que funciona hoje na Empresa.

**Por que você acha que isso acontece?**

**P1R1** – Hoje ninguém se apega as empresas. Eu trabalhei em uma empresa 10 anos, para eu conseguir sair daquela empresa eu tive que faltar um mês inteiro para tomar um abandono de serviço. Vai entender, e eu querendo ir embora.

**Agora deixa eu perguntar, mas no fundo, assim, as opiniões estão mais ou menos focados... você acha que é possível gerenciar?**

**P5R1** – Eu acho possível, desde que você tenha dentro daquilo que você quer gerenciar, ou seja, um setor de uma empresa, vamos dizer assim, a predisposição de quem tem para ensinar, por exemplo, e quem queira aprender. Quando você não tem isso você tem essa interface aí.

**P6R1** – Eu acho que a gestão do conhecimento ela é possível, mas para ela ser possível ela precisa primeiro ser necessária, porque na empresa muita gente não faz e não tem quem faça. Então como você vai passar isso...

**P5R1** – Mas isso aí encaixa na predisposição.

**P6R1** – Agora com esse momento de crise, momento difícil, a empresa demitindo muita gente, de repente o círculo vai começar a apertar. E as pessoas que não faziam vão ter que começar a fazer.

**P4R1** – Eu ia falar isso.

**P4R1** – Ele falou corretamente, a minha visão é essa aí mesmo, infelizmente foi obrigado acontecer tudo isso com a Empresa, para a Empresa ir para uma outra linha.

**P6R1** – É devagar, mas vai acontecer.

**P4R1** – Exatamente.

**P8R1, você acha que a gente ainda não entrou?**

**P8R1** – Não, é um processo lento. A mentalidade ainda não caiu na real, ainda não parou para perceber o que de fato está acontecendo.

**As fichas não caíram todas, não é?**

**P8R1** – Isso. É que acho interessante realmente esse questão dos contratados, a Empresa muitas vezes, não... existem diversos fatores por trás disso que não permite que um contratado, o desenvolvimento de contratado. Mas, por exemplo, tem contratado também que não procura. Eu logo quando entrei na Empresa eu trabalhei com fiscalização administrativa,

era o contrato da Bacia de Campos lá em Salvador, e trabalhava toda essa parte trabalhista, previdenciária, tributária, e eu por saber que a Empresa não fazia isso fui procurar um curso fora, para eu aprender mais. Era um interesse meu. Porque conhecimento é uma coisa que você vai levar para o resto da sua vida, ninguém nunca vai tirar isso de você. Então se eu tiver conhecimento, aonde quer que eu esteja, por onde quer que eu vá eu vou levar isso. Agregado ao meu conhecimento pessoal e ao que eu aprendo na empresa...

**P1R1** – Tirando o PDV desse ano, 2004 você já estava aqui?

**Não, eu entrei em 2006.**

**P1R1** – Ele já estava aqui?

**P4R1** – Eu entrei em 90.

**P1R1** – Se você ver a quantidade de pessoas que se aposentaram quando o SAP resolveu entrar no ar, com o tormento da nova fase do conhecimento, eu nunca vi um índice tão grande de gente se aposentando, pedindo para ir embora, quando o SAP entrou no ar. O que era isso? Medo do conhecimento que iria entrar e teria que fazer, se adequar?

**P2R1** – Mas é porque a Empresa não sabe às vezes introduzir novas ferramentas, até hoje.  
(Falas sobrepostas)

**P2R1** – Pouca gente sabe utilizar.

**Deixa eu trazer vocês aqui. Eu entendi, aproveitaram aquele momento para sair. Então, na verdade, para operar o SAP eles iam precisar de algum conhecimento que talvez elas não tivessem...**

**P1R1** – E ainda tem o grande ditado do velho doutor Ricardo Ianda, um dos fundadores do compartilhado, que fiz o seguinte: eu contrato serviços, não pessoas. Eu contrato o quê? Conhecimento e não pessoas. Quase que apanhou.

**P6R1** – Complementando a questão do contratado, eu acho que a Empresa ela é muito boazinha e falta um olhar mais capitalista no negócio, tanto para o próprio quando para o contratado. Eu já vi contratado se aposentando com 30 anos de empresa. Então assim, eu até vejo às vezes alguns contratados com muito medo da demissão, mas agora justifica esse medo. Mas há alguns anos atrás não justificava, porque eles tinham tanta estabilidade quanto nós.

**Inclusive eles diziam que não queriam não se tornar empregados, porque estavam muito mais...**

(Falas sobrepostas)

**P3R1** – A complacência da Empresa ela também é por conta desse assédio moral, assédio de não sei o que, a ambiência tem que ser assim, assado. Você fica assim...

**É cultura organizacional. Agora eu preciso trazer vocês para uma questão que é mais específica um pouco. Que conhecimentos vocês, cada um considera relevante para a atividade que faz? Vamos lá, todo mundo aqui tem mais ou menos as mesmas atividades,**

**com alguma exceção. P8R1 não faz fiscalização, pelo menos não faz de direito, pode ser que faça de fato, enfim. Quem aqui quer começar?**

**P2R1** – Pra fiscalizar, depende muito do contrato que você está fiscalizando, e às vezes você está fiscalizando um contrato que você não tem conhecimento na área, então já começa aí a bola quadrada. Mas de uma maneira geral a gente tem que conhecer os padrões. Beleza, quais são os padrões? Vai indo atrás.

**P6R1** – Depois começa com as ferramentas da empresa.

**P2R1** – É, as ferramentas, vai desencadeando. Só que para fazer um trabalho bem feito você tem que ter um conhecimento daquilo ali, você não vai poder olhar para a contratada se ela está fazendo aquilo bem se você não sabe o que ela faz. E a Empresa terceirizou o conhecimento.

**O que você quer dizer com terceirizou?**

**P2R1** – Quando eu digo isso, tipo assim, antigamente, quem já trabalhou em manutenção direto, pelo menos eu escuto as pessoas antigas dizendo, que tem bastante gente antiga no Unidade F, a Empresa fazia, agora a Empresa fiscaliza. Então assim, a gente está lá olhando a pessoa fazer, mas a gente não sabe como é que faz aquilo. Está bom. E assim a gente vai fazendo. Eu entendo que limpeza, alguns tipos de manutenção realmente a gente não tem que fazer, mas tem coisas que a gente está entregando aí. Porque daqui a mais tempo a gente vai ter menos conhecimento ainda nisso, e vai ficando uma situação muito de olhar, fiscalizar, sem... vai perder o fazer e o fiscalizar de fato.

**P3R1** – Ainda hoje você levantou esse foco numa reunião de base.

**P1R1** – Eu particularmente vejo um pouquinho diferente.

**P3R1** – É a questão da execução, mas não discrimina executou o que, mexeu em que, porque.

**P7R1** – Não escreve, não transmite conhecimento.

**Você acha o quê? Que conhecimento você acha que é relevante?**

**P1R1** – Gerenciar o contrato, ou fiscalizar o contrato é que eles esquecem do principal objeto do compartilhado. A missão do compartilhado qual é? Lembra aí?

**Qual é a missão?**

**P3R1** – Prover soluções em serviços

**P1R1** – Prover soluções em serviços. Eu presto serviço, o fiscalizar é uma sequência no rol, ou na lista, das atividades que você tem para cada contrato. Todos os contratos são diferenciados, seja um contrato de manutenção, seja um contrato de transporte, seja de limpeza, o dele ali é de limpeza, são totalmente diferentes. Eu tive uma infelicidade geral quando eu cheguei aqui no BG, tinha um gerente anterior aqui, me deu assim: faz a lista para mim de vivência de todos os contratos que eu tenho aqui no Núcleo de Serviços Fundão, que era um posto avançado. Primeiro vocês não sabem nem porquê do Fundão, não é? Não é Fundão porque é lá no fundo não, é Fundão porque é essa confusão também. Ele me fez fazer

isso. Aí eu comecei a pegar: puxa, no contrato de transporte tem isso, isso e isso, qual é a diferença? E no contrato de alimentação tem isso, isso, qual a evidência? Casou. Mas a principal atividade do contrato que a gente diz fiscalização, não é fiscalização. É o prestar um serviço bem prestado, com o teu cliente, que é você. Você é minha cliente quando você viaja aí nas regiões pegando o seu crachazinho. Tem que ter um crachá por causa disso. Então você é minha cliente, eu sou fiscal do contrato com transporte? Não, eu sou prestador de serviço, eu sou um prestador de serviço para o meu cliente, ou o usuário, que seja. E a gente confunde a fiscalização com a prestação de serviços, sempre se confunde.

**P2R1** – Mas se você vai prestar um serviço bem, como é que você vai garantir que a empresa preste um serviço bem, se você não tem o conhecimento? Por exemplo, eu sou fiscal do contrato de potabilidade, eu não entendo nada de potabilidade, eu não vou saber se todos os parâmetros estão sendo bem analisados e se foram analisados da forma correta. Como é que eu vou dizer para o meu cliente: pode avançar aí, está boa?

**P6R1** – Não, você tem que conhecer o parâmetro nesse caso, e ficar batendo figurinha ali. Agora, se o método é o correto, o que significa coliforme fecal, não precisa saber disso, né para ser fiscal.

**P2R1** – Mas você vai buscar o conhecimento.  
(Falas sobrepostas)

### **Espera aí gente, cinco de cada vez. Eu quero ouvir, até porque eu preciso ouvir...**

**P5R1** – Essa é uma história que eu conto sempre, eu não faço nem mais curso na área administrativa, sabe por quê? Primeiro porque eu não me interessou, o contrário dela ali, é um conhecimento que, se eu quiser bancar o administrador sabe o que eu vou fazer? Vou comprar uma barraquinha de cachorro quente, pipoca, vou administrar o meu negócio, não vou brincar com o dinheiro da companhia que não é da companhia, na realidade é de todo mundo aqui, da gente que paga impostos nessas áreas, nessas áreas aí todas. O que acontece? Você vai lá para a UP, faz um curso de três dias, dessa área administrativa todinha.

**P3R1** - Gerenciamento e fiscalização.

**P5R1** – E fiscalização.

### **Eu já fiz esse curso**

**P5R1** – Isso. Você sai de lá com mais dúvida do que você...

**P6R1** – E morrendo de medo.

**P5R1** – Aí, um exemplo sou eu, que eu te dou. Eu faço manutenção industrial há 22 anos, entendeu, tem um monte de segredo. Ela falou ali, manutenção, manutenção é isso aí também que você falou do filtro ali, de medir o coliforme fecal. Cara, a manutenção que a gente faz aqui ela é pífia. Aqui, só para ter dar um conselho. Ai eu vou lá, encho a sala aqui, vou ali no quadro te dou , um monte de noção, tudo básico, básico de eletricidade, que eu sou técnico de elétrica, lei de Ohm, tensão é igual a resistência vezes a corrente, aí vamos ali para a subestação de 500KW trabalhar. Vai morrer todo mundo, ou vai se matar. Isso aí cara é implícito, é o que a gente faz aqui. Você pega um cara que de repente ele tem uma

qualificação muito boa para uma coisa, aí joga ele lá, agora você é botânico. Fica assim com essa cara.

**P1R1** – Mas foi a nossa briga. Foi a nossa briga de SMES.

**P5R1** – Esse é um problema que a gente tem aqui cara que ele e global.

**P3R1** – Não tem seleção qualificada para exercer as atividades.

**P5R1** – Até tem, você olha lá quando eu fiz o concurso, o edital. O que eu faço do meu edital lá? Nada. O edital da minha prova, se eu pegar lá eu não estou exercendo nada.

**Mas você hoje acha que tem o conhecimento que você precisa para exercer a sua atividade?**

**P5R1** – Não.

**Alguém mais está, compartilha com essa posição? Não, cada um, essa resposta é individual assim, P4R1, você. Você faz a sua atividade, você está na Empresa há 30 anos, você acha que você tem esse conhecimento?**

**P4R1** – É, em relação... o meu é praticamente é administrativo, é fiscalização. Atualmente, não tenha dúvida, é leitura, tem que ler bastante, pelo fato de ser gerente de cinco contratos que até na gestão anterior, foi até na época do C., o P1R1 conheceu, foi quando eu comecei a me envolver mais na parte de SGI – Sistema de Gestão Integrada. No início, a princípio, quando ele meu: P4R1, você vai ficar responsável por isso. Eu falei: meu Deus, isso é muito chato, só leitura de padrões. Mas aí a partir do momento, quando eu comecei a ler, comecei a me envolver eu passei até a gostar. E quando a L. assumiu, a A., isso já estava incorporada em mim em relação a isso. Então atualmente é bastante leitura. Para eu pegar um contrato, como o P1R1 falou, por exemplo, você está com um crachá de transporte, a gente aqui compartilhado: prover serviço. Beleza. Mas atrás disso tudo sabe que existe uma empresa, um fornecedor, um prestador de serviço para atender. E quem fiscaliza? Somos nós, em questão de conformidade legal, sobre legislação, vários itens ali contratuais. E a gente tem que ter conhecimento e relações padrão contrato, pegar um contrato botar debaixo do braço e entender desde o início até o final. Para mim, atualmente, o que está acontecendo, o que está pecando para mim? Tempo. Eu estou sem tempo, porque até antes, a um tempo atrás, podia ficar até após as 16:30, e agora... e uma coisa que eu vejo muito, reuniões, é reunião de manhã e à tarde, de manhã, a tarde, tem dia que eu não consigo ler o meu correio, e aí automaticamente deixo de ver alguma coisa importante, e eu não tenho tempo para me atualizar, ver, para gerenciar aquele determinado serviço com qualidade.

**E esses padrões que você falou, que são sua base, você acha que eles estão ligados, estão atualizados? O conhecimento que está registrado ele está...?**

**P4R1** – O que acontece? Padrões, exatamente... eu acabo de ler...

**P5R1** – É para ser dinâmica. Aqui eu não vejo esse dinamismo.

### **Mas vocês têm autonomia para mexer nos padrões, para sugerir?**

**P1R1** – Você reclama lá, escreve, daqui a dois anos você tem uma resposta.

**P5R1** – A coisa é diferente.

**P4R1** – Não, é diferente, você pode acessar muito bem diretamente ao SINPEP e consultar lá o determinado padrão. Se por ventura em algum momento você perceber que o padrão pode se incluir ou excluir alguma coisa, aí você solicita a revisão que é um processo até demorado. Mas o que está acontecendo, do meu ponto de vista, é isso, eu não estou tendo tempo nem de ler padrão, nem do contrato para você...

**P3R1** – Nós somos uma gota nesse oceano, que a Empresa toda tem essa dificuldade, eu falo com diversas Gerências, porque quando eu não sei eu busco o caminho e muitas das vezes a resposta está com a pessoa que eu falei da primeira vez, e nem eles sabem que tinha que me dar a resposta, que era ali que eu tinha que resolver o meu problema.

### **Aí eu vou perguntar uma coisa para vocês, desculpa te interromper.**

**P3R1** – As pessoas têm muita dificuldade, mas é a Empresa inteira, não somos nós

**Eu vou só emendar essa questão, já que vocês disseram que o padrão nem sempre está atualizado, pelo contrário, está desatualizado, como é que vocês fazem com a tarefa diária de vocês, o que vocês usam de conhecimento pessoal, da experiência de vocês, ou porque vocês acumularam 20 ou 30, ou porque você tem 3 anos no mercado, no trabalho. É a pergunta seguinte, com base no conhecimento pessoal nas minhas atividades existe alguma coisa que eu realize diferente do conhecimento já explicitado? Que está no padrão, não está no padrão, mas você sabe que você faz melhor, que dá resultado, e é assim que talvez ser na sua cabeça. Tem esse pulo do gato, tem essa coisa?**

**P1R1** – Posso responder?

**Pode, deve.**

**P1R1** – Eu tomo a iniciativa de fazer e faz, de depois recebe uma advertência por escrito. Gostou?

**P2R1** – Porque você não seguiu o padrão.

**P1R1** – Não, não fez certo, não seguiu o padrão. Gostou dessa?

**P2R1** – Ou então quando você vai entregar: você olhou o padrão antes de fazer isso aí? tu volta, vai ver o padrão é um negócio... Não é aplicável, porque existe o padrão geral. O padrão é geral, só que cada um tem a sua realidade.

**P5R1** – A coisa aqui é genérica.

**Mas isso muda? Fala.**

**P8R1** – Eu percebia que lá na RPCC que eu trabalhava era muito simples de fazer a atualização dos padrões. Quando eu diagnosticava que eu precisava fazer revisão eu rascunhava e enviava para o gestor, e o gestor fazia, era bem mais simples.

**P1R1** – Um texto para você mandar, eu mandei, eu tenho um lá desde 2014 pedindo revisão, nunca aconteceu.

**O padrão de atualização de padrão está desatualizado, então?**

**P4R1** – No teu caso aí, no teu caso, provavelmente você fez um rascunho e entregou para o gestor, e ele entrou no sistema e solicitou. Porque tem umas pessoas, eu não sei quem, tem umas pessoas adequadas que vai ver, vai aprovar ou não. Tem uma colega que solicitou uma determinada revisão de um padrão lá, e já tem dois anos e não deram nenhuma resposta. Aí o que prevalece é o que está lá no sistema, você acessa ali.

**E você acaba tendo que fazer necessariamente aquilo. Mas o que eu estava perguntando não era necessariamente de você ir contra o padrão para ter uma consequência negativa. O padrão diz: não aperte esse botão e você vai e aperta porque você quer apertar e aí vai ver... Não, isso não. Eu estou falando assim, é aquela percepção do que você faz, aquele conhecimento que você tem: todo dia eu arrumo isso aqui desse jeito. Porque o padrão não chega, vocês têm padrão de execução em vários, eu não sei até em que nível o padrão de vocês vai. Mas se você tem uma rotina, uma percepção de um trabalho que te agiliza e que te dá melhor resultado, porque daí não influencia negativamente no resultado da empresa. Entendeu? É isso que eu estou perguntando.**

**P2R1** – O padrão diz que você tem que contratar daquela forma, mas tem as outras coisas que complementam, sabe, você tem que abrir uma SST, tem que fazer isso, tem que levantar o documento tal, o padrão ali, você tem que contratar, pedir uma autorização do GG. Mas como eu consigo uma autorização da GG? Aí é o conhecimento que eu tenho que ter de ir adiante, de um outro padrão, de uma situação.

**É isso que eu quero saber, se você usa esse conhecimento.**

**P4R1** – A instrução é dar essa receita, ele te dá o caminho mais detalhado. Perdão, vai lá, finaliza.

**P2R1** – Aí o que acontece? O que complementa esse caminho cada um sabe como fazer, e não está no padrão, e cada uma faz de um jeito, pode causar algum problema depois. Também não acho que vale a pena engessar no padrão, porque senão todo mundo vai ter que fazer sempre do mesmo jeito, e tem área que não vai precisar do documento tal. Então...

**Mas todo mundo, eu sei que não é todo mundo, mas enfim, você já me disse que tem, eu não sei... vocês têm essa possibilidade ou normalmente vocês procuram fazer? É isso que eu quero saber, se usa esse tácito, essa coisa da experiência para fazer alguma coisa que...**

**P1R1** – Eu acabo me tornando chato porque... existe um padrão corporativo que vem, nós prestadores de serviço quando compartilhado, eu, por exemplo, vivi em Unidade A, Unidade B, Unidade C, Unidade D, estive aqui, então eu já passei por vários. A maneira de prestar o serviço padrão, que ele falou, de execução, ele se aplica basicamente em cada ambiente que você está, é diferente, não há uma singularidade, uma homogeneidade na prestação de serviços. Porque hoje, com o transporte, ele do Unidade E está prestando um serviço de uma maneira que ele não tem o padrão para aquele local, eu, SITE, estou com o padrão de transporte para aquele serviço, neste local. Ela lá na Unidade F não tem um padrão específico para aquele local. Em começou o transporte lá, desculpa, fui eu. Então eu comecei a fazer, dentro do meu conhecimento, da minha gestão de conhecimento de transporte, que é a minha praia, fazer um procedimento bom para aquilo. Aliás, a chegava da van, saída pra o almoço, eu fui fazendo em cima da vivência que eu já tinha, então eu fui passando por diversas áreas, que também tinha o mesmo tipo de serviço, porque oi grupo de serviço eles são assim, nos postos avançados são diferentes. No posto alcançado ele é criado para prestar serviços dentro de um determinado clientes. Hoje eu presto serviços para a engenharia, só como exemplo para vocês, de transporte, de uma maneira diferenciada do que é prestado aqui, do que é prestado lá, do que é prestado aqui. Entendeu? Cadê o padrão? Existe uma gestão só, mas a maneira de fazer é tua.

**P5R1** – Mas isso aí que você falou, existe um padrão para se adaptar a determinados locais. Aqui eu vejo muita coisa parecida, tentando ser o que a gente fazia lá na usina. Eu vou trazer de novo para a minha área, você pode ter o mesmo equipamento, só que um funciona num ambiente mais agressivo e o outro fica em uma sala com ar condicionado. O meu tratamento de manutenção para os dois equipamentos iguais vai ser totalmente diferente.

**P1R1** – Mas você tem uma coisa diferente que o seu cliente é máquina, ela não reclama, ela não chia, ela para.

**P5R1** – Não, mas quem usa a máquina reclama. Quem usa a máquina reclama, quem usa a máquina reclama.

**P6R1** – Quer ver uma coisa, uma máquina igual em um ambiente semelhante, você não pode ter um tratamento diferente.

**P5R1** – Não, tem que ser igual.

**P6R1** – Esse que é o problema, é que a Empresa são várias Empresas. Então os meus contratos não é tão diferente do dele, nem.... para a gente fazer um trabalho tão diferente.

### **E vocês acham que o trabalho é diferenciado?**

**P6R1** – É sim. Eu vou dar um exemplo até aqui, fazendo até uma meia culpa agora, a gente vivencia a nossa Empresa, a gente esquece que tem, que a Empresa não é aquilo que nós estamos vivenciando ali, não é a Unidade E, no caso. Por exemplo, eu tenho reclamação do usuário da rota Teresópolis, isso é um exemplo prático, do dia a dia, e que eu nunca falei com o P4R1, com o P1R1, a rota Teresópolis eles querem que pare embaixo de um viaduto lá na BR. Aí eu entrei em contato com o CET-Rio: não é comigo, é com a Soraia, que administra a via. Entrei em contato com a Soraia: não, é proibido parar embaixo do viaduto. Eu falei: não pode parar embaixo do viaduto, o SITE para, UNIDADE G Para. Aí eu falei: o SITE e a UNIDADE G estão fazendo errado. Aí falaram assim: não, então por que, só você que está fazendo certo? Eu falei: só eu que estou fazendo certo. Como você sabe que é certo? Porque eu consultei a concessionária. Em momento algum eu peguei o telefone e falei: P1R1, olha só, vocês têm ônibus pra lá mesmo?

**P3R1** – Você buscou o caminho que você precisava.

### **Mas ele não compartilhou isso.**

**P6R1** – Eu devia ter ligado para o P4R1, para o P1R1: vocês estão parando lá embaixo? Não pode, galera, eu estou mandando *e-mail* para vocês aí, dá uma olhada aí nesse *e-mail*.

### **Até para cortar e nivelar o...**

**P1R1** – Só que o cliente te passou a perna, não para não. Primeiro porque a tua empresa de ônibus é a mesma empresa minha de ônibus, então se estaria errado para você ele já estaria errado para mim. Aí é transmissão de conhecimento. Não para, o cliente lá do outro lado que queria que parasse, porque era um desejo. O SITE para e a UNIDADE G para. Não para, o usuário da UNIDADE G, eu digo para você, não para.

**P6R1**– Mas eu deveria ter ligado para falar: galera, mandei um *e-mail* para lá, e recebi essa resposta.

### **Aproveita agora que você está com isso na cabeça e fale.**

**P1R1** – Eu estou falando das N situações no dia a dia, de execução. A gente fica amarrado.

**P4R1** – Teve há um tempo aí, não vou me prolongar muito não, mas há um tempo atrás aí, eu acho que, não sei se o P1R1 chegou pegar um pouquinho a respeito

disso, que o pessoal de Niterói queria que o ônibus, a linha, passasse pelo Mergulhão. Meu Deus, se isso acontece, nossa senhora, foi uma coisa de louco. E pelo seguinte, a 1001, a gente está lidando com uma empresa conceituada, e automaticamente procuramos junto lá a Prefeitura, lá não é CET-Rio não, é NITTRANS, eu fui com outro colega, demos entrada no protocolo lá a respeito disso, e quando você desce à frente tem uma placa informando que ônibus e caminhão que dobrar à direita... Mas mesmo assim as pessoas, os usuários têm que passar, tem que passar, tem que passar.

**P3R1** – E tem uns que são deuses.

**P4R1** – Aí a minha resposta: você conhece o PAG, você sabe qual é a diretriz 2? Conformidade legal. A gente está fazendo o que determina a legislação, primeiro que existe a placa, a 1001 na época veio com um argumento lá correto, segundo com a legislação lá veio por escrito, mas as pessoas: tem que passar, tem que passar. Gente, não pode. Ah, mas o ônibus da UNIDADE G passa. Bicho, que passe, é problema da UNIDADE G, mas a nossa...

**P6R1** – Aí já é um problema da UNIDADE G, aí tem que falar: UNIDADE G, vocês estão passando mesmo?

**É, vocês têm que fazer essa rede. Olha só gente, vamos evoluir mais um pouco. Que práticas relacionadas a gestão do conhecimento vocês percebem dentro das atividades de vocês? O que eu chamo de práticas da gestão do conhecimento? É um pouco isso que você está falando, é compartilhar o conhecimento com o seu colega, é chegar e sentar na mesa do colega e explicar alguma coisa, enfim, são ações que você faz de compartilhamento ou de proteção do conhecimento, ou de captação desse conhecimento em algum outro lugar e trazer para a organização, porque a função da gestão do conhecimento é compartilhar, proteger o conhecimento, disseminar o conhecimento. O que vocês acham que vocês percebem, mesmo sem ter muito conhecimento a fundo do que é gestão do conhecimento, o que vocês acham que vocês fazem no dia a dia que está relacionado a gestão do conhecimento, e que não necessariamente alguém manda vocês fazerem porque vocês sentem que isso é melhor, ou porque isso poderia ser de alguma forma incorporado no teu processo?**

**P6R1** – Aí volta para o começo da conversa, eu acho que não tem uma prática estabelecida na empresa de disseminação de conhecimento, é de cada um, tem gente que passa, tem gente que não passa. Tem gente que passa para um, não passa para o outro, ou o outro.

**Ter tem.**

**P3R1** – A gente passa adiante o conhecimento.

**Eu só não sei porque não chega, ainda não tem a capilaridade.**

**P3R1** – Mas têm umas pessoas que são tão difíceis que muitas vezes é melhor você fazer do que passar para a pessoa, porque você vê que está reticente ali, que você está falando com ela e ela não está te... Entendeu?

**P4R1** – Cria uma certa resistência.

**P3R1** – E quando você diz: então eu vou fazer para você, está bom, a gente vê rapidinho: ai que alívio!

**Vocês acham então que uma das grandes barreiras, pelo que eu estou vendo vocês falarem, de utilizar a gestão do conhecimento, é o trato com o outro?**

**P3R1** – O interesse do outro.

**P6R1** – E a visão dos gestores também.

**A visão do gestor também pode ser uma outra barreira?**

**P6R1** – Por exemplo, eu tenho conhecimento de elétrica, eu já ouvi gestor falar para mim o seguinte: você não pode se envolver no operacional. Eu falo: mas eu sei, eu estou vendo a besteira acontecer, eu posso ajudar ali, eu posso ajudar o cara. Não, você não pode subir no operacional. Então eu tenho que deixar a bomba estourar para fazer uma Comissão, um HH do c... para poder identificar que se alguém tivesse visto e falado teria resolvido.

**P3R1** – Pois é.

**Vocês acham então que a empresa também tem que atuar...?**

**P4R1** – Ou então faz o seguinte, eu vou me meter, vou fazer uma auditoria comportamental, para você chegar lá e abordar a pessoa, não é?

**P3R1** – A empresa é boazinha.

**P4R1** – Muito.

**Mas vocês não percebem no dia a dia de vocês, por exemplo, eu registro o meu conhecimento, eu registro o meu trabalho aqui, o que eu não faço, o que não está no padrão eu registro aqui todos os dias e olho isso, enfim, eu ligo para alguém para perguntar como é que eu faço melhor, tem uma pessoa que acaba sendo o meu mentor? Porque, o que acontece? A gente tem muitas práticas hoje em dia de gestão do conhecimento que vocês não têm conhecimento, mas a gente tem mentoria, tem tutor aqui na Empresa, gente para passar conhecimento, gente para passagem de bastão no SITE antes de você se aposentar ou de você sair, processos de passagem de bastão. Se você entrar no portal do RH, a gente está na mesma empresa, gente, se vocês entrarem no portal do RH vocês têm práticas, os gerentes de gestão do conhecimento da Empresa é o P.L., depois eu falo isso para vocês, enfim, até dou algumas dicas para vocês buscarem mais. Mas a questão é, vocês se**

**prevalecem de alguma prática dessa, vocês fazem alguma coisa, mesmo sem saber que isso institucionalizado possa ser feito?**

**P1R1** – Eu estou fazendo. O contrato que eu atuo ele tem uma similaridade talvez com os contratos que os outros atuem, ele aqui, quantos fiscais são para você, além do administrativo? Tem o fiscal de campo, que agora é moda, agora eu virei bandeirinha, eu tenho um fiscal administrativo e tenho um fiscal de campo, eu virei bandeirinha, porque bandeirinha que faz fiscal de campo, não é? No caso do contrato que você só tem um fiscal e agora tem o tal do fiscal administrativo, no caso meu, do transporte, como ele era muito extenso, ele era muito grande, eu consegui ter três fiscais.

**Para um mesmo contrato?**

**P1R1**– No mesmo contrato. Que práticas eu posso adotar nesse caso, já que eu quero fazer a transmissão ou gestão do conhecimento? Eu faço um terrorismo: amanhã eu vou sair, vocês dois se virem. É um exemplo, eu não estou dizendo que eu faço, mas é uma gestão do conhecimento que tinha que fazer, porque quando eu vejo que não há interesse...

**Você coloca aquelas pessoas em situação de...**

**P1R1** – Vamos todos para a cidade agora. Rapaz do céu! Sair do SITE é um castigo.

**P2R1** – Mas também você não pode fazer o contrário. Lá a gente tem um contrato de facilities que são 5 ou 6 fiscais, porque cada fiscal fiscaliza em uma área. Como são 6, são seis cabeças pensando diferente. E algumas coisas eu gosto de fazer sozinha. Eu faço porque senão cinco pessoas vão fazer diferente. Aí acabei virando mãe: não, deixa que ela faz, deixa...

**P3R1** – Quando você detém o conhecimento você vira mãe.

**P2R1** – Acabou. E sem querer eu fiquei centralizando o conhecimento para mim. Aí assim, uma coisa que tu estava falando aí, eu acho que a companhia não patrocina essa ideia de, não de uma forma eficaz de compartilhamento do conhecimento. Porque eu vejo assim, Fórum de contratação, Fórum de fiscalização. Aí você chega e você acha que você vai compartilhar isso, mas vai ser um momento similar a esse, que a gente está falando como acontece em cada local. Você chega lá a pessoa fala: lê no padrão, que você já leu cem vezes na sua baia. Isso não é a forma.

**P6R1**– Aí ela vai engravidar, vai ficar seis meses fora da empresa, vai faltar o conhecimento dela, o que a empresa vai fazer? Contrata alguém. Aí contrata alguém, bota ali, ela volta, aquela pessoa continua ali.

**P2R1** – E o empregado que era para ser o meu back...

**P6R1** – Vai continuar fazendo o que ele faz.

**P2R1** – Aí assim, aí a gente, cada um no seu trabalho, inventa a forma de como compartilhar o conhecimento, aí torna isso pessoal, compartilhamento, então o

conhecimento vira uma coisa pessoal, cada um gere do seu modo, a companhia não tem muito: o modo de vigência, o conhecimento é assim. Não tem.

**P1R1** – E quando não deixam de passar por medo de perder, ainda tem isso, o receio de perder.

**Porque conhecimento para algumas pessoas ainda é poder.**

**P1R1**– Receio de perder o status. Eu estou doido para perder e ninguém quer

**P2R1** – Eu também.

**Quando eu cheguei na empresa eu ainda cheguei muito crua. Aí eu fui trabalhar logo com um monte de consultores e gerente geral, e eu não sabia nem o que era isso, porque não tinha noção de escalão. Aí o gerente geral me botava embaixo do braço e me levava para tudo quanto é lugar que ele fazia, para eu falar, fazer pregação de gestão do conhecimento. E lá ia a bucha. O que Valéria acha? E Valéria levantava e saía falando da gestão do conhecimento, como se aquilo fosse a melhor maravilha do mundo. Aí o consultor olhou na minha cara assim e falou assim: minha filha, eu sou consultor, eu ganho mais por isso, você quer que eu chegue e diga para todo mundo o que eu faço e como eu faço, eu vou perder a minha função, eu nunca vou fazer isso. Quer dizer...**

**P2R1** – E a Empresa ainda paga para isso.

**Mas na verdade o que ele falou não se aplica, mas a cabeça dele funciona daquele jeito. Na verdade, conhecimento, o quanto você compartilha não significa que você está passando...**

**P5R1** – Às vezes o cara acha que aquilo que ele faz, se ele tem lá o segredo da broca lá, do local, tudo bem, é um segredo industrial, de repente foi ele que desenvolveu ali, e a companhia desenvolveu. Mas não é aplicável. Só que aqui a gente, você vê, e todo o pessoal reclama, é por quê? O pessoal estava falando ali do transporte. Não foi ele que escreveu que o ônibus não pode passar lá, é uma lei. É isso, entendeu, você vai cumprir a lei. Eu já trabalhei numa empresa, aí era aquele negócio, era o cara, o nome, ela falou esse negócio aqui. Essa empresa alugou um prédio, até que é da Empresa X, perto ali na Mores e Silva, o pessoal trabalhava nessa empresa em vários polos espalhados pelo Rio, e foi todo mundo para lá, 15 andares do prédio, a empresa inteira estava lá. Aí o pessoal começa a ligar: estou com frio, o outro com calor. O dono, o coroa, chegou e falou: olha, quem está com frio traz casaco, quem está com calor tira a roupa, que se dane. É aquele negócio, você está ali para trabalhar, ele teve que gerenciar aquele negócio, todo mundo queria ficar na janela. Bom, o cara precisou chegar e mandar um comunicado descendo a lenha em todo mundo falando: vocês estão trabalhando, não estão nessa p... de sacanagem não. Eu vejo muito disso aqui, muito ego, entendeu?

**P3R1** – Mas são muitos direitos e poucos deveres.

**P5R1** – Eu trabalhei lá, aquele letreiro foi eu que botei, entendeu?

**Bom gente, vamos voltar, senão daqui a pouco a gente passa da hora.**

**Nós estamos na pergunta 4?**

**É, a gente, eu estava percebendo, perguntando a vocês se vocês percebem práticas da gestão do conhecimento de vocês relacionadas a isso. Aí o P1R1 diz que sim, que percebe que tem, eu não sei se alguém mais...**

**P5R1** – Como é que eu faço? Eu faço isso sempre. Por exemplo, aqui, você vem para trabalhar, é o que eu acabei de falar, eu trabalho com uma norma, entendeu, a norma rege o que eu faço. Aí a Empresa comprou uma ideia que eu acho que é uma balela, que é a NR10, só que é outro assunto. Mas quando eu trabalho dentro da norma que me estabelece, que regulamenta, eu vou usar o meu conhecimento prévio, e se eu for fazer aquilo ali de novo eu vou aplicar aquilo que eu sei. Eu posso até chegar para o cara: não, você está fora, você está colocando cabo demais dentro desse eletroduto aí, dessa eletrocalha, a norma diz que não pode, tem que ser só 5, por exemplo. Isso aí você faz no teu dia a dia, com o teu back do teu conhecimento prévio. É onde eu posso fazer.

**Aí eu vou usar um pouco o teu ganho, você tem esse conhecimento, você faz isso, você usa aquilo que você já aprendeu, e para refazer replica isso. Aí na pergunta 5 a gente diz: que práticas eu poderia adotar para transmitir o conhecimento que eu domino? Vamos pensar nisso, se você, se a empresa... porque a P2R1 falou: a empresa não ajuda, não dá para a gente recurso, não subsidia, não estimula isso. E vocês no dia a dia, vocês acham que vocês poderiam ter alguma ação, independente da empresa ou não, atuar por trás estimulando isso, porque de alguma forma isso acontece, mais ou menos, algumas gerências mais. Na GERÊNCIA Y acontece muito porque na GERÊNCIA Y tem comunidades de práticas, enfim, porque esse conhecimento precisa circular. Talvez eu ache que é esse o olhar que o Cloe está querendo dar para a gerência de vocês, fazer esse conhecimento circular. Que práticas vocês poderiam adotar hoje, dentro dos trabalhos que vocês fazem, que poderia ajudar a disseminar esse conhecimento?**

**P6R1** – O eu faço? Antes de ser supervisor eu sentava do lado e fazia com a pessoa até ela aprender. Tive que fazer escondido algumas vezes, eu fui proibido oficialmente de ajudar. A pessoa já saiu: esse processo não é teu, a pessoa que se vire. Então eu esperava o gerente ir para a reunião, e eu sentava: vamos rápido aqui que eu tenho duas horas só.

**P1R1** – Eu estou tentando descobrir qual foi o gerente dele.

**P6R1** – Você sabe um por um, é só pensar com calma. Então eu fiz escondido durante muito tempo. Agora como supervisor quais são as práticas que eu tenho adotado? Toda segunda-feira eu reúno com a equipe e pego as tarefas que eles tiveram na semana anterior e repasso com eles como eles fizeram, e como eu gostaria que tivesse feito, e todo mundo participa junto, todo mundo dá opinião, dá palpite, no final das contas até assim, entram questões como, por exemplo, desde formatação de planilha no Excel...

**Sim, que toma tempo, se dor feito melhor...**

**P6R1** – Até método. Então a gente faz isso junto na segunda-feira.

**P1R1** – Todos os processos?

**P6R1** – Eu faço com transporte na segunda, com escritório externo na quinta, e quando eu estou, por exemplo, agora, interino lá na gerência eu reúno na quarta-feira com a manutenção e limpeza para fazer isso.

**E o pessoal está respondendo bem a isso?**

**P6R1** – Responde bem.

**P1R1** – A minha pergunta foi para provocar ele, e eu preciso dar a resposta. Nós, empresa, já tivemos esse tipo, que eram os DEs, o desenvolvimento de equipe, em que sentava eu, sentava ele, sentava ela, em todos... mas era em conjunto. A gente saía do escritório, saía, e aí o pau comia. A gente fazia isso. Mas hoje como não tem mais isso...

**Isso P2R1, você acha que não acontece?**

**P2R1** – Não, porque como eu falei, assim, Fórum de Fiscalização, fica um monte de gente sem se conversar, assistindo uma pessoa, não existe uma conversa entres os fiscais. Às vezes não existe a conversa entre os fiscais que estão trabalhando juntos, quem dirá em uma esfera maior.

**Você também P7R1, na tua gerência você acha isso também?**

**P7R1** – Ah, hoje em dia no NS comigo não acontece porque eu, somente eu faço o que eu faço. Não tem ninguém com a minha sorte.

**Você virou um conhecimento então valioso lá. Como é que você pensa em transmitir esse conhecimento para frente, você faz alguma ação?**

**P5R1** – Então, são áreas diferentes, é a mesma disciplina, só que com áreas diferentes.

**P7R1** – Se for um conhecimento comum, relativo a fiscalização, a gente conversa entre si, na maioria das vezes. Excel, a gente elaborou uma planilha lá e foi ideia de

todo mundo, então a gente consegue disseminar conhecimento. Mas se for um conhecimento específico, só eu estou na área que eu estou, não tem o que fazer.

**Como que você passaria esse teu conhecimento específico para uma outra pessoa?**

**P7R1** – Como eu passaria? Tem que sentar do lado e, primeiro ter vontade de aprender.

**P1R1** – Mas você é gestor de contratos?

**P7R1** – Sou.

**P1R1** – Então não dá certo.

**P7R1** – Por que não daria certo?

**P1R1** – Fiscal de contratos, cara, pode ser um técnico de elétrica, pode ser de administração.

**P7R1** – Eu acredito que para você disseminar esse conhecimento, primeiro, tem que ter necessidade, tem que ter a vontade da pessoa, aprender. Como você faria? Num momento que ela atravancaria um processo, você vai fazer uma representação de compra...

**Você já falou isso para o seu gerente, que só você domina o seu trabalho? Quando você tira férias?**

**P7R1** – Não, mas ele sabe. Uma pessoa contratada me substituiu.

**P6R1** – Olha, chegamos a uma situação uma vez inusitada na Unidade E, quando eu cheguei, em 2009, 2010, eu era fiscal de limpeza, eu tinha que fazer uma limpeza de caixa d'água. E tinha data certa para fazer essa limpeza de caixa d'água, que é periódico, de seis em seis meses, estava vencendo. Aí liguei para a Engenharia, o pessoal da Engenharia e falei: olha, vou aí limpar o castelo. Não pode. Por que não pode? Porque o cara que manobra o castelo está de férias. Mas quem manobra o castelo quando o cara que manobra...? Ninguém. Eu falei: então a gente vai ter que fechar o castelo, porque vai vencer o prazo de limpeza do castelo. Quer dizer, tinha um cara que manobrava o castelo e esse cara entrou de férias e acabou nisso.

**P1R1** – O cara só fazia isso, só manobrava o castelo.

**P5R1** – Esse serviço, por exemplo, é serviço da operação, entendeu?

**P8R1, e lá na tua?**

**P1R1** – Mas aí quando vira contrato aí é obrigação daquele fiscal de contrato fazer isso. Vai eu fazer isso em na Unidade B, aonde chega uma lancha para carregar e encher a cisterna. Não, não carrega hoje não porque eu estou limpando a caixa. Quem é você? Eu sou fiscal do contrato, eu não vou fazer porque está impedido. Mas tem que fazer. Não. E aí? Sabe com quem está falando?

**Vamos ouvir a P8R1 agora, a experiência dela.**

**P8R1** – É uma situação muito parecida com a sua gerência, e sai de uma outra gerência uma situação de contrato, e o cara simplesmente saiu, ele saiu de licença. Então, por exemplo, ele ficou uma semana fora e ficou parado, porque só ele fazia isso. E a gente precisava porque era fornecedor cobrando a gente. E aí, pelo menos na gerência que fica a parte de contratos, a parte de gestão de contratos praticamente sou eu quem faz isso, a P2R1 também, por ser gerente fiscal de contrato, gerente de contrato, me dá um apoio também. Mas a gente adota as melhores práticas, então a gente adota planilhas, formas de controles que todos na gerência têm acesso, todos têm o conhecimento, sabe onde achar, porque na ausência daquela pessoa ninguém tem dificuldade, o processo não para, a gerência não para por causa daquilo. Então a gente procura adotar essas melhores práticas, disseminar. Então assim, entra nesse processo de melhoria. Hoje somos um quadrado, tem a L. e eu em contratos, gestão, RH. E assim, eu por ser contrato, mas eu estou um pouquinho ligada com RH, um pouquinho com gestão, porque se as meninas se ausentarem tem alguém que possa responder, tem alguém que possa assumir temporariamente.

**P3R1** – Eu não posso tirar um mês de férias. Eu sou proibida em termos, eu não posso tirar férias num período que...

**Vocês não têm práticas lá de, nenhuma prática de transmissão de conhecimento, dentro da tua gerência?**

**P3R1** – Não, tenho devido atividade com outras pessoas, que tem os seus contratos também. É muito contrato, e vão crescer se a gerência tomar o rumo que vai, que está programado. Serão 117 contratos, e só eu tenho 13 no momento, já tive 21. Mas eu acho estranhíssimo eu não poder tirar um mês de férias.

**Mas será, por que será que você tem 13, tem 21, eles botam tudo na tua conta, você sabe por quê?**

**P3R1** – Eu até compreendo, mas não sei qual seria a solução.

**P5R1** – Teria que ter mais gente que faça o que ela faz.

**E outra tem essa medida de quantidade de contratos alto assim?**

**P3R1** – Outra gerência?

**Não, seus colegas, seus pares, tem essa quantidade alta de contrato assim?**

**P3R1** – Tem, pelo menos... eu tenho um pouco mais. Eu tenho um pouco mais, mas é uma média de 7.

**Mas você tem 13, você tem o dobro, quase.**

**P6R1** – Deve ser pela experiência também.

**P3R1** – O NS Fundão, para a atividade igual a minha, somos dois, eu e a AI.

**P4R1** – Mas e se tu entrar de licença médica, e daí?

**P3R1** – Eu não posso ter um... Olha, eu vou te contar, eu fiz e depois me arrependi. Eu levei um tombo, eu magoei, fraturei o pulso, eu estava de licença médica, eu não dei entrada na licença médica para poder concluir a medicação.

**P2R1** – Olha a maluquice que a pessoa fica.

**P3R1** – Isso eu assumo.

**P8R1** – Tinha um coordenador que me dizia que de insubstituíveis o cemitério está cheio.

**P3R1** – Aí as pessoas me diziam: por que você fez isso? Eu dizia: das duas uma, ou eu sou muito doida, ou foi excesso de responsabilidade.

**Talvez as duas coisas.**

**P2R1** – Agora, o nível de estresse que você não deve ter ficado...

**P3R1** – Não, eu vivo em um eterno estresse, eu gosto dessa adrenalina.

**P2R1** – Vicia, adrenalina vicia.

**P3R1** – Gente é isso que me move, que me mantém mais jovem.

**Pensando nesse over aí, nessa situação que a gente vice, enfim, que a gente tem por aí, vamos tentar aqui, que mudanças, vamos pensar em mudar, poderia haver no processo de contratação de serviços para subsidiar a agregação do conhecimento que vocês têm? Como assim? Aí a gente tentou botar lá, que forma o meu conhecimento pessoal, de que forma pode ser estruturado para que seja parte do processo a ser utilizado? Como esse conhecimento que a Shirley tem aí, que o P1R1 tem, de 33 anos de Empresa, P4R1 também, quer dizer P4R1 não tem 30 e poucos, ele tem 25 anos, enfim, ou até para a P2R1 que chegou agora, como é que a gente pode trazer esse conhecimento pessoal que você tem, para dentro do processo? Alguém tem alguma sugestão?**

**P6R1** – Eu acho que a estrutura nova da infra já é um grande primeiro passo. Você que é de lá me corrija, porque só o fato de todos os fiscais estarem sentados um do lado outro, isso já é um excelente passo. E o PGC tem interagido bastante com as áreas na hora de elaborar novos contratos, já está acontecendo, assim, já estou vendo uma evolução muito grande já.

**P5R1** – Eu acho que deve ter uma diretriz também por parte da companhia de colocar o profissional adequado para fazer um determinado trabalho, que é o que acontece aqui, a gente tem um problema na operação também. Onde eu trabalhei, o operador ele era, pelo menos, técnico daquela área, aqui o cara é químico, professor

de história, veterinário, o cara não sabe nada daquilo ali, que teoricamente teria que saber.

**Mas isso, em tese, não poderia acontecer, é um desvio de função.**

**P5R1** – Não pode acontecer. Eu me sinto um cara com desvio de função.

**Você é um desviado.**

**P5R1** – É. Porque aquele negócio, a dona Shirley ela faz isso porque é uma gerência administrativa, por isso que ela tem 13 contratos. Eu tenho 1, e eu fiquei, eu cobri as férias da colega lá, naquela parte ali de portas eletrônicas ali. Eu até fiz bem, só que é o seguinte, é manutenção simples, uma coisa que eu posso me adaptar, tem pouca coisa lá. Agora, o que eu vou fazer, por exemplo, no lugar do P1R1? Eu não sei nada.

**Então você acha que uma forma de melhorar isso é você botar as pessoas para fazerem aquilo que elas realmente estão capacitadas a fazer?**

**P5R1** – É. Entendeu? E aí você tem uma equipe, por exemplo, com cinco donas Shirley, ela pode tirar as férias dela de 30 dias.

**P3R1** – É o que a gente tem de momento.

**P5R1** – Realmente falta isso aí, eu acho que parte da empresa.

**E você, P8R1, que é contratada, o que você pensa com relação a isso? Vamos dizer que você ganhe na mega sena daqui a pouco, volta para a Bahia, vai lá viver em Itaparica, vai para Madre de Deus.**

**P1R1** – Vai lá para Itapuã, aquela praia maravilhosa.

**Vai lá para Monte São Paulo, ficar lá curtindo, o que, antes de você ganhar, tirar o seu bilhete premiado, como é que você acha que esse seu conhecimento podia ser absorvido aqui dentro? Você vê alguma preocupação disso?**

**P8R1** – Não, só esse processo, essa centralização que está acontecendo realmente acaba ajudando bastante. Hoje os contratos, as especificações, existe uma uniformidade, então o que antes, a Gerência Z fazia o contrato de uma maneira, a Unidade E fazia o contrato de uma maneira, a Gerência W fazia um terceiro contrato que não tem nada a ver, então para o mesmo serviço, e às vezes a contratada: não, mas espera aí, vocês estão me cobrando isso aqui, mas, poxa, a Unidade E não me cobra. É a mesma empresa, e não me cobra. Então assim, quando a gente consegue uniformizar eu consigo buscar melhor essa informação, porque você não fica sem saber como agir, como se comportar diante de uma situação. Então existe, como é que eu posso falar? Então assim, essa mudança...

**Essa uniformidade de tratar os contratos para você já está sendo uma...?**

**P8R1** – Já está sendo um grande ganho, realmente um grande ganho da companhia.

**P5R1** – Tem um outro adendo que eu gostaria de falar.

**Só um instantinho, você quer discordar agora?**

**P1R1** – Eu quero pegar um termo, um gancho dele, que ele disse que essa gestão aí, da Gerência Administrativa. É ótima quando...

**P3R1** – Tem tudo para funcionar, depende do engajamento das pessoas e do retorno que os fiscais de campo possam nos dar.

**P1R1** – Nada a ver, espera aí, eu vou chegar lá. É ótimo por quê? Porque não há o cumprimento, o comprometimento dos fiscais anteriores. Quando os fiscais foram escalados para serem fiscais, ele é de elétrica, ele nunca quer ser fiscal de contrato. Eu o inverso, eu já quis ser. O último de SMS que aprontaram eu perguntei para o cara? Sabe quem são os culpados? Por que na hora de vocês elaborarem os contratos vocês não chamam os operadores de contratos anteriores para que sejam elaborados novos contratos? É tão fácil, CTRL C, CTRL V...

**Você está sugerindo buscar a experiência do passado, deixa eu ver se eu entendi, para reaproveitar...?**

**P1R1** – Olha só, você está me cobrando lá no contrato da Gerência Z uma coisa que o contrato da Unidade E não cobra.

**Não, ela falou outra coisa.**

**P1R1** – Não, o fornecedor se coloca sendo desta forma. Volta novamente CTRL C, CTRL V.

**P5R1** – Isso aí é um problema que existe. Mas isso existia aqui, CTRL C, CTRL V à beça, porque era o que dava no que ela falou.

**P8R1** – O CTRL C, CTRL V é assim, o contrato é um contrato de manutenção, mas está te cobrando uma coisa que às vezes não tem nada a ver, mas você buscou aquele contrato...

**P1R1** – Mas aí é específico. Mas é a especificação do Site, vai muito daí.

**P5R1** – Sabe por que acontece isso? Eu vi muito isso acontecer. Uma outra coisa que eu ia aproveitar o gancho, que ela tinha falado, o cara ele tinha um contrato de limpeza e ia fazer o contrato de manutenção, o cara fazia o CTRL C, CTRL V, e não tinha, e não tem até hoje orientação da parte jurídica e administrativa da própria

empresa, que eu nunca vi esses caras. Esses caras são igual cabeça de bacalhau, nunca aparecem. Entendeu? Você nunca vê. Você nunca vê os caras ali. Aí o cara ali que é você, ou a pessoa que está ali com a arma na cabeça, com o cano da arma na cabeça, isso aí tem que rodar. Aí você bota e roda daquele jeito, aí acontece o que você acabou de falar aí, você tem uma cláusula que era para um contrato X, aí está num contrato que não tem nada a ver.

**P6R1** – Mas isso que ela está falando é um outro momento, é o momento agora que eles estão conversando. Eu falo: P1R1...

**P5R1** – Isso pode estar mudando aí agora, mas isso acontecia muito porque a gente não vê esses caras trabalharem, entendeu, você não tem esse apoio. Dizem que tem. Foi igual quando eu entrei aqui, eu vi isso acontecer, o cara falou: não, a Empresa ela polícia de uma forma que se a contratada fizer alguma m.. com o contratado.... Beleza. Teve um problema aqui com uma contratada nossa que os caras disseram que faliu, deixaram os contratados todos aí a ver navios, teve que fazer um contrato tampão para botar uma empresa que assumisse os caras. Cadê o Jurídico, para a gente cair de pau lá na empresa? Os caras foram embora, belezinha, botaram outro nome de fantasia na empresa, e estão prestando, não aqui, mas eu sei que eles estão na empresa de novo. Entendeu? E ainda tem o seguinte, o bucha aqui, que não fui eu, o bucha é parecido com esse, estava lá na frente do homem da capa preta lá. Mas você não era o fiscal e não sei o que? Cadê o apoio? Nem isso o cara teve.

**Vê se eu estou entendendo. Você quer dizer que a gente não se fala internamente, que os Sites da Empresa não estão integrados?**

**P5R1** – Os processos aqui não são integrados.

**E replicar também erro, pelo que eu estou vendo, não adianta.**

**P1R1** – É complicado a gente receber contrato para trabalhar, que já foi feito e você não participou. Tem um contrato, você está no processo e tem um contrato...

**P5R1** – Vou te dar um micro exemplo disso, olha, quer ver, eu faço a PT para um contratado trabalhar. Como é que o processo é errado? O cara vai subir lá no telhado da Radial, onde tem, é sujeito a gás. Eu faço a PT para ele, autorizo o trabalho, a PT é a autorização do trabalho, ele já está autorizado a trabalhar antes do cara do SMS ir lá e ver se tem gás. Onde é que está o erro do processo aí?

**Para quem você fala isso e onde é que você reclama sobre isso, que canal?**

**P5R1** – Eu reclamo sempre, eu reclamo para Deus e o mundo, por quê? Tem gente que não quer trabalhar. O cara, antes daquilo ali liberar, antes do documento ser cuspidado lá na impressora, essa análise de risco tem que estar feita, entendeu?

**P2R1** – Para subsidiar o fiscal.

**P5R1** – Para subsidiar todo mundo, não só o fiscal. Eu que sou executante, que toco guitarra e violão, quem tem interesse de ter dez dedos na mão? Eu, não é a empresa, não é o fiscal...

**Agora, esse conhecimento que você tem é que ele tem que ser internalizado no processo, é isso que a gente está discutindo aqui. Para que esse tipo de...**

**P5R1** – Eu acho que a empresa não busca, por exemplo, esse tipo de integração, porque isso aí, eu falo isso desde 2008, que...

**P1R1** – É o exemplo que eu estou te dando, ele não busca essa diferença para a elaboração dos novos contratos.

**Porque é um acerto e erro, é o que a gente chama de Lição aprendida, é você não dar um CTRL C e um CTRL V em tudo, você dá CTRL C e CTRL V, mas CTRL C você olha bem, deu certo eu vou copiar, não deu a gente vai aprender o que houve de errado e fazer...**

**P1R1** – Mas são dois anos depois, que é uma audiência da duração do contrato, quando vão prorrogar por mais quatro, você já leu isso?

**P6R1** – Seu filho vai resolver esse problema aí para você.

**Deixa, vamos ouvir o P7R1 falar. Vai P7R1.**

**P7R1** – Hoje em dia no setor A eu percebo que a liderança está aberta para isso, a liderança, a gente vai passar um momento que a gente vai especificar um novo contrato. Eu percebo que a minha liderança, junto com a liderança do Marquinhos eles estão abertos: pessoal, vamos sentar aqui, vamos ver em que a gente está acertando, o que a gente está errando, o que a gente pode melhorar. Mas no setor B a minha liderança não tinha essa abertura, ele sentava sozinho e especificava tudo, e saía do jeito que ele queria.

**P6R1** – Inclusive a liderança do setor A tem juntado as três setoriais para conversar juntas.

**P2R1** – Mas assim, eu acho que tem esse sentimento porque são órgãos novos. A Gerência A, Gerência B são órgãos que estão começando. A gente fica receoso mesmo, porque a gente vê um órgão fazendo contrato para todas as áreas e tendo especificações muito diferentes, e Unidade A é uma coisa Unidade B a outra. E a gente acaba achando que eles vão fazer da mesma forma, CTRL C e CTRL V. isso é um risco, porque fatalmente as pessoas que estão fazendo não são especialistas, então fatalmente, assim, não são, pode saber um pouquinho, mas não tem expertise. Então fatalmente pode acontecer de um CTRL C, CTRL V dar errado. Mas a gente não teve tempo ainda assim de ver a Gerência A funcionando. Hoje mesmo eu participei de uma reunião que a gente teve toda a liberdade do mundo para fazer as alterações que a gente queria.

**P6R1** – Eu acho que isso tudo é muito positivo, é muito bom.

**P2R1** – Vamos ter calma também.

**Eu estou adorando estar com vocês, bom estar com vocês, brincar com vocês, mas eu sei que tem gente que vai pegar ônibus e eu não quero ser inconveniente. Eu só preciso que a gente, assim, conclua rapidamente aqui, eu acho que eu não quero gastar mais do que cinco minutos nisso. A gente falou sobre gestão do conhecimento, o que cada um percebe sobre gestão do conhecimento, que vocês falaram muito sobre o que a organização trás. Tem alguma questão que tenha ficado mal entendida, alguma coisa que vocês querem trazer à tona ainda? Porque na verdade o que ficou bem claro é que, de alguma forma todo mundo coloca o seu conhecimento no seu trabalho, seja ele explicitado, você reproduz um padrão ou que você traz alguma coisa das suas experiências, tenta colocar, às vezes você é repreendido por isso, você tem que seguir normas, e se isso vai contra o padrão da empresa eu acho que é o que se espera que se faça. Mas o P5R1 falou aqui que ele faz coisas de forma diferente, com um diferencial, o P1R1 também, eu acho que no fundo todo mundo tem essa percepção. E eu acho que todo mundo consensuou com relação a que existem coisas que podem ser melhoradas no processo para que a P3R1 possa tirar 30 dias de férias por ano, para que a P8R1 possa voltar para Morro de São Paulo, curtir as férias dela. Então eu acho que nesse clima é que a gente quer que fique nivelada essa conversa. Eu não sei se vocês... fiquem a vontade, a palavra está com vocês. Eu só peço que a gente fale, eu não gosto de falar moderadamente, mas é um pouco isso por causa do horário dos ônibus, mas se vocês quiserem contribuir em alguma coisa a mais a gente...**

**P3R1**– Eu até acho que a Empresa dá todas as ferramentas. O que falta é engajamento.

**E talvez aquela cobrança que a gente falou no início, não é? Porque eu digo para o meu filho o que ela tem que fazer...**

**P3R1**– Comprometimento, o que é muito difícil.

**E cobrar dela, não é? Mas a empresa tem, a empresa tem condição de melhorar.**

**P5R1** – Eu acho que falta, a comunicação aqui é uma coisa que eu achei horrível quando eu entrei aqui na empresa. Tudo o que se falou aqui muito vai pela comunicação. Se eu preciso ouvir de um cara que é especialista em documentação lá do INSS eu vou procurar isso lá fora. É aquilo, eu botei a Nextel na justiça aí, eu não fui lá fazer o meu processo, eu contratei um advogado. Eu perdi lá cerca, perdi não, ganhei um dinheiro, paguei aquilo que é devido a ele pelo serviço profissional dele, e de repente eu ia fazer ali com qualquer muquirana ali eu não ia arrumar

nada, ia perder tempo e ia gastar dinheiro. Entendeu? Eu vejo muita coisa que pode ser melhorado se você colocar todas as engrenagens para funcionar. Porque você não pode afunilar todo o processo no cara ali, que aí ele é o supervisor... Eu vou falar para você aqui, eu não tenho, por exemplo, do jeito que a coisa aqui é doida, eu não tenho a mínima perspectiva de ser supervisor, gerente, eu quero é ficar totalmente fora desse contexto, porque só entubam os caras, entendeu? Você não vê o cara trabalhar de uma forma, só vê estresse. Mas por quê? Porque os processos não são interligados, não existe essa, a engrenagem não funciona não.

**Eu acho que a gente está passando por uma situação que se a gente não aprendeu no amor a gente vai ter que aprender na dor. Daí para frente não vai ter, com certeza...**

**P1R1** – Eu acho que se a gente tiver uns bons construtores de contratos, teremos simplesmente sempre, fiscais insatisfeitos o tempo todo e serviços mal prestados, com clientes insatisfeitos.

**A ideia é que a gente agora tenha daqui para frente, eu não sei, Cloe, eu vou te devolver a palavra para você encerrar aqui com a galera, mas de qualquer forma eu agradeço a vocês a oportunidade de estar aqui ajudando ao Cloe e mediando vocês, ter conhecido cada um de vocês, eu estou aqui do outro lado, sou vizinha. E aí mais para frente a gente talvez se encontre de novo, eu não sei, Cloe passa o material para vocês.**

**P5R1** – Esse processo aí não é só contrato.

**É, o assunto rende, não é? Que bom que todo mundo participou assim, proativamente, intensamente, eu gostei muito, foi uma boa experiência para mim. Cloe, você finaliza aí.**

**Muito obrigado, obrigado mesmo. Assim, gente, mais uma vez agradecer a disponibilização do tempo de vocês, que eu sei que é escasso, a correria do dia a dia realmente é complicada, mas é por uma boa causa, eu acho que vai render um fruto bom esse trabalho. Lembrando que a gente tem uma página no RH que fala só da gestão do conhecimento, e lá tem algumas práticas que seria interessante, quem puder ter um tempinho e dar uma olhada, vocês vão enxergar outras...**

**P4R1** – Na página do RH?

**Na página do RH, tem lá uma parte de gestão do conhecimento. E ali tem as práticas do conhecimento lá da Empresa X, tem uns...**

**E vocês têm dentro do RH de vocês um representante de gestão do conhecimento, com certeza, porque tem que ter, a empresa está assim**

**distribuída, que é uma pessoa que é um facilitador da gestão do conhecimento.**

**Tem práticas bem interessantes lá.**

**E eu estou à disposição, se vocês quiserem trocar uma ideia qualquer hora.**

**Ela é especialista na parte de gestão.**

**Enfim, a gente gosta.**

**P3R1 – Para a gente, como se diz, foi exorcizar os nossos fantasmas.**

**Foi uma catarse, não é gente?**

**P2R1 – É isso que falta.**

**Mas muito legal, gente, eu não quero travar o ônibus de vocês porque depois aí...**

**Professor Américo, quer fazer alguma consideração?**

**Américo –** Não, agradecer também a colaboração de todos para o trabalho, e talvez assim, até uma ideia dentro do, o tempo foi, poderia realmente ter um tempo maior para conversar, mas como o Cloe vai fazer depois uma consolidada, a validação deles, eu acho que também vai ser uma oportunidade para vocês de alguma questão que vocês não colocaram, principalmente, eu diria principalmente em relação à última pergunta, que tem a ver com a construção do processo, com a modelagem do processo, vocês ainda poderiam escrever, e comentem. Porque isso vai, além de obviamente, em última instância contribuir para o trabalho de vocês todos, vai também contribuir para o trabalho dele, para o trabalho dele ficar ainda mais apurado. E agradecer, que foi, o coletivo foi bom.

**Daiane, alguma coisa aí, focar?**

**Daiane –** Você me pegou na hora que...

**A Daiane acabou que a gente nem se apresentou não é Daiane? A Daiane está aqui dando um apoio.**

**Daiane –** É, eu fiquei anotando aqui as reações.

**Dando um apoio aí para subsidiar no levantamento dos dados.**

**É isso aí, muito obrigada.**

## **GRUPO FOCAL R2**

**(...) Eu crio novos produtos e serviços, eu aperfeiçoo os que já existem e eu redesenho os processos organizacionais, tendo em risco quando eu crio novos modelos de negócios. Nós citamos aqui a ideia do Uber, VNP, que são modelos de negócios criados a partir do conhecimento, da experiência de um grupo de pessoas. Então, para mim, o conhecimento é a base da extensão de uma organização.**

**Então vamos lá. Tinha um outro vídeo, mas que eu vou resumir, que é o seguinte. Todo mundo aqui já ouviu falar nessa questão da gestão do conhecimento? Já, não é? É uma situação muito engraçada no vídeo, que eu acredito que vocês também passem aqui, que se alguém cair de cama ou sair de férias é um desespero no setor, fica todo mundo até ligando, preocupado, ninguém sabe onde está nada. Por quê? Porque está tudo dentro da cabeça da pessoa. Até o que ela tem anotado só ela sabe onde está, só ela sabe onde ela enfiou. E a gente vai tratar um pouco dessa discussão aqui, da gestão do conhecimento. Então, primeira pergunta do debate é a seguinte, é possível gerenciar conhecimento? O que é que vocês acham?**

**Assim, na verdade a gente já faz isso...**

**É, às vezes não sabe que faz, não é?**

**A gente não se liga que a gente está fazendo isso. Um exemplo que eu falei e da parte do contrato, você está fiscalizando aquele contrato e você percebe que tem um negócio ali que não está legal, e eu tenho que dar o meu jeito lá para poder fazer aquilo ser atendido, e de forma também que não saia do escopo do contrato. Fazer o contrato rodar conforme a especificação. Só que a gente sabe também que a gente consegue estruturar isso de uma forma que atenda tanto a especificação quanto o serviço. E aí você dá aquela solução e você, na medida que ele implementou aquilo você vai fazer, guardar de alguma forma para poder fazer uma adequação nos contratos futuros. Então mais ou menos nessa ideia, assim. Vocês acham que é possível, acham que não é, ou que não existe?**

**Será que existe uma forma?**

**P9R2 – Eu acho que é possível e eu acho que no dia a dia, cada um dentro da sua atuação, faz. Por exemplo, nós no PGC, nós vemos contratos de toda regional, então é comum utilizarmos boas práticas de um contrato em outro, e isso nos diversos contratos. Às vezes uma forma de medição, determinado texto, às vezes**

nós resgatamos inclusive contratos que já analisamos no passado, para verificar as ideias e poder sugerir nos novos contratos.

**Mas essas melhorias ficam anotadas em algum lugar?**

**P9R2** – Na nossa rede isso é armazenado. Todo o nosso trabalho, desde o início, nós temos isso já organizado na nossa rede, então nós todos da equipe têm acesso a essas informações e nós buscamos essas informações.

**Entendi.**

**P9R2** – Então, dentro, é o que eu falei, pode não ter lá formalmente algo para que isso seja utilizado, mas, no dia a dia nós adotamos essa prática, e para nós da equipe eu vejo que é muito o nosso papel mesmo. Muitas vezes, que nem P11R2 e P10R2, são gerencias distintas, mas ideias do contrato dele podem ser sugeridas no contrato do P10R2. Então, eles podem até não falar a respeito, mas como nós estamos consolidando isso, nós acabamos aproveitando essas ideias.

**Então para você é possível gerenciar?**

**P10R2** – Sim.

**Sim? Qual o seu nome?**

**P10R2** – P10R2.

**P10R2, você é...**

**P10R2** – Sou fiscal de contrato.

**E você trabalha mais focado no administrativo ou no operacional?**

**P10R2** – O nosso é um contrato administrativo, mas assim, a gente gera, a gente fiscaliza toda parte, a gente não vai na área porque o serviço suplementar administrativo, no meu caso, então nós temos prestadores em toda R2, não tem como a gente fiscalizar no campo, mas a gente recebe o feedback das unidades de clientes e faz a fiscalização administrativa ali no SAP.

**Entendi. Quando você assume esse contato você teve muita dificuldade para poder fazer ele caminhar, ou você já teve a resposta de alguém antes...**

**P10R2** – Então, no início, quando a gente chega aqui a gente se assusta um pouco com SAP, com contrato, isso tudo, mas, como a P9R2 comentou, nossa gerência também tem tudo estruturado dentro da rede, e eu recebi um apoio bem legal também dos colegas que já estavam aqui mais antigos. Aí foi só aquele aprendizado e prática do dia a dia mesmo. Mas tem tudo organizado, você sai de férias, o fiscal que me substitui tem tudo lá, os documentos que dão base para as medições, para o contrato, tem tudo lá também na pasta, na rede.

**Todo mundo tem acesso.**

**P10R2** - Quem é responsável tem acesso. Então fica, o nosso conhecimento ali e gerido, uma coisa ou outra que um trata que fica através da nota do correio, mas a gente sempre tenta copiar, é um assunto que envolve a gerência, então copia a supervisora, o outro fiscal... assim, os assuntos principais, só aqueles assuntos mais simples, corriqueiros, você manda para o preposto, cobra ali e acabou. Mas, no dia a dia, algum assunto mais específico, que pode demandar um futuro questionamento fica, o supervisor, o gerente e o back está sempre copiado.

**P11R2** – Então, eu acho que assim, a pergunta, gerenciar conhecimentos, é possível?

**Seu nome?**

**P11R2** – P11R2. Eu atuo na engenharia e outros contratos de manutenção, basicamente...

**P11R2, só... então você atua mais na parte operacional ou na administrativa?**

**P11R2** – Não, administrativa, principalmente.

**Mais na parte administrativa.**

**P11R2** – É. E, o que é que acontece? Gestão de conhecimento, é possível você fazer hoje o gerenciamento de um conhecimento, não é? Agora, tem níveis de gerenciamento, formas de fazer... então a gente faz uma gestão de conhecimento até determinado nível, para alguns aspectos a gente tem às vezes uma gestão melhor, para outros não tão boa assim. Então, quando a gente fala, por exemplo, de atividade de gerenciamento de fiscalização, os próprios padrões, manuais que a gente tem estão lá, o conhecimento está lá, que a gente pode buscar, isso está bem estruturado. Agora, se eu for pegar atividade corriqueira do contrato específico, aquilo muitas vezes eu não tenho tão bem estruturado, de uma forma que se chegar uma outra pessoa aqui no dia seguinte vai conseguir tocar aquilo. E como a gente não tem rupturas grandes, assim, sai você amanhã e entra esse, em geral tem uma certa transição e outras pessoas envolvidas, a gente não tem tanto problema. Mas a gente tem um campo muito grande a melhorar e eu acho que a gente pode implementar ferramentas para melhorar essa gestão. Então, por exemplo, no início o Cloe falou da questão de melhorias em contratos, a gente tem muitas vezes isso na cabeça. E aí, vai modelar o novo contrato, e aí às vezes o que você tinha na cabeça semana passada hoje você perdeu um pouco, ou você assumiu o contrato no meio do caminho, e a gente não tem um local onde...

**P9R2** – Armazenar isso.

**P11R2** – Onde armazenar aquilo. Mas a gente já tentou diversas vezes implementar iniciativas aqui, a gente tinha uma tabela que até o gerente pediu para a gente implementar que a gente não conseguiu estruturar e ter todo mundo fazendo direitinho. Que era uma tabela justamente para isso, para melhoria de contrato. Era para cada fiscal ir lá na tabelinha e ir anotando, opa, isso aqui eu posso melhorar no próximo contrato. Ia lá, anotava, e colocava isso anotadinho lá, aí num belo dia que ele fosse modelar um novo contrato ele ia pegar a tabelinha dele, opa, isso aqui eu

posso melhorar. Então foi tentado implementar e a gente não consegue efetivamente fazer porque o dia a dia é atribulado.

**E isso é uma coisa importante, que faria diferença na hora?**

**P9R2** – Com certeza.

**P11R2** – Sim.

**P10R2** – Eu acho importante, isso é legal, não tem na nossa, mas a gente às vezes encontra dificuldade na, de implementar melhoria na própria estrutura ou nos padrões da companhia. Aqueles modelos quadrados, fechados, para você mudar uma vírgula tem que solicitar ao jurídico. Então você está vendo ali na prática que aquele negócio já não está funcionando mais, então você sugere uma alteração, sugere uma modificação, tem que ir para fulano, tem que ir para cima, para o lado, para baixo, para o outro, e até chegar no jurídico, até alterar o padrão, até alterar o MPC lá, o manual de contratação, então bate às vezes nessa barreira burocrática.

**Você tem como detalhar mais isso? Se alguém também puder contribuir com algum exemplo, alguma coisa.**

**P10R2** – Não, aqui agora me foge algum exemplo, mas...

**Um exemplo, alguma coisa...**

**P10R2** – Você pega alguma coisa no dia a dia, altera ali uma alteração às vezes sutil, que vai fazer uma diferença na prática.

**P11R2** – Eu vou dar um exemplo prático assim. A gente há uns anos atrás, eu nem estava atuando ainda na área, mas começou esse boom de facilities, o que a gente tem que fazer agora é fazer contratos de facilities onde a gente agregue vários serviços, vai melhorar a gestão, entrega tudo para empresa, a empresa vai fazer, e aí cada regional foi fazer do seu jeito, e cada uma fez da sua forma...

**P10R2** – Particularidade.

**P3R3** – Justamente. E aí numa forma de gestão do conhecimento a sede resolveu estruturar um desenho padrão para que todo mundo seguisse aquilo. Isso às vezes engessa o que a gente, algumas, se não for feito um processo da gestão desse conhecimento de uma forma muito criteriosa e com bastante, e participativa, você pode correr o risco de fazer isso que o P10R2 falou. Então assim, às vezes uma iniciativa que funcionava bem não foi vista ou em outra área, não foi agregada a esse novo modelo, aí você fica engessado, não consegue continuar com aquilo, por exemplo. Então, a gestão do conhecimento você tem que ter um cuidado para na hora de implementar um padrão, por exemplo...

**P10R2** – Não engessar e não retroceder, não é?

**P3R3** – Justamente. Não perder. Não ter perda. Porque às vezes você vai ter perda.

**P9R2** – Vai permitir essas aberturas.

**P3R2** – Isso. E assim, tem um nível, eu acho que, no caso desse, no caso de uma sede, estou dando um exemplo, mas porque isso é corriqueiro, vai acontecer em todas as áreas. Quando uma sede vai e estabelece um padrão ela tem que ser em linhas gerais, porque se ela detalha muito ela corre o risco de acontecer isso, de

engessar. Então, saber em que nível ele vai padronizar é também muito importante para não querer fazer a gestão total do conhecimento, que não há condição disso, então, como eu falei, vai ter níveis aí, então o cara vai, pô, meu nível de gestão de conhecimento é esse aqui, eu vou estabelecer essas diretrizes, o nível operacional vai ter uma forma de gerir o conhecimento dele para que ele adeque as suas necessidades. Então isso é bastante importante.

### **Mais alguém?**

**P12R2** – Então, eu acho assim, vamos à pergunta, é possível gerenciar o conhecimento? É possível. Agora, você nunca vai deter todo o conhecimento sobre nada. Sempre os conhecimentos estão avançando e se aperfeiçoando, seja em que segmento for, principalmente nos últimos anos. Falou-se aqui anteriormente nos dois tipos de conhecimento, tácito e explícito. A gente aqui incorre muitas vezes num erro de ficar só em um e abrir espaço para o outro. O explícito é aquele que vem escrito, transferível, o tácito, intransferível, vem comigo. Eu não consigo sair daqui da gerência que eu estou e falar, P10R2, faz isso, isso e isso assim, como eu faço. Ele não vai conseguir fazer. Agora, se pintar uma situação e ele for para o padrão, aí ele vai seguir o padrão. Mas, e se aquela situação não permitir que o padrão se aplique? Exemplo, padrão de transporte. Não pode sair da rota. A rota daqui para o Rio de Janeiro é tal. O cara me liga da Ponte Rio-Niterói 7 da noite de sexta-feira e fala assim, P12R2, está tudo parado na Niterói Manilha. Tudo parado. Não anda. Já me avisaram que não anda. Eu tenho a Alameda Boaventura para passar. Posso passar? Eu vou, ligo para alguém e tal, como é que está a Alameda Boaventura? Está boa. Fulano passa! Com todo cuidado até você cair, cai no trevo de Marília de novo, onde a rota da Empresa reconhece. Vai com todo cuidado, ouviu bem? Beleza. Usei o meu tácito. Conheço de transporte, conheço a Alameda Boaventura, a 1001 sabe do que faz. A gente quando vai para os cursos de fiscalização, o que mãos a gente ouve é o seguinte, quando a Empresa contrata a empresa “x”, primeira coisa na licitação, ela sabe do negócio, ela sabe fazer, mas a Empresa incorre no erro de querer dizer a ela como faz. Então, eu já sofri muito, hoje sofro menos, que a gente tem que ser inteligente, não é? Eu bato aqui, isso aqui não quebrou, eu vou parar de bater porque senão minha mão vai doer. Então, eu acho assim, a gente encontra muita dificuldade de avançar nessa questão da liberdade de deixar os dois tipos de conhecimento conversarem. Uma hora eu tenho que dar espaço somente para o explícito, outra hora eu tenho que dar espaço para expertise daquela pessoa, daquela prestadora, daquele fiscal meu que já vem de algum lugar com uma expertise específica num negócio. Eu acho que é por aí. Agora, tem como gerenciar o conhecimento, e aí é um desafio para o gestor, ele ter essa percepção. O que é que a P9R2 traz com ela? O que é que a P15R2 traz com ela? E para isso eu tenho que saber de onde a P15R2 veio, de onde P10R2 veio o que é que ele fez antes de entrar aqui. Então vai muito do gestor.

**P13R2** – E saber proporcionar um ambiente que as pessoas consigam transmitir.

**P12R2** – Isso. Isso. Gostei muito da colocação aqui do rapaz, que ele falou de você, perfeita a colocação dele, de criar um ambiente para que isso flua. Porque o

conhecimento ele nasce, gente. Ele nasce. Ele está ali. Ele está ali, velado, mas está para ser descoberto.

**P10R2** – Como já dizia Sócrates, você tem que tirar lá de dentro.

**Você é fiscal de?**

**P12R2** – Contrato de transportes.

**P13R2** – Você tem que saber retirar da pessoa, fazer com que ela explicita o conhecimento dela. Porque muitas das vezes, ainda mais que a gente lida com pessoas aqui que tem muitos anos de companhia, que às vezes as pessoas detêm conhecimento, mas tem enorme medo de transmitir esse conhecimento, com medo às vezes de a gente querer tomar o lugar dela ou de se sobressair e ela não.

**P12R2** – É verdade. E às vezes tem medo do novo, P13R2. Eu tenho 4 anos de Empresa e eu vim lá de fora, depois de 23 anos trabalhando lá fora. Então eu ouvi muito aqui assim, isso sempre foi feito assim. Isso é danoso, gente, isso é penoso, isso é demais. Isso hoje não funciona mais. Isso sempre foi feito assim. Sempre foi feito da maneira errada. Eu tenho 30 anos aqui e faço assim. Fez 30 anos da maneira errada. Então é hora de mudar.

**P13R2** – Nunca deu problema.

**P12R2** - As coisas estão assim.

**P10R2** – Ou nem errada, mas pode ser feito melhor.

**P12R2** – Isso. E outra, eu mudo, e amanhã eu tenho que mudar de novo de repente para voltar como era. É por aí, entendeu? Por exemplo. Eu vou dar um exemplo para vocês. Nós temos hoje no heliporto Farol uma situação de transporte lá que eu não vou detalhar, mas que a situação anterior exigiu-se o aumento de 3 veículos mais. Deu um gasto para companhia de 3 veículos mais. Ou seja, o dobro. Tinham 3, passou para 6. Qual era a situação? Saguão do heliporto Farol era pequeno, o espaço muito aquém no número de pessoas. Beleza. O heliporto de Farol de São Tomé hoje está em outra realidade, está uma coisa linda, aumentou o espaço, etc. Aí já falei várias vezes, podemos tirar os 3 ônibus, não tem problema. Mas aí cai nessa questão, sindicato, não sei o que lá, e as pessoas. Qual o problema do sindicato? Chama o sindicato para conversar. A companhia está precisando economizar. Então, mas não aparece essa pessoa para conversar. Isso, se você não trabalhar o seu íntimo, isso te dá um stress danado, porque só falta chamar o cara para conversar, meu amigo, a Empresa está precisando economizar. E outra coisa, presta atenção, se não tiver Empresa não tem sindicato. Entra comigo aqui nessa aqui. É parceria. Então está lá, já mostrei para algum órgão, o Sleep, tirei 3 milhões de economia/ano. Que empresário não vai querer economizar 3 milhões? Mas a Empresa... quem é o dono da Empresa? Isso às vezes dificulta. Eu já falei para o meu gerente assim, o grande problema da Empresa, a gente não sabe onde começa a decisão e onde termina. As coisas passam por a gente. E isso aí tem os seus benefícios e tem as suas dificuldades. Benefício porque eu não sou o detentor da decisão, mas a dificuldade porque eu não sei onde vai parar, passa por mim. Então eu acho que é por aí. Mas eu acho que a gente está crescendo, a gente está se aprimorando.

**P10R2** – Só complementando aqui o que ela falou, e o que o P12R2 também, juntando, não só essa dificuldade que eu falei, mas eu achei interessante o que ela falou, junto com o do P12R2, que muitas vezes as sugestões não são nem ouvidas, não é? Ah não, eu tenho 30 anos de Empresa, eu sou o gerente. Eu sou o fulano de tal, fulano de tal não vai ouvir, então... É o que eu sempre digo, às vezes a sua opinião pode não valer nada, mas você quer expor. A pessoa pode aproveitar, pode não aproveitar...

**P12R2** –E às vezes não vale aquele momento.

**P10R2** – Não vale agora, mas...

**P12R2** – Não vale para aquele momento. Você deixa na gaveta, uma hora vale.

**P10R2** – O rapaz falou aquilo, vamos lá ver se hoje pode aplicar.

**P14R2** – Eu acho que pior do que não criar uma condição favorável é você criar uma condição desfavorável do cara se abrir. O que vocês estão falando é esse exemplo, você vai minando, você mina o cara, o cara fica com medo de falar...

**P10R2** – Você tenta uma vez, tenta duas, a terceira você...

**P14R2** – Você nunca vai ter esse conhecimento aflorado. No caso do cara que está tentando implementar uma coisa nova e o outro fala, não, isso sempre foi feito assim.

**P12R2** – Isso. É. É.

**P15R2** – Uma hora a pessoa desiste.

**P14R2** – Exatamente. Do gestor, o gestor, o que o cara do HSBC falou, tem que criar um ambiente favorável para que isso aconteça. Se você não criar um ambiente favorável, às vezes a coisa vai fluindo aos poucos. Agora, o pior é quando você cria uma condição desfavorável.

**P12R2** – Eu já participei de reuniões, P14R2, eu já participei de reuniões, depois de bater na mesa dura, de que eu falei assim, hoje eu vou entrar mudo e vou sair calado. E assim, eu me anulava. Eu estou avançando nessa questão porque a gente tem que ir lá e cá. E aí, eu me anulava. Mas eu fico assim, poxa, mas espera um pouquinho, cara, eu não posso ser nulo, eu estou na Empresa, essa empresa precisa de alguma coisa. Então, essa pessoa que está me causando isso ela vai estar sabe o que? Determinando o meu comportamento. E isso não está legal. Mas isso é um processo meu, P12R2, comigo mesmo. Mas nem todos pensam assim, tem gente que se fecha, que se cala e se cala. Eu tenho essa possibilidade de fazer essa reflexão comigo mesmo e sair desse lugar, mas nem todos fazem. A maioria quando resolve se fechar se fecha e se anula. E aí você vê o cara da Empresa ser uma coisa, e na vida lá fora ele é outra coisa, o cara é solto, cheio de bons relacionamentos, cheio de boas ideias, chega aqui ele se fecha. Por quê? Porque não encontra aquilo que o rapaz falou, não encontra o ambiente favorável, propício.

**P12R2, trazendo um pouco do que você falou da questão do equilíbrio entre os dois tipos de conhecimento...**

**P12R2** – Tácito e explícito.

**A gente quer tratar também, na pergunta dois, sobre que conhecimentos eu considero serem relevantes para minha atividade. Você é contrato de transportes, você tem que lidar às vezes com ambiente externo, com as dificuldades, essa questão do equilíbrio, sobre o que está acontecendo lá fora, isso também influencia no seu trabalho aqui dentro. A P13R2 falou... P13R2, você trabalha em que parte?**

**P13R2** – Eu sou fiscal administrativo de contrato de conservação e limpeza e de documentação técnica.

**Documentação técnica. Falou sobre a dificuldade às vezes de ter alguém que já está antigo, que não aceita ideia, mas que também pode dificultar você a ter o conhecimento sobre a atividade, sobre às vezes você entrar para substituir alguém também é difícil. Então, em cima desses dois pontos que vocês dois citaram, a gente entra na segunda questão, que é, que conhecimentos vocês consideram relevantes para a atividade de vocês? Que vocês acham que é necessário para vocês no dia a dia, que vocês até têm, que não estão dentro de padrões, como a gente já citou, mas que são relevantes, necessários, e até que vocês foram construindo ao longo aí da experiência de vocês aqui dentro.**

**P13R2** – Eu acho que os dois têm relevância. Em situações você vai ter eu usar mais o conhecimento explícito e outro mais o conhecimento tácito. Não tem como dizer o que é mais relevante do que o outro.

**Sim, mas assim, digo, no teu caso, você é conservação e limpeza. Você, eu digo assim, no sentido de você saber, você tem que conhecer os locais onde você, os clientes que você tem, os locais que você...**

**P13R2** – Duas situações. Nos processos de medição eu tenho que ter um conhecimento explícito, tem que estar lá, consultar os padrões, mas numa situação que você tenha que lidar diretamente com um profissional que está lá no operacional, você tem que ter um jogo de cintura, todo um cuidado para tratar com aquele profissional, então o seu conhecimento tácito é muito importante nesse momento.

**Qual o teu nome?**

**P15R2** – P15R2.

**P15R2. Você trabalha em que área?**

**P15R2** – Eu sou do PGC, área de planejamento.

**Você é do PGC, planejamento. É onde o bicho pega, não é?**

**P15R2** – Não, na verdade acho que pega mais na fiscalização.

**Mas você trabalha com a parte do contrato, não é, de...**

**P15R2** – É. De elaboração do contrato...

**De elaboração.**

**P15R2** – Ajudar. A gente ajuda na elaboração e na parte de mais garantir essa parte do conhecimento da conformidade dos padrões. Enfim, essa parte do conhecimento tácito é com a fiscalização...

**Mas você com certeza também tem conhecimentos do seu dia a dia...**

**P15R2** – É, eu tenho, é o que a gente acaba vendo que... é o que a P9R2 falou, a nossa maior contribuição acredito que seja nessa parte, de você ver o que cada um faz, o que é que você pode contribuir, pegar de um, contribuir com o outro.

**Porque o conhecimento também está ligado, gente, aos contatos que vocês têm, aonde vocês buscam as informações. Isso também é conhecimento.**

**Vocês colocam, estruturam um contrato atendendo ao que diz o padrão, atendendo o que diz a legislação e tal. Isso alguma vez conflitou com o conhecimento tácito do pessoal que precisa do serviço?**

**P15R2** – Com certeza.

**P10R2** – Quase sempre.

**P15R2** – Com certeza.

**Vocês podem falar um pouquinho?**

**P15R2** - Só que assim, é aquilo, hoje é engessado de uma forma, que assim, a gente não tem como fugir dos padrões, do que a Legislação diz. Então assim, a gente tenta adequar um pouco da necessidade que cada área tem, a gente vê muito em construção civil, não é, P9R2, tem muito essa coisa de tentar colocar ali uma coisa que precisa realmente, mas só que não tem. Aqui hoje na companhia a gente não pode fugir de um padrão, não pode fugir da Legislação, enfim.

**P14R2** – E o pior é que a área demandante ela sabe que vai ter problema na hora que o contrato começar a executar.

**P15R2** – Exatamente.

**P14R2** – Você já no planejamento sabe que devido a esse engessamento, essa falta de liberdade em de repente você fazer de uma maneira diferente, vai prejudicar lá na frente. Isso aí, cara, para mim é terrível. Terrível.

**P15R2** – É um sofrimento, não é?

**P14R2** – É um sofrimento, entendeu? Aí o cara se fecha. De repente até uma coisa mudou, não está tão engessada assim, o cara não sabe, ele se fecha. Ele... Perde a oportunidade, entendeu?

**P11R2** – Isso. O que é que eu ia dizer? Essa questão do conhecimento aí, ah, conhecimento tácito, conhecimento explícito, às vezes o conhecimento está lá escrito, é explícito, mas às vezes você interpreta mal, ou seja, você não obtém aquele conhecimento. Então muitas vezes a gente não consegue implementar umas coisas ou porque a gente interpreta mal ou porque a gente não busca... e aí entra uma parte de conhecimento tácito, que é a criatividade, o cara ter a criatividade de fazer a coisa correta, dentro da Lei, mas não conseguir fazer. Porque a Lei não está aí para atrapalhar o serviço de ninguém, a Lei está porque alguém vislumbrou

alguma coisa que poderia dar errado e a Lei veio e disse, olha, dessa forma aqui você faz certo. Então, em geral você consegue, com criatividade, solucionar pequenos problemas assim que a gente teria na execução dos contratos. Então, acho que um fator importante, tem muito mais a ver com a parte do conhecimento tácito, é a questão da criatividade. E aí isso que você falou também é muito importante, da história que você tem, da pessoa, da experiência que a pessoa traz, o que a gente falou, do lado ruim da experiência, que é aquele cara que vem para cá, fez há 30 anos e ele é tão experiente para fazer daquela forma que ele acha que o certo é aquilo. Mas tem o outro lado da experiência que é o cara que ele já fez há 30 anos, que já tentou de tantas formas que ele sabe que aquele é o jeito mais certo para aquele momento.

**P12R2** – Para aquele momento. Para aquele momento, entendeu? Porque eu acho assim, eu acho que o explícito ele é importantíssimo, ele é um regramento, uma norma, é o trilho, agora, o trilho não deve impedir de eu em alguma situação usar uma trilha, entende? Então o trilho é Ponte Niterói-Manilha, BR 101, Macaé. Mas tem um pedaço do trilho que está impedido, mas eu tenho uma bifurcação que eu posso sair e pegar o trilho lá na frente de novo. Eu vou fazer. Eu vou fazer isso aqui, porque o momento me exige isso. E depois eu volto para a norma de novo. Por que você saiu? Aí eu vou fundamentar, legalmente, juridicamente. Porque a gente não consegue ter resposta para tudo, gente, a todo tempo. É impossível. Se você ficar limitado ao que está escrito, uma coisa que você falou importante, P11R2, é a questão de interpretação. Tem os dois lados, tem a questão da interpretação e tem a questão do escrevente, de quem fez a escrita não entendendo do que se trata do que ele está escrevendo. Ele escreveu. Ele pensou e escreveu. Ele não vive lá. Imagina os nossos legisladores lá de Brasília, eles legislam sobre coisas, quem faz as leis do SUS, ele usa o SUS? Ele não usa. Quem faz as Leis do transporte, ele usa avião. Ele vai fazer Lei de ônibus. Ele não usa ônibus. Então, às vezes acontece isso na Empresa também, que é uma empresa muito grande. O cara que faz lá o padrão de transporte, você olha o currículo do cara, o cara nunca dirigiu um ônibus, um caminhão, ele quer falar com propriedade sobre aquilo. Não tem problema um gestor de transportes não ter feito isso, mas que ele dê abertura para quem usa. Haja vista a política, o ministro das minas de energia sempre é um político. Mas eu não creio que quando ele vai ali falar, alguém da área específica, um engenheiro elétrico vai lá falar, doutor, você pode falar isso, olha. O senhor pode falar isso. E ele vai lá e fala, olha, vou falar porque alguém me disse que está certo. Mas aqui na Empresa não, parece que o cara chega, eu vou falar da Empresa porque eu sou da Empresa, então eu posso falar. O cara chega e fala assim, não, eu recebi o título, não adiante, eu vou bater e acabou. Arrebente-se o resto. Entendeu?

**P11R2** – Essa questão também aí de conhecimentos relevantes para a atividade, eu vejo o seguinte, o cara para a atividade ele tem que dominar a ferramenta que ele vai usar, ele tem que dominar, é aquela história, eu não vou saber quanto agora, os 5 Ws, por que, como, quando? Então é isso que ele tem que buscar para tudo na vida. Então ele tem que saber o que? O que é que ele tem que fazer. Então ele tem que entender do serviço que ele vai prestar ali. Aí, a profundidade desse

conhecimento ele que vai ter que buscar, em algum momento. Ao longo da vida ele vai cada vez conhecendo mais. Como, que é de repente buscar essa questão das ferramentas, então por fiscal para fazer fiscalização de contrato, como ele tem que usar, invariavelmente, no nosso caso, a ferramenta SAP. Então ele tem que conhecer o SAP. Ah, eu odeio o SAP, o SAP é um bicho de 7 cabeças que quando olha para mim ele que arrancar a minha cabeça. Você tem que...

**P9R2** – É bom ficar atento.

**P12R2** – Tem que conversar com ele. Tem que conversar com ele.

**P11R2** – Vou puxar o saco...Então assim, na questão de fazer a gestão do conhecimento para si, pessoal, você tem que ter boa vontade para adquirir conhecimento, independente de qual seja, porque quanto mais conhecimento melhor. Então eu não gosto de SAP? Mas vou ter que aprender para executar bem minha atividade. Não gosto do serviço de manutenção, eu não entendo nada de manutenção, mas estou aqui, vou ter que tentar aprender um pouco de manutenção para poder gerir, fiscalizar um contrato de manutenção.

**São coisas que vão impactar na atividade.**

**P11R2** – Eu não tenho ideia, nunca fiz um curso de Direito e vou ter que fazer a fiscalização de contrato. Ou eu vou ter que buscar um pouco de conhecimento e aonde eu puder buscar apoio de PGC, de jurídico. Porque a companhia traz para a gente, isso é gestão de conhecimento.

**P14R2** – É.

**P9R2** – É isso aí.

**P11R2** – Ela dá assessoria jurídica. Muitas vezes a assessoria não vem da forma que a gente quer também. Mas tem aí.

**P9R2** – Mas tem assessoria.

**P11R2** – A gente tem ferramenta para fazer um bom trabalho. E assim, quem está disposto a fazer um bom trabalho vai conseguir.

**Tem que buscar, não é?**

**P11R2** – Tem que buscar também. Tem que ter um pouco de boa vontade, porque não adianta achar que, ah, a gestão do conhecimento eu vou virar fiscal da Empresa ou qualquer outra atividade, e no primeiro dia da minha atividade vai ter um monte de papel aqui para se eu souber qual pilha botar nesse controle eu vou lá e... Não vai ter em atividade nenhuma, em empresa nenhuma. Então, você tem que correr atrás, conversar, buscar relacionamento, buscar conhecimento explícito, buscar a própria experiência que você tem de outras atividades de repente.

**P14R2** – Você falou um negócio muito interessante. Quando eu entrei na Empresa, 2004, eu vim da iniciativa privada, eu vim da CEG, companhia de gás, e lá a gente estava em processo de certificação de qualidade, ISO 9001 e tal. Aí, quando eu passei para Empresa (incompreensível: 00:34:09) eu falei, caramba. E era muito trabalho, organizar pasta, eu trabalhava com fiscalização de obra, então tinha que colocar as pastas de acordo com a pasta padrão, tudo direitinho. Aí eu falei, cara... e a gente que estava criando os procedimentos, inclusive eu era responsável por

padronizar a arrumação das pastas. Aí eu falei, pô, lá na Empresa já vai estar tudo pronto. Já vai estar tudo já procedimentado.

**P9R2** – Você teve a oportunidade aqui de contribuir.

**P14R2** – Exatamente. Eu utilizei todo o meu conhecimento para ajudar, foi na época que começou o SGI aqui.

**Estavam te esperando.**

**P12R2** – Essa parte aí que o P11R2 falou dessas interfaces, eu sinto também que às vezes as pessoas usam mal isso aí, ou não usam. Lá na minha área eu tenho uma experiência em relação a isso aí. Eu sou solto. Chegou uma questão lá de finanças. Essa semana, por exemplo, chegou. A contratada: olha só, eu preciso de uma conta, olha o cara, o que o cara falou, eu preciso de uma conta aí, P12R2, sou fiscal do contrato, que não foi descontada a parcela de INSS no pagamento desse mês. Só 168 mil o desconto. Aí eu falei assim, caraca. Eu falei brincando, vou dar minha conta. Aí eu fui no D., que é o nosso administrador, D., aconteceu isso, isso e isso. Aí ele foi e falou assim, rapaz, que na minha gerência o mais indicado para me orientar é seria ele. Olha, aí, rapaz, isso é assim, assim. E aí, o que é que você acha? Não sei o que lá e tal. Eu falei, D., eu acho que eu devo consultar o financeiro. Fui lá no financeiro, consultei, A. me atendeu...

**P9R2** – Pronto. Resolveu.

**P12R2** – A A., A., Deus me colocou ela no caminho. Liguei para ela com a maior educação...

**P9R2** – O tácito dela...

**P15R2** – A A. foi tácito purinho.

**P12R2** – Não, mas você está brincando ou está falando sério?

**P15R2** – É sério.

**P11R2** – Depois você me dá o ramal dela.

**P15R2** – É sério.

**P12R2** – Rapaz, e na hora do almoço eu encontrei com ela no elevador. Eu olhei para o crachá e falei assim, eu falei com você hoje de manhã. Ah é, e tal. Aí ela me ligou, P12R2, olha só, vou te dar um caminho aqui, abre uma SST... Mas eu envio para quem? Eu não mexo com isso. Aí ela falou assim, não, vou mandar o link aqui para você. Aí mandou, rapaz, o link direitinho, cada janelinha o que eu tinha que botar, resolvi o negócio em 3 dias. O pedido foi assim, bu-bu-bu, fulano já aceitou, fulano... resolvido seu pedido. Já encerei a análise.

**P15R2** – Você falou uma coisa que ela tinha pontuado, a questão do relacionamento também...

**P12R2** – Isso.

**P15R2** – Ela orientou que você procurasse, se ela não souber resolver ela vai te indicar o caminho.

**P12R2** – Eu procurei o An., aí não encontrei o An., fui nela.

**Então, mas sabia onde ir, não é?**

**P10R2** – O An. também é bom.

**P12R2** – O An. também é bom.

O P14R2 citou uma coisa sobre a questão do padrão, que você achou que ia chegar aqui ia chegar tudo pronto. Tadinho. Eu pensei a mesma coisa. Coitado. E com essa coisa, com o que ele pontuou a gente vai entrar na terceira pergunta, que fala o seguinte, com base no conhecimento pessoas de vocês na atividade de vocês, existe alguma coisa que vocês realizam diferente do conhecimento já explicitado. O P14R2 de repente pensou que ia chegar aqui, seguir só aquilo ali que estava já padronizado, coitado. Vocês conseguem identificar se existe alguma coisa? Vocês já falaram algumas coisas aí.

**P14R2** – Aconteceu uma coisa agora, por isso que eu até me atrasei um pouco, está explicitado no contrato uma situação, eu fiscalizo contratos de construção civil, que é atendimento emergencial, situações emergenciais nas nossas bases aqui. Com essa chuva toda, lá em Cabiúnas tem uma vala lá que está quase transbordando, se ela transbordar vai prejudicar lá a passagem não sei se é das pessoas ou se é de trânsito, então eu não sei o que é. Enfim, vai atrapalhar as atividades operacionais da Empresa. No contrato está lá, a empresa tem que atender. Eu posso isso de diversas formas, posso mandar um *e-mail*, atenda, eu posso marcar com a empresa e ir lá verificar o que está acontecendo. Só que assim, como eu tenho conhecimento tácito baseado nas minhas experiências, eu preferi ligar para pessoa, explicar o que é que está acontecendo, como é que você vai fazer, deixar a pessoa falar. O que é que você me propõe? Você vai para lá agora? Vai mandar um especialista? Vai um engenheiro lá? Um encarregado de manutenção? Você vai botar uma retroescavadeira? Você vai fazer uma limpeza manual? Como é que vai ser?

**Precisa fazer a coisa andar, não é?**

**P14R2** – Como que você pega o conhecimento explícito e você mescla com o seu conhecimento tácito para fazer a coisa andar? Outra pessoa podia falar, dá seu jeito, resolve agora, você tem 24 horas para resolver. Só está escrito isso, entendeu? Agora, como é que você...

**P9R2** – Operacionaliza isso aí.

**P15R2, você que trabalha no PGC, você consegue identificar alguma coisa que você realiza diferente? Porque na tua área é mais, vale o que está no papel, o que está escrito.**

**P15R2** – Vale o que está escrito e a gente acaba, assim, vale o que está escrito, mas a gente utiliza os mecanismos que ele havia falado, que a empresa disponibiliza para a gente. É o jurídico, é o tributário, é... a gente faz essa interface. Ah, está escrito desse jeito, não, pode mudar...

**Não sai daquilo.**

**P15R2** – Exatamente. A gente tem essa, busca essas orientações para poder adequar.

**P9R2, você trabalha em que área?**

**P9R2** – No PGC.

**Também com ela, não é? Você também percebe isso dessa...**

**P9R2** – Muito. Eu acho que muito do nosso papel também é buscar essas repostas e alternativas.

**P15R2** – É, porque não está ali explicitado como você tem que fazer, não é?

**P9R2** – Exato. Então, a vivência da atividade em si ajuda até essa busca. Eu costumo dizer que eu não preciso saber tudo, mas basta eu conhecer as pessoas que sabem.

**P12R2** – Aquilo que você precisa, não é?

**P15R2** – Exatamente.

**P9R2** – Este é o caminho. Igual a A.. A A. todo mundo conhece. Por quê? Porque ela se vira e vai me ajudar.

**P12R2** – E é o dia a dia dela, não é. Eu estou falando uma coisa que é simplíssima para ela, para mim...

**P9R2** – Para a gente é uma coisa absurda, nunca ouviu falar....

**P12R2** – É. Ela fala assim, é isso, assim, assim. Pronto.

**P9R2** – Rapidinho.

**Mas já existiu ou existe alguma atividade que vocês tiveram que fazer ou fazem que é diferente do que da prática, do que está no papel?**

**P12R2** – Transportes, mais uma vez. Transporte. Transporte é o seguinte, tem lá no nosso contrato uma coisa, só para ficar mais claro, tem os ônibus que trabalham de segunda a sexta transportando as pessoas da Empresa, base para base, residência para as bases. Beleza. Agora, tem lá uma linha do contrato que diz assim, olha, chamadas eventuais. Aí são 4 ônibus ou 6, no máximo, que por dia a Empresa se precisar pode chamar, que estão fora daquela linha do dia a dia. Beleza. Aí nós temos atendimento à Legislação do Ibama, audiência pública, mil pessoas. A Empresa sábado precisa de quantos ônibus para transportar mil pessoas? 20 ônibus. Eu só posso chamar 4. E aí? Se eu colocar estou infringindo o que prescreve o contrato, se eu não colocar a Empresa paga uma multa desse tamanho. E aí? Vamos botar, meu amigo. O que é pior? O que é pior? Então vamos lá. Monitorar o risco, gerenciar o risco de não acontecer nenhum problema naquela situação, e depois, o sistema não aceita mais de 4, bota 4 sábado, bota 4 domingo, bota 4 durante 5 dias. Pronto. É mais ou menos assim. Aí, está errado? Cara, como é que a Empresa vai pedir 30 ônibus eventuais se ela precisa aí disso eventualmente? Então você tem que gerenciar o risco. Mais ou menos assim.

**P10R2** – Sendo que no sábado não tem as linhas convencionais, então...

**P12R2** – É. Aí você usa o ônibus. Mas só que o ônibus não está naquela linha. A linha de eventual. Eventual eu só tenho 4. Mas 4, eu não consigo apanhar gente em Campos, em São João da Barra, Quissamã, Carapebus. Tem que ser 20 ônibus. Então tem que botar... e a empresa está lá com 20 ônibus para receber. Basta a gente adequar a situação. Essa é uma só. Uma situação. Por exemplo, esses dias morreu uma pessoa aqui, vocês souberam que algumas pessoas aqui na Empresa

nos últimos dias, um foi encontrado morto no apartamento... aí quando é 4 horas da tarde, C. me liga, meu gerente me liga, que C. falou que tinha que botar um ônibus para ir daqui para João Monlevade, Minas Gerais, perto de BH, para levar a família do cara porque a família do cara veio para cá ver a situação do cara, porque o cara morava aqui sozinho, e precisava um ônibus para levar o pessoal. Quatro horas da tarde. Eu ligo para a contratada, ordem de chamada, de noite. Nosso contrato só prevê um motorista no ônibus. Um motorista. Aí o que é que eu faço? O Mas como que... aí o enterro ia ser, tipo assim, o ônibus vai sair daqui hoje de noite, o enterro é amanhã de manhã e o pessoal tem que voltar, ia gente da gerência aqui também para o enterro do rapaz. Contrato não prevê isso.

**P14R2** – Precisa de dois motoristas.

**P12R2** – Por favor, dois motoristas, gerente preposto. Mas... Pode botar. Bota lá a taxa de hospedagem dele, nós vamos pagar. Gerenciar o risco. Por quê? O ônibus vai viajar 500 quilômetros, vai chegar lá, vai ter o enterro, e o cara precisa voltar. Como é que ele volta? O que é melhor, eu botar 2, infringir o contrato... e amanhã sai a notícia na rede Globo, ônibus com funcionários da Empresa tomba na ribanceira e morre todo mundo. Entendeu? Então é mais ou menos assim. Seu nome é como?

**Daiane.**

**P12R2** – Daiane. É isso aí, Daiane.

**P15R2** – Eu não quero trabalhar com transporte. Ainda bem que tem ele com todo conhecimento tácito.

**Mais alguém tem alguma coisa para acrescentar? Ou se calem para sempre. Alguém tem?**

**P10R2** – SSA também não falta exemplo.

**É? Então cita um aí para a gente.**

**P10R2** – Não, mas é... tem muitos.

**P12R2** – Fala só aquele assim: eu quero que fulano fique aqui. Fala essa. Não podemos gerenciar pessoas, não gerenciamos pessoas, mas eu quero que fulano fique aqui. Fala essa.

**P10R2** – O SSA é Serviço Suplementar Administrativo. A gente, a Empresa contrata esse serviço. Aí o gerente liga, não, o meu funcionário... Eu falei, não, o funcionário não é seu. Ele é um colaborador da sua gerência. Ele é empregado da empresa "x". Não, mas eu quero... Não, a empresa, é assim, assado...

**P12R2** – Tem que dar um cara para fazer isso.

**P10R2** – Tem um contrato que é assim e a empresa tal é a empregadora dele. Aí é flexibilização. Eu vou ligar para o preposto da empresa... Aí a gente tenta atender também o cliente sem infringir a legislação trabalhista e o contrato, senão você não pode pagar. Por exemplo, o contrato é administrativo, mas permite, eventualmente, um embarque de 3 dias, o cara tem que embarcar e desembarcar em 3 dias, é para fiscalizar ou levar algum treinamento, alguma coisa e voltar. Ah, mas eu preciso do

cara lá 20 dias. Eu falei para ele, não pode. Três dias ele pode, 20 dias não pode, muda ele de contrato, bota ele no contrato operacional.

**P11R2** – Ou então manda outra pessoa.

**P10R2** – Manda outra pessoa.

**P9R2** – Vai revezando.

**P10R2** – Aí você tem que ir flexibilizando. Ah, eu quero que fulano tire férias no período tal. Aí você vai administrando, não, férias quem gere é a empresa empregadora.

**P9R2** – A própria legislação desse contrato tem lá TCU, legislação...

**P10R2** – Tem TCU em volta, trabalhista. Empresa, diariamente a gente vai à ação trabalhista como preposto.

**P13R2** – A gente que lida com contrato com pessoas é bem complicado.

**P10R2** – É muito complicado.

**P13R2** – Esse problema eu tenho muito com o pessoal de limpeza. Eu quero essa moça, que é essa moça que vai vir limpar a minha sala todo dia.

**P10R2** – Você quer a pessoa ou você quer a sala limpa.

**P13R2** – Os dois.

**P10R2** – Ah não, eu quero os dois.

**P11R2** – Você fala assim, a gente aqui só dá a sala limpa...

**P13R2** – Até abaixo assinado eu recebi.

### **Meu Deus.**

**P15R2** – O negócio está num nível elevado então.

**P13R2** – É, até abaixo assinado eu recebi.

**P14R2** – As pessoas não têm noção, não é, dos riscos trabalhistas envolvidos aí.

**P11R2** – Então, isso é comum e é natural, agora, a gente tem é que ter conhecimento para poder agir certo, não é? Não atender as coisas que não podem ser atendida e já rever aquelas que pode.

**P10R2** – Aí é o bom senso e o jogo de cintura.

**P14R2** – A flexibilidade.

**P10R2** – O cara fazia isso há 30 anos, a cultura judicial, trabalhista interna a gente está tentando mudar. Então a gente tem que negociar com a gerência e negociar com a empresa. Porque às vezes a empresa liga também, olha, fui advertir um empregado meu que está fazendo o que não pode fazer o gerente lá não deixou nem a supervisora de área entrar. Porque no contrato, tem contrato com mil prestadores, o contrato exige um supervisor de área da empresa que fica circulando na área, às vezes para benefícios, falar com o empregado dela. Aí chegou lá o gerente não deixou entrar. Supervisor da empresa “x” veio advertir meu empregado. Eu falei, não, calma aí, o empregado é próprio ou é contratado? É contratado. Eu falei, não, então o prestador é dela. Mas por que é que ela foi advertida? Não, então, a gente sabe que o contrato não pode, não permite adicional noturno, o cara sai daqui meia noite, não pode, ela está advertindo, o cara está descumprindo a carga horária dele.

**P12R2** – Isso que o P11R2 falou é uma coisa importante, é importante a gente ressaltar que as diretrizes, via de regra, elas podem ser seguidas. Tudo que a gente está colocando aqui são coisas, eu creio que pontuais. Por exemplo, em relação a essa questão de escolha do profissional, nós temos a função de gerencia geral, nós vamos nos convencer de que é uma atividade estratégica da companhia, então, não é qualquer pessoa que vai se dirigir para o gerente geral. Um gerente geral ele, durante uma viagem para o Rio de Janeiro ele pega o celular e trata de assuntos altamente confidenciais, estratégico para a companhia, então, é plausível que eu, enquanto gestor daquele contrato, quando esse gerente geral fala assim, olha, eu quero P11R2 para dirigir para mim, eu devo entender que a Empresa, primeiro, confia nele na função que deu para ele, e eu devo entender que ele está escolhendo o cara por questão de segurança. O cara me conhece, eu conheço o cara, ele vai ouvir coisas minhas aqui que não vai passar para frente. Então a gente tem que ter essa abertura. Saber até onde pode conceder e até onde não pode.

**O P12R2 falou uma coisa importante sobre a questão da segurança também do conhecimento, de confiança naquela pessoa de tratar sobre conhecimentos, assuntos que são sigilosos. E eu quero aproveitar para a gente entrar na pergunta 4, que fala que práticas relacionadas à gestão do conhecimento eu percebo dentro da minha atividade. Porque a gestão do conhecimento ela trata desse fluxo de informação, de conhecimento, mas a gente também tem que dar importância à segurança das informações também. Eu percebo, alguém falou aqui sobre exatamente a questão de passar para o outro a informação. Vocês conseguem identificar alguma prática dessas de gestão do conhecimento dentro da atividade de vocês? Tanto de passar para o outro o que é de conhecimento próprio de vocês... Alguém consegue identificar isso?**

**P10R2** – Sim. Na nossa gerência aqui setorial funciona.

**P12R2** – Isso acontece muito.

**P10R2** – Não é o ideal nem nunca vai ser, mas funciona. Como eu falei, tem tudo na rede, tem tudo disponível para as pessoas que utilizam, só que cada um é responsável por uma área. Agora, quando eu saio de férias o F. me substitui. A gente transmite, olha, F., está lá a planilha, a medição está até certo estágio, a empresa X vai mandar, tal. Está lá na rede. Copio o supervisor, o gerente, para quando eu voltar estar tudo legal lá no mesmo lugar.

**Ótimo.**

**P10R2** – E a nossa gerência fazia uma prática, agora está suspensa porque não está tendo mais treinamento, mas o Al. implementou uma coisa simples, que eu achei muito boa, na nossa RAC da gerência cada um que participava de um treinamento vinha, na reunião tinha um momento que multiplicava aquele conhecimento, disseminava. Então eu fui num treinamento sobre contratos jurídicos, alguma coisa, aí eu trouxe, fiz um resumo lá, uma apresentaçõzinha em 15 minutos, tentei apresentar um resumo do que eu aprendi. O outro foi num

treinamento, trouxe também... J. fez, o I., eu fiz. Aí depois parou porque acabaram os treinamentos. Eu acho que isso foi legal.

**P13R2** – Na nossa a gente fez uma comunidade no Conetc. Todo mundo que vai em algum treinamento a gente traz todo o arquivo, tudo que foi mídia, apostila e tudo, a gente coloca no Conect.

**P14R2** – Legal.

**Então vocês conseguem identificar algumas práticas dessa gestão dentro da atividade de vocês, que é uma forma de registrar o que vocês aprendem, de retribuir, de passar também para o outro.**

Deixa eu só fazer uma colocação, é uma pergunta, na verdade, mais direcionada para o P12R2. O que está explicitado é fácil da gente cumprir, acho que todos concordam, está lá... o difícil é o cara ter esse discernimento que você teve, pô, o cara é um gerente geral, ele quer um motorista fixo lá. Mas o outro, que não tem um cargo que não necessite da segurança de informação e tal, não tem por que o cara ficar com um cara só, todos são treinados da mesma forma e vai em atender o cara. A situação do ônibus que você colocou também, que, porra, o cara vai ter que ir com dois, e manda a fatura depois que a gente paga, mas e melhor pagar essa fatura do que o cara lá ter um problema maior. Essas saídas que você dá em função da tua experiência como fiscal, do teu conhecimento da empresa, da tua vivência na empresa, de todo, até...

**P12R2** – Do meu conhecimento que eu já atuei na área...

**Atuou na área. Toda tua formação. Como é que você passaria isso para o teu colega do lado, que de repente você vai estar de férias e tal, ou vai estar num curso fora, vai ficar um tempo maior, como é que você passa isso para um colega tu que vai ficar na tua função e que você deseja que ele tenha o mesmo...**

**Aí você já entrou na pergunta seguinte...**

**P12R2** – É, exatamente. Porque eu já tinha a resposta. Já estava olhando para ela. Eu já tinha a resposta. Beleza. Você antecipou a resposta. Que quando eu olhei assim eu falei, vou tratar dessa questão que ele está falando.

**Essa parte é complicada.**

**P12R2** – Primeiro, que eu não vou conseguir passar no total, porque, como eu falei, senão eu estaria me descredibilizando na minha fala inicial. Eu não consigo passar o tácito, de maneira geral. Agora, vamos lá. Eu costumo trabalhar da seguinte forma, vou te dar um exemplo. Eu tenho uma pessoa que ela é danada na questão tecnológico, TI, por exemplo. Eu tenho um problema, eu chamo ela do nada, assim, rapidinho... Eu não estou enxergando nada para sair do problema, aperta aqui, aperta aqui, aperta aqui, pá. Beleza. Agora, o telefone tocou, ele trabalha do meu lado, o telefone tocou, se a pessoa levar mais de um minuto questionando uma

coisa a ele, ele já começa a ficar vermelho, se bobear enfarta. Aí eu vou, estou quieto lá no meu computador, eu falo assim, fulano, passa para mim. Aí, sem descredibilizar ele. Fulano, passa para mim e tal. Beleza. Aí eu pego. Aí resolvo, converso, tal, resolvo. Aí depois, num momento oportuno, eu chego para ele, falo das habilidades que ele tem, falo do que ele já é muito bom, e de como ele pode ficar melhor naquilo que ele precisa melhorar. Aí eu entro na questão, lembra daquele problema? Olha só, quando a pessoa te ligar, que colocar uma dificuldade, procura se colocar no lugar dela, de repente você não sabe de onde ela veio, como é que foi a noite dela, bla-blá-blá. Beleza. Por que, fulano? Porque é assim que eu faço. E às vezes, sempre dá certo. Viu como deu certo aquela hora e tal? Resolvi aquele problema. Mais ou menos por aí. Na questão operacional a mesma... isso na questão do atendimento com o outro. Na questão operacional é mais ou menos a mesma coisa. Fulano, olha só, eu já trabalhei nisso, eu já vivenciei isso, essa questão assim, assim quando acontece, quando o motorista ele está, motorista não gosta, ele já acha que ele é desrespeitado em tudo, então, a maneira como fala com o motorista você já ganha o cara na maneira como você fala com ele. Se você falar com ele com educação, com respeito, já ganhou o cara. Agora, não vai falando com desacato não, que aí ele já não quer nem te ouvir mais. Porque isso o guarda rodoviário já faz com ele, o gerente dele na empresa dele já faz com ele, o passageiro já faz com ele. Então a gente só será mais um. Então é mais ou menos isso, entendeu. E além do mais, eu me coloco sempre à disposição os meus colegas. Eu quando estou de férias, tanto o meu quanto da Empresa, eu falo, olha, precisando de mim pode me ligar. Não tem nenhum problema eu estar lá em São Lourenço com a minha mulher e o telefone tocar e eu atender um colega para livrar ele de um problema. Qual é o problema? Tem gente que fala, não, nas minhas férias eu não atendo nada. Eu não vou por aí. Desde o momento que eu esteja num lugar que eu possa atender eu vou atender. Então eu acho assim, e, voltando ao primeiro caso, é muito gostoso quando você fala isso para aquele cara que se estressa à toa e depois você ver o telefone tocar e ele falar, não, é, tá... Ele consegue desenrolar. Aí você vê que surtiu efeito, não é? É muito gostoso. Porque, claro, mandar embora, cara, o computador faz isso, a máquina faz isso, olha, não presta. Agora, recuperar o ser humano, esse que é o grande lance, entendeu? Então eu tento, respondendo a sua pergunta, eu tento fazer dessa forma. Agora, eu sei que ninguém, nós somos indivíduos, nós somos indivíduos, cada um tem a sua forma de ser, mas a gente consegue transmitir alguma coisa.

**P14R2** – É isso que eu ia falar, eu acho que você pode tentar transmitir, você vai conversar, você vai mostrar para ele, eu trabalho assim, eu domino, é assim que eu domino a situação. Mas a pessoa pode fazer ou não.

**P12R2** – É. Exatamente.

**P14R2** – Ela tem a avaliação dela, ela tem a experiência dela, ela tem a bagagem dela, tem, enfim...

**E vocês acham que tem resistência das pessoas em ouvir o P12R2, como que ele tem que agir. Você acha que existe essa...**

**P10R2** – De algumas pessoas sim.

**P10R2** – De algumas sim.

**P12R2** – Não muitas, sabia. Mas a resistência, eu percebo, ela pode ter várias vezes, um deles talvez seja da própria pessoa. Como você é? Eu acho que a forma que você lida com o seu colega no dia a dia abre espaço para você ser ouvido ou fecha, independente do conteúdo que você está falando. Esse é um viés. O outro viés é a questão da segurança, credibilidade do seu conhecimento. A pessoa vê no seu dia a dia, porque nós trabalhamos tudo junto, a gente com elas duas aqui, está mais distante, mas eu, P10R2, a gente ouve tudo lá um falando com o outro, tal, o que um está resolvendo, e você percebe o conhecimento que aquela pessoa tem naquela situação e quando ela vem passar para você, se você escutar, se você se der a ouvir, aí você fala assim, deve estar certo, ele mexe com isso, ele domina isso. Então, e vai também da pessoa que está ouvindo, como você falou, querer avançar, querer crescer. Gente, é um processo. Processo, o máximo que ele pode ter é começo, fim ele nunca vai ter, ele sempre vai avançando. E, é como, voltamos ao início da nossa conversa, ninguém detém todo o conhecimento sobre nada. Eu estou falando isso tudo aqui, de repente, longe de passar para vocês que eu conheço tudo de transporte. Eu conheço muita coisa, já vivi muita coisa, mas tem muita coisa para viver ainda. E tem muita coisa que outros viveram e que eu não vivi ainda. Mas assim, eu não vou jamais abrir mão do que eu tenho, agora, estou aberto a conhecer outras coisas, entendeu?

**P11R2** – Mas também assim, que prática eu poderia adotar para transmitir o conhecimento que eu domino. Eu acho que a questão não é nem de prática, é de comportamento mesmo que eu tenho disponibilidade para transmitir.

**P12R2** – Isso. Abertura.

**P11R2** Tem gente que não tem paciência para a pessoa sentar do lado e... Ele é o melhor cara para fazer uma determinada tarefa, só que ele simplesmente não tem...

**P12R2** – Essa predisposição.

**P11R2**– Predisposição para passar o conhecimento que ele tem. Então, não adianta você determinar uma série de práticas, olha, toda segunda feira você vai ter que sentar nessa sala, chamar 5 pessoas e ensinar o que você sabe. É uma prática. Agora, esse cara que não tem disponibilidade para ensinar ele não vai conseguir. Agora, você pega um cara que tem disponibilidade para ensinar e você não dá prática nenhuma para ele, ele está ensinando a todo momento, porque chega uma pessoa e pergunta uma coisa, ah, como é que faz isso? Ele nem estava aqui, ele estava mexendo com outra coisa, ele, ah, faz assim. Então, é mais uma questão, do ponto de vista do conhecimento que eu detenho enquanto conhecimento tácito, que eu tenho e que é difícil das pessoas obterem de forma explícita. Então, isso depende da predisposição de quem vai passar o conhecimento.

**P12R2** – Aí talvez, hoje eu almocei com um gerente nosso lá que ele tem uma prática lá que toda última quinta feira ele sorteia duas pessoas da gerência para almoçar com ele. Aí hoje caiu eu e uma colega. Aí fomos almoçar com ele, ele estava conversando justamente sobre isso. Aí entra também a questão do gestor. O gestor ter um olho afinado, sabe, para colocar a pessoa no local certo. Eu tenho cara

tecnológico, ele vai ficar aqui, ele vai produzir aqui, eu tenho o cara do relacionamento, esse cara vai ficar aqui, eu tenho o cara que age lá fora, na rua, ele vai ficar aqui, eu tenho o cara que faz as interfaces negociais, eu vou botar aqui. Então, tem muito a mão do gestor também, colocar a pessoa certa no lugar certo. Isso eu não acho tão difícil não, porque a Empresa ela tem muita, ela oferece material humano para isso, a oferta é muito grande. Aí, o grande problema aqui, mais uma vez, vem a questão do humano. Que a gente é tendencioso a escolher pelo coração. Eu quero fulano aqui e fulano, a comida que ele come é capim, mas ele vai ficar aqui, ele vai comer ração. Ele vai comer mal, porque ele come capim. Mais ou menos assim, a grosso modo. Ou seja, o cara não sabe lidar com as pessoas, ele vai gerir pessoas, vai dar problema. Vai dar problema, não é? Ele não sabe negociar, esse cara não tem predisposição de sentar à mesa, ele não ouve, tal, esse cara vai negociar contrato, a Empresa vai sofrer na mão desse cara, porque ele não cede, ele não dá, ele não exige, ele só funciona de um jeito. Então eu acho que assim, é muito a mão do gestor. Essa questão de você perceber quem pode produzir melhor, entendeu.

**P9R2** – E aí vai perder o profissional, se ele não é bem utilizado, no local certo, você pode perder o profissional. Ele vai desestimular e...

**P12R2** – Perder pessoas. É.

**P9R2** – E não vai render, então ele também vai ficar desestimulado.

**P12R2** – Exatamente.

**Isso acontece muito. Acontece muito.**

**P9R2** – Mas é uma arte, não é, você também saber identificar. Eu acho.

**É, porque vocês também lidam com pessoas que prestam serviços, não é? Se tratando de serviço é complicado.**

**P11R2** – Uma coisa também é o seguinte, isso a gente está falando no campo sempre da relação. Agora, se a empresa quer fazer a gestão do conhecimento e propiciar esse tipo de coisa, ela pode. É aquilo que você falou também, ah, o gerente bota a pessoa no lugar certo, pega aquele cara que tem habilidade para passar informação e incentiva aquilo, aí a empresa pode fazer algumas coisas. Por exemplo, a senhora citou um exemplo de comunidade em Conect, eu criei um campo propício para que as pessoas troquem informações. Olha, gente, tem um colega aí...

**P12R2** – Criem seus grupos...

**P11R2** – Olha o grupo aí, o grupo é para falar sobre contratação. Então aquilo, você não sabe o que é que quem dali, mas com certeza vem coisa boa, e aí você tem que ter, aí você faz a gestão de alguma forma.

**O P12R2 falou sobre a questão do gestor ter essa visão de distribuir pessoas, ele consegue se ele focar no serviço, não é?**

**P12R2** – É.

É isso que eu queria tratar agora na pergunta 6 e última, que fala o seguinte, que mudanças poderiam haver no processo de contratação de serviço para possibilitar a agregação do reconhecimento. Que mudanças vocês acham que poderia ter nesse processo que tem de contratação de serviços que vocês fiscalizam para possibilitar agregação do conhecimento de vocês. Vocês trataram sobre a questão do engessamento, do padrão, essa coisa toda, que às vezes não permite que vocês incluam de uma maneira mais fácil a adequação, as ideias, as melhorias que vocês podem fazer. Que mudanças que vocês acham que pode ter nesse processo todo de contratação dos serviços para possibilitar agregação.

Até como o P11R2 falou também, você não consegue, não vai estruturar tudo bonitinho para o cara chegar ali, o caro entrou, novo, ah, pô, vai estar tudo aqui, não vai ter... A gente sabe que isso é uma verdade, está aí. E como é, o que é que eu posso mudar dentro do meu processo, eu vou lá especificar um contrato novo, aí tem todas essas nuances colocadas pelos P10R2, então, assim, como é que eu especifico lá um contrato, mando um contrato para a rua com todas essas nuances que aconteceram, como é que eu posso fazer isso, o que é que vocês acham que poderia ser feito para possibilitar isso? Essa agregação...

**O reconhecimento de vocês fazerem parte dessa...**

**P14R2** – Uma ação que melhorou aqui com a gente é, eu também tenho 4 anos de empresa, quando eu cheguei aqui eu já peguei contratos no meio e acabando, depois os primeiros contratos novos. Mas esses contratos novos a gente recebia, toma que o filho é seu, fiscaliza. E a gente sempre reclamava, pô, a fiscalização não participa, não tem uma pessoa que dê sugestão. Aí o nosso, eu não sei como é que funcionava, mas esses contratos mais recentes...

**Vocês participam da elaboração.**

**P14R2** – Participamos. Tem coisas que a gente fica, melhora, pega de um, joga para dentro, ah, como é que foi feito aquele lá.

**Uma construção em conjunto.**

**P14R2** – Construção em conjunto. O D. lá, o nosso administrador, o ponto focal da gestão participa, ele vem e pergunta, como é que vocês fazem assim, assim. A gente dá sugestão, senta...

**Esse D. é da onde?**

**P14R2** – É da Log.

**De logística.**

**P14R2** – Da nossa gerência.

### **E ele é a pessoa que especifica, na verdade?**

**P14R2** – Ele especifica, orça, tem uma equipe lá de gestão que serve a nossa gerência toda de logística. Então, quando manda para o PGC já está praticamente pronto, vocês revisam, tudo. Então, essa interface que a gente tem interna gestão e fiscalização, já melhorou assim 1000%, cara.

**P12R2** – Esse D., por exemplo, que ele está falando, depois da vinda dele para cá, quando implantou essa situação, o que é que ele faz? Ele vai lá, começa o contrato, especifica o contrato...

### **Iniciando um processo novo de contrato, não é?**

**P12R2** – É. Quando ele vai para as atividades, aí, se é da área dele, eu creio que você é chamado, quando é do transporte, P12R2, vem cá, vem cá, vamos lá, olha, nós estamos nessa parte aqui. Isso aqui, o que é que você acha. Para você ter uma ideia, uma vez, o contrato anterior de ônibus tinha uma relação de um mecânico de manutenção para cada 5 ônibus. Cara, é um para 13. Eu cheguei e falei assim, gente, como é que pode? Tem um mecânico para cada 5 ônibus? A relação é um para 13. Nós estávamos pagando o dobro de mecânicos orçados no contrato para um contrato de 3 mais 3, olha quanto que a Empresa pagou por isso aí, porque quando ela bota na rua e ela exige tantos mecânicos, tantos ônibus, vai no preço. A empresa vai mandar. Então, foi uma prática que eu acho que melhorou a confecção do contrato, melhorou para Empresa na questão de custo.

**P10R2** – A gente está conseguindo contratos melhores com preços menores.

**P12R2** – E facilita também na execução. Porque a gente que vai fiscalizar, ninguém melhor do que quem está ali no dia a dia para saber das particularidades da atividade.

**P11R2** – Aproveitando isso que você falou, que é um exemplo prático bom, mas no campo da teoria, o que é que acontece? O mundo ideal é que todas, o máximo de conhecimento de pessoas que você pudesse trazer para elaborar o contrato, você pudesse juntar na mesa para fazer aquilo. Isso é o ideal, não é? O real é que muitas vezes isso não dá, e aí vai da habilidade, por exemplo, eu pego e falo, olha, você é o fiscal do transporte, você vai fazer o contrato do transporte. Se você se fecha e tentar fazer aquilo sozinho, a qualidade daquele trabalho vai ser menor do que se você pudesse contar com a participação do D., de um cara que, de um advogado...

**P12R2** – Vai ficar bem aquém do melhor.

**P12R2** – Porque um contrato é composto de várias áreas. Tem a parte contábil, tem a parte jurídica e tem a parte das atividades.

**P11R2** – Provavelmente, quando esse contrato anterior foi feito, às vezes não foi nem, era porque não tinha ninguém que sabia que a relação de mecânico para ônibus era de um para 13. Então, às vezes alguém perguntou... e isso não tem registro, não é?

**P12R2** – Não tem não. Exatamente.

**P11R2** – A gente tem muito a melhorar, que é dados do serviço, assim produção. Quanto de produção um motorista pode render? Quanto de produção um mecânico pode render? Quanto uma pessoa de limpeza rende? Então, pô, eu preciso de uma

equipe, começar a ter esses números, isso a gente não tem, você procura esses números não tem, você procura, não existe.

**P12R2** – Vem da sua experiência na atividade.

**P9R2** – A gente se baseia no que foi o outro contrato, não é?

**P12R2** – É.

**P11R2** – Aí, o que acontece na prática é: a pessoa pega o contrato anterior, a equipe...

**P10R2** – CTRL C, CTRL V.

**P11R2** – (incompreensível: 01:10:44) de pessoas, eu vou aproveitar aquilo. Ou ligo para o cara e falo, quantas pessoas você acha que dava para fazer esse serviço aqui?

**P12R2** – Bota tanto.

**P11R2** – Muitas vezes a pessoa fala, pô, está ruim aqui com um, eu tenho muita coisa para fazer, põe o triplo aí.

**P9R2** – Bota mais um.

**P11R2** – Então assim, a gente enquanto Empresa precisa melhorar essa gestão para a gente ter orçamentos mais assertivos. Eu acho que isso muito poderia ser encabeçado até pelo (incompreensível: 01:11:12).

**P10R2** – Essa prática, eu não sei a Angel lá, a UPE, eu não sei como a Eng, ou OPE funciona, mas na, elas duas estão aqui de prova, esse exemplo de gestão ali na Log funciona muito.

**P9R2** – Sim.

**P15R2** – Sim.

**P15R2** – E a gente viu aqui, ele está com contrato novo aí para ser assinado, bem melhor, bem mais barato. O nosso serviço também suplementar teve um contrato, está na diretoria até hoje, não aprovaram, ninguém sabe o porquê. Mas está lá, um contrato melhor, mais barato, não sei quantos por cento do que a empresa que já estava aqui, e a gente está trabalhando nisso, isso está sendo muito... falta muito a melhorar, mas a participação do fiscal ali atuando, ajudando, é legal. Porque quando a gente recebe também a gente tem uma parcela de, aquilo ali está legal, pô, poderia ter melhorado nisso. Aí você já guarda para o próximo.

**P9R2** – É isso que eu acho, sistematizar isso. Quando começou o PGC, a proposta é justamente ter uma equipe multidisciplinar, quer dizer, ter reuniões com a equipe multidisciplinar para elaboração desses contratos. Muitos contratos teve essa participação, outros não pela urgência em si. Então, olha, esse contrato ele tem que ser feito com o menor tempo possível, e acaba sendo elaborado mais pelos usuários, a gerência em si, que é o gestor, entrega pronto. Então aí, qual é o nosso papel? Não vai retroceder, é ver o que é possível sugerir dali para frente. Mas duas situações que eu acho que foram muito positivas, que a SAO, que é a gerência de administração de Obras, eles têm um grupo chamado GPAC, que é um grupo multidisciplinar. Que essa equipe participa desde a elaboração do projeto, do planejamento. Isso já é designado com antecedência. Então eles, como o contrato envolve várias áreas, envolve o núcleo, envolve a própria engenharia, algumas situações envolve a logística, SMS, todos são convidados a participar e tem as

reuniões periódicas para contribuir na elaboração dos contratos. Eu cheguei a participar algumas vezes, que eu era responsável por apoiar a administração de obras, isso cresce muito. Principalmente aqueles que participam de vários, porque os que são responsáveis pelo projeto, pelo empreendimento, ele está dedicado àquele empreendimento. Mas nós, que somos da equipe multidisciplinar, participamos de todos. Então você consegue contribuir. Eu vejo muito o pessoal da elétrica, eles conseguem linkar as informações e contribuir muito com o grupo por isso, porque eles vão ter a visão do todo, de todos os projetos. O que eu acho interessante que essa ideia que eu vejo que a agora na engenharia tem um grupo de trabalho com o objetivo de estudar todos os contratos, não é, P11R2, e conseguir distribuir esses serviços de uma outra forma. Alguns vão para os facilities, outros vão ter os contratos específicos daquela especialidade. Ainda não tem o produto final, porque ele está no início, mas eu vejo que vai chegar nesse mesmo resultado que chegou de administração de obras. O bom seria que isso fosse adotado para todos, porque eu acho que isso agrega. Não é algo, não é imposto, são as, foi dada a ideia e cada gerência tem o seu modelo de atuação. E identificou que isso é bom. Eu acho que isso seria importante para todos, todos os tipos de contratos.

**Perfeito. Eu acho que, até como o P12R2 falou também, ninguém tem toda a informação.**

**P9R2 – Não.**

**Então você tem pedacinhos de informações com cada um. A experiência de cada um, entendeu? Se você consegue juntar isso tudo, aí dá, com certeza, ele tem a prova que dá um bom fim. Agora, o P11R2 falou que acha difícil isso acontecer. Por quê?**

**P11R2 –** Depende da realidade de cada gerência regional. No nosso caso eu acho por isso. Principalmente quando você fala em contrato de obra, como o cara trabalha por projeto, é mais tranquilo. Então ele tem o tempo de fazer o projeto, fazer tudo aqui. Quando você trabalha em contratos, como é o nosso caso e da Log, de contratos continuados, você tem que tratar o dia a dia e você tem que planejar as melhorias muitas vezes. Às vezes uma gerência tem isso organizado na hora, esse pessoal aqui é para cuidar do dia a dia, esse pessoal aqui é para, está aqui junto também, mas trabalha no longo prazo, faz célula de planejamento...

**P10R2 –** Que é um contrato de 2 anos, você assinou, botou em execução, já tem que estar pensando no outro.

**P11R2 –** Então muitas vezes está mal dimensionado o recurso. Então a dificuldade hoje é essa. Hoje o ideal seria, vou fazer um contrato novo... e a gente tem uma outra pendência, que é essa questão do contrato de facilities, que é juntar muitas disciplinas num contrato só. Então, vamos supor que eu tenho um conhecimento de manutenção em área de elétrica, se eu pegar um contrato de facility para fazer eu vou deitar e rolar na parte de elétrica, na parte de limpeza eu vou copiar e colar, na parte de manutenção civil, como eu tenho formação de engenharia eu vou fazer um negócio um pouco mais bem feito do que a limpeza mas menos do que a elétrica.

Então, você pegou um contrato que é multidisciplinar e você precisa de uma equipe multidisciplinar para preparar aquele contrato.

**P12R2** – Exatamente.

**P11R2** – E você com uma equipe multidisciplinar para preparar aquele contrato você precisa de disciplina dessa equipe, porque muitas vezes, o que eu mais vejo, assim, e todo mundo com certeza tem esse tipo de experiência em grupo de trabalho. Cria o grupo de trabalho, aí o trabalho tem 10 pessoas, aí faz a primeira reunião vem 3, aí o cara delega para o, o cara tem muita reunião, então ele começa a delegar para o borracha, o cara que chegou... (incompreensível: 01:17:28) não sabe do que ele está falando. Então tem uma série de questões. Isso é só para demonstrar como é difícil a gestão do conhecimento.

**P12R2** – É o comprometimento, não é. Comprometimento.

**P9R2** – É um desafio, não é, P11R2?

**P12R2** – É o comprometimento.

**É entender que aquilo é importante e não podem ir todos, tem que ir um cara que saiba...**

**P10R2** – Tem muitas coisas do dia a dia também, não é.

**P11R2** – Por isso que eu estou falando de recurso, porque você não pode tratar uma coisa e nem outra.

**P10R2** – Marca reunião no período de medição.

**P11R2** – Eu faço a gestão do conhecimento, mas eu tenho que ter a gestão do recurso também. Porque não adianta eu ter o cara que conhece tudo e entregar para ele o serviço do mundo inteiro. É o que o Guilherme até falou esses dias, não adiante eu querer o cara que só tem uma perna que ele corra. Tem que dar recurso para ele. Ele tem que ter as duas pernas para correr. Então, a dificuldade que eu vejo às vezes de melhorar contratos é fôlego, uma séria de, principalmente a questão do recurso, fôlego para poder... Isso é a realidade nossa lá, não sei nas outras gerências.

**P12R2** – Tem alguns casos também. A gente agora, por exemplo, está para pegar as atividades de Cabiúnas... todo mudo já... Olha só, aí o pessoal não sabe dos procedimentos, estão querendo ambulância lá, é da nossa área também. Mas olha só, é a partir de 1º de janeiro que nós vamos pegar, mas para eu, a empresa que nos serve de ambulância aqui hoje, a matriz dela é Fortaleza. Então, olha só, ela não tem como a anterior, que é a base lá no rio de janeiro, e se eu precisasse de uma ambulância aqui amanhã ela mandava, agora essa, além do contato prever que para mobilização ela tem até 30 dias, ela tem a questão da distância também. Ainda que ela tenha a ambulância lá, mas de Fortaleza para cá ela precisa de quase uma semana para mobilizar um carro. Então hoje o O. me designou para ir em Cabiúnas ver essa situação e tal, mas o que acontece? Foram falar, o pessoal de Cabeúnas foram falar para nós hoje que precisam de ambulância lá. Foram falar para nós hoje, dia 4, dia 3.

**P10R2** – Sem contar natal e ano novo.

**P12R2** – Já não é dia 1º, entendeu?

**P11R2** – Se você olhar, a sistemática está criada. Por exemplo, você vai pegar um projeto novo, o que é que você faz? Você cria um grupo multidisciplinar. Foi feito. Já teve um GT. Só que o GT, o resultado, não estou julgando as pessoas, pode ser que eles tenham feito o melhor trabalho que eles conseguiam fazer, por conta de recurso. O GT foi superficial, não levantou pontos que são imprescindíveis para a prestação de um serviço como um ponto desse aí, que acontece da mesma forma nos nossos contratos lá. Por exemplo, assumo dia 1º de janeiro, aí tem algumas informações que ficam perdidas. Ah, os contratos, tem contratos lá da empresa subsidiária que estão funcionando, mas a gente vai migrar esses contatos para cá.

**P9R2** – Como migrar, não é?

**P11R2** – Como migrar? Ficou superficial também.

**P10R2** – Cessão, total, parcial...

**P11R2** – Cessão... Todas essas questões foram assim...

**P10R2** – É não é uma coisa que você faz em uma semana.

**P11R2** – Mas o processo de cessão, às vezes você não consegue fazer em uma semana.

**P12R2** – Aí, fala-se tanto no discurso, gestão da mudança, faltou gestão da mudança, faltou gestão da mudança. Todo mundo sabe o que é gestão da mudança. Mas e fazer? SGI. Quando eu cheguei na Empresa falaram, SGI, aí começaram a explicar, eu falei, que legal, gente, isso é lindo. Cara, sistema de gestão integrada, todas as gerências se falando e tal. É assim? É assim? Não é. Não e, entendeu.

**P10R2** – Compartilhados, serviços integrados.

**P12R2** – Não é. Então, mas só que a gente também não pode virar as costas e falar, não, tem até um ditado que diz aí assim, na Empresa eu já vi isso, a mudança começa a partir de você.

**P9R2** – É isso aí.

**P12R2** – Então, cara, eu acho assim, faz a sua parte. Eu procuro agir assim, eu não me furto de, em vendo uma situação em que eu posso intervir, eu intervenho nem que seja para falar assim, olha, falei hein. Está aqui. Façam o que quiserem. Entendeu? Porque eu acho que eu me sinto bem.

**P10R2** – E às vezes a gente fala demais.

**P12R2** – A gente está vivendo uma crise que a gente sabe que é a minoria que causou essa crise, mas, está aí. Estamos diante de uma crise em que muitas pessoas já foram prejudicadas, muitas pessoa já foram embora, uns ignorantes tratam a Empresa como se a Empresa fosse essa agenda aqui, não sabe da importância que a Empresa tem no cenário nacional e mundial, mas muito mais nacional, que é onde nós levamos o pão para nossa casa, e de outros, então, eu acho assim, é a formiguinha, mas eu não vou deixar de fazer a minha parte, porque quando eu deito no travesseiro eu quero deitar, e quando o dia vier, os anos vierem na minha mente, eu quero ter absolvição. Que eu tenho uma premissa, não adianta o mundo todo me absolver se eu me condenar. Como também não adianta o mundo todo me condenar se eu me absolvo. A minha consciência é que me dá a paz, entendeu.

**Profundo. Gostei.**

**P14R2** – Gostei.

**P10R2** – Filósofo P12R2.

**P10R2** – 2015. P12R2 2015.

**A gente precisa fechar. Eu queria agradecer muito vocês, a participação, é fundamental essa troca, até para que a gente identifique as dificuldades às vezes que o nosso colega tem no setor, a visão que o outro tem. Eu gostei muito de estar aqui com vocês, de participar, de ver que a Empresa, sendo uma empresa pública, às vezes a visão que se tem é, ah, nada funciona. E esse conceito de gestão do conhecimento está engatinhando ainda nas empresas, no nosso país, mas vê que isso já funciona em algumas áreas e que a intenção é propagar isso e realmente transmitir o conhecimento. Eu queria saber de vocês o que é que vocês acharam do grupo focal, como é que foi para vocês essa experiência. Vocês gostaram?**

**P9R2** – Sim.

**P9R2** – Eu achei interessante.

**P13R2** – A troca de conhecimento é sempre legal, é sempre interessante.

**P9R2** – E saber que tem uma preocupação com isso. Eu acho que isso que é importante. Pelo menos todo esse trabalho que é desenvolvido por cada um, em algum momento isso contribuirá para que outros possam melhorar esse processo. Nós e outros, mas aquela vivência que nós temos hoje possa contribuir nos processos que virão.

**P11R2** – Assim, a gestão do conhecimento ela existe, porque o resultado que a gente tem hoje é o resultado do trabalho da gestão de conhecimento de 12 anos atrás, quando começou...de mais talvez, não é? Desde quando a Empresa chegou aqui, aqui, assim, o contrato de transporte tem hoje reflexo de todo esse pessoal que trabalhou pra o mal ou para o bem. Tem algumas coisas boas que foram pensadas lá atrás e tem algumas coisas que hoje precisam ser mudadas, que foram pensadas também lá atrás. Então, e isso é gestão do conhecimento. Os contratos foram sendo renovados, as pessoas foram implementando as melhorias que podiam naquele momento. E perfeição a gente não vai achar. A gente tem mania de vir aqui e falar dos problemas, mas, se a gente for olhar o tanto de coisa que a gente faz aqui na base, então a gente transporta milhares de pessoas por dia, a gente alimenta, a gente dá manutenção em milhares de metros quadrados de prédio, de equipamentos, então assim, é coisa para caramba. E daí sim a importância da Empresa, principalmente aqui em Macaé, porque no Brasil a Empresa é a maior empresa, mas tem várias empresas. Macaé hoje vive em função da Empresa, então aqui a gente tem uma consciência muito maior até da importância da Empresa, porque é o dia a dia de quase todo mundo que mora em Macaé. Então, aí, apesar do conceito, as pessoas estarem estudando, mas o tempo todo a gente faz gestão do conhecimento.

**É. O importante é continuar pensando igual você falou, em fazer a sua parte.**

**P12R2** – Eu acho assim, quando eu entrei na Empresa, todos nós aqui, antes de entrarmos na Empresa, sempre tínhamos alguém do nosso conhecimento que

estava na Empresa, parente, primo, marido da irmã, irmão da namorada da esposa e tal. Beleza. Eu tenho dois cunhados, por exemplo, que eles estão aqui há 30 anos, um a 30, outro a 28. Então a gente sempre conhecia um pouquinho da Empresa e mais o noticiário. O que é que eu quero dizer? A Empresa é uma empresa que sempre deu certo. Como é que você vai questionar alguma coisa que sempre deu certo? É um desafio, não é? Mas pode questionar. O Mario Sérgio Cortella, ele escreve um livro que fala assim, “Qual é a tua obra?” E ele diz lá a certa altura, eu tinha um cara que vivia criticando minhas escritas, meus livros, minhas publicações, mas eu provocava ele para dizer o que é que estava errado, aí ele dizia que ponto que estava errado, aí eu discordava dele, falava assim, você está falando isso porque você não lança livro faz muito tempo, aí rapidinho eu ia para casa e já melhorava aquela situação para uma próxima edição. Então, quando esse cara morreu eu me senti assim órfão, porque eu não tinha mais quem me cobrava. E outra coisa que ele fala é o seguinte, quando alguém disser que você está ótimo, cuidado, ótimo é ponto de chegada, você vai crescer mais para onde? Então eu falo para as empresas que eu dou o BAD lá, eu falo assim, cara, eu dar 100 é muito difícil. 100 é perfeição. Aí virou um cidadão e falou assim, não, mas é possível dar 100. Eu falei, é possível, você tem que me dizer, você tem que me provar que eu posso dar 100 para você. Agora, aí eu brinco com ele, mas 90 não é tão ruim assim. Aí eu falo para ele assim, rapaz, o dia que eu te der 100 você vai melhorar em que? Está muito bom. E primeiro que não está. Então eu acho assim...

**P10R2** – Teve uma empresa que recebeu 99 e veio questionar. 99? Não, mas 99 não é 100. Eu falei, falta pouco.

**P12R2** – A gente tem sempre para melhorar, a gente tem sempre para crescer.

**P11R2** – Ainda bem que as nossas com 50 não reclama.

**P13R2** – Está feliz.

**P12R2** – Eu acho que a gente tem sempre para crescer, e às vezes a gente oscilações, a gente cresce, retrocede, estamos vivendo aí uma crise que estamos retrocedendo em muitas coisas, no social, no educacional, no moral, está quase na base, agora, é a oportunidade de retomarmos o crescimento.

**P9R2** – Reavaliar também, não é?

**P12R2** – É. E de retomarmos o crescimento. Então a vida é isso. E eu quero dizer assim, que eu espero que nós tenhamos colaborado com você, com você, Daiana, entendeu, e apesar, a despeito de tudo que falamos aqui a respeito das nossas atividades, mas eu quero dizer que o resultado de todo o nosso trabalho, graças a Deus, é positivo. E a Empresa ela tem mais acertos do que erros, graças a Deus por isso. A Empresa tem mais pessoas que desempenham bem o seu papel do que o contrário, e graças a Deus por isso. E é por aí.

**P14R2** – Se existe empregado que veste a camisa eu acho que é empregado da Empresa.

**P12R2** – É. Exatamente.

**P14R2** – Todos nós estamos preocupados em...

**P12R2** – É isso aí. Dar o melhor.

**A empresa não chegou hoje onde chegou à toa.**

**P12R2** – À toa. Você não pode questionar. É isso que eu falo, você não pode questionar, uma empresa que dá os resultados que dá. Agora, não questionar os resultados é uma coisa, dizer que está muito bom, que está perfeito, é outra coisa. Aí a gente começa a fraquejar.

**P14R2** – Quer mais gestão de conhecimento do que você começar a produzir petróleo em água profunda, ultraprofunda, pré-sal, que evolução é essa, em pouco tempo...

**P12R2** – Exatamente. Aí vem alguém e critica, aí você tem que saber de que lugar essa pessoa está criticando, quem está criticando e será por que está criticando.

**P15R2** – Qual o sentido.

**P12R2** – Exatamente. Agora, eu vou te pedir licença porque meu ônibus passa aqui 4:25.

**Não Identificado (H)** – Você é o cara do transporte.

**P12R2** – É. Eu não posso atropelar nas pernas.

**Não. Não quero que vocês percam o ônibus não. Mas só agradecer muito a contribuição de vocês, com certeza contribuíram muito, e, muito obrigado. Muito obrigado.**

**P12R2** - Então está bom. Uma salva de palmas para vocês então.

**Depois eu vou mandar o consolidado para vocês, aí vocês deem uma olhada, se tiver alguma curiosidade...**

### **Grupo Focal R3**

**... está passando. Enfim, como é que vocês enxergam essa questão de gestão do conhecimento, olhando para o ambiente de trabalho de vocês?**

**P16R3** – É possível, eu acredito que é salutar, né. É você compartilhar as suas experiências e tentar que outras pessoas agreguem esses valores, né, de conhecimento. Porque, como você acabou de falar, daqui a pouco alguns vão sair do PIDV, outros vão trilhar outros caminhos. E se você reter o teu conhecimento única e exclusivamente pra você, aquele processo que teoricamente hoje funciona de uma maneira satisfatória, de repente, com a sua ausência, não vai funcionar. Então eu acho importante, e é possível dentro da companhia, você fazer essa gestão do conhecimento.

**É, isso na verdade é um pouco do que o Alvarenga falou. Mas se você acreditar e quiser que isso aconteça, porque está na sua cabeça, se você não abrir sua boca, meu amigo, não tem extrator de conhecimento Tabajara nessa história, né.**

**P16R3** – É. Eu falo muito pela minha experiência à bordo, né. A gente tinha muito isso. A gente ficava, por exemplo, efetivo num navio, e você sabia todas aquelas manobras, toda parte operacional, e tinha a pessoa que ia te render pra férias. Geralmente ele vinha, ficava três, quatro dias com você, se você não explicasse, ou passasse aquele conhecimento, fatalmente a parte operacional do navio ficaria comprometida. Então você tinha... praticamente a gente foi educado, ou condicionado a fazer essa versão do conhecimento. Porque a parte operacional dependia daquilo.

**Sim. A própria sobrevivência do processo, né.**

**P16R3** – Sim. Correto.

**P17R3** – Eu acho que está muito ligado nessa parte de ter um ambiente favorável. Porque assim, na Empresa a gente tem um ambiente que, teoricamente, é muito favorável, até por parte da estabilidade que a gente tem, mas nem sempre a gente trabalha dessa forma. Um exemplo que eu falo, até da gestão do conhecimento, que eu acho... até o P16R3, que está aqui, eu trabalhei junto com ele na Unidade A, eu nunca esqueço disso, foi um problema operacional que a gente teve numa subestação. Que assim, toda técnica diz que você estava tendo manutenção no disjuntor, o disjuntor à óleo, e não tinha o anel de vedação correto pra aquele disjuntor. Então assim, você usando a teoria, você tem que ter o anel de vedação número X, Y, Z. Aí o P16R3 chegou pra mim, “não, você pode pegar um anel de vedação maior, você corta, coloca Super Bonder, que vai funcionar”. Eu falei, “gente, assim... isso não vai dar certo”. Ele, “eu já trabalhei em navio, isso já ocorreu”. A

gente faz, testa o disjuntor, verifica se está dentro dos critérios de aceitação. Se funcionar, a gente pode passar por esse nível de parada, e no dia seguinte a gente troca...

**Troca pelo correto.**

**P17R3** – Já que você está em um domingo, você não tem como comprar.

**P16R3** – Não tem logística nenhuma, né.

**P17R3** – Você não tem logística de compra. Nesse momento eu brinco, se eu estivesse sozinho, eu pararia. Eu pararia, e acabaria, “olha, amanhã não vai abrir o prédio porque não tem o anel de vedação”. Então assim, se não tivesse essa combinação...

**Essa troca, essa experiência, né, do que ele tem, com o que você... é muito legal isso.**

**P18R3** – Eu acho que é possível gerir conhecimento, mas eu acho também que depende muito do ambiente, como o P17R3 colocou. Porque por exemplo, naquele momento ali ele tinha o P16R3, ele tinha uma referência, alguém que tinha um conhecimento tácito, né, porque isso é uma experiência pessoal, e estava guardado nele, ele não... e mais do que isso. O P17R3, na verdade, teve interesse em ouvir o que o P16R3 tinha pra dizer, que seria... ou seja, os dois agregaram ali. Agora, o que eu acho que as vezes assim, eu acredito que seja possível gerenciar conhecimento, mas é super necessário que na realidade, assim, que isso seja um valor de todos numa equipe, porque... porque eu acho que, por exemplo, se o cara que ir render o P16R3, por exemplo, no navio, chegasse lá e a atitude dele fosse a de dormir, porque, “não P16R3, vai pra casa que depois eu cuido de qualquer coisa aqui”, essa gestão também não seria feita. Não basta que um queira falar, o mais importante é que o outro queira ouvir.

**É. E esteja pronto pra captar esse conhecimento, né.**

**P18R3** – Isso aí. E eu acho que o interesse principal, na realidade, é justamente assim, “será que esse cara está querendo ouvir, pra garantir a diminuição do risco da operação?”. Não sei. As vezes não. Então eu acho que depende muito do ambiente.

**É. A empresa tem que atuar e fazer... e vocês acham que, de qualquer forma, isso acontece na organização? Que a Empresa ela tem essa... vocês percebem isso dentro da gerência de vocês? Enfim.**

**P16R3** – Isso é claro. Dentro da minha gerência, isso é claro. Como o P17R3 e o P18R3 ele falaram, né, o ambiente. A gente conseguiu, com os anos, um ambiente muito agradável lá. Então não aquela... vamos dizer, vaidade, que as vezes existe. “Não, eu que detenho o conhecimento, não vou passar pra fulano porque de repente fulano vai se sobressair e tal”. Então a gente não tem essa guerra de vaidades lá. Então... como eu posso dizer... o conhecimento ele tenta ser uniforme em todos os membros da equipe, né. Mas isso depende muito também do local.

**Vocês são os três da mesma gerência?**

**P16R3** – Não.

**Não, né. Mas interagem em processos?**

**P16R3** – Sim.

**P17R3** – Sim. É o mesmo processo, administração predial. Mas eu acho que não é algo estruturado.

**P16R3** – É, não é.

**P17R3** – Não é algo estruturado...

**O que não é estruturado, o conhecimento que vocês tem, como esse que ele falou, o tácito que vocês conversam, e tal, vocês não registram isso em lugar nenhum, ou... porque tem os padrões, né, que a organização tem. Eu imagino que a área de contratação seja uma área que trabalha muito com base em padrões, em... né. E isso vocês têm, e seguem...**

**P17R3** – Não, eu acho que o compartilhado é uma área nova. Então assim, por ser uma área nova, e em alguns momentos tem também muito... tem muito também uma visão de mercado, assim, o compartilhado foi sendo construído, e em algum momento também tem essa visão de mercado, de reduzir custo. Então assim, em algum momento isso não ficou tão bem claro.

**Entendi.**

**P17R3** – Ele tem um pouco uma visão de mercado, muito grande, mais do que nas outras áreas em que você tem uma margem maior.

**Entendi. E assim, que conhecimentos vocês acham que... consideram relevantes pra atividade de vocês? Assim, que vocês acham que seja importante, chave, conhecimentos críticos que vocês não podem prescindir deles pra realizar o que vocês fazem.**

**P16R3** – Um que eu sinto muita falta, e tudo bem, a empresa ela criou uma assessoria pra isso, é a parte tributária. Previdenciária. Então o que eu tenho certo receio, e já estou representando pra empresa em dois processos, né, trabalhista, essa parte. Então a gente não... teoricamente, não foi preparado, né, nessa parte. Então a empresa contratou uma assessoria pra ter essa documentação trabalhista, porém eu me lembro de uma reunião que a gente foi, que alguém levantou e perguntou, “mas tudo bem, vamos dizer que naquela amostragem de documentos trabalhistas e a assessoria não pediu de fulano de tal, que ele está, vamos dizer assim, teoricamente, não conforme. De quem é a responsabilidade? Da assessoria contratada, da empresa contratada pela Empresa, ou do fiscal de contrato?”. A pessoa que estava lá falou, “não, é do fiscal”. Assessoria trabalhista contratada, ou seja, a empresa, não exime você, fiscal, de acompanhar. Então realmente eu sinto uma falta, né, desse conhecimento tributário, previdenciário, né, em relação a um processo que eu fiscalizo.

**E esse conhecimento específico que você está falando que você sente falta, vocês não tem cursos mais profundos sobre a questão trabalhista?**

**P16R3** – Tem, eu acho que é um PROCONT, né, mas é muito superficial. É questão de ali horas, duas horas ali. Realmente não aprofunda.

**P17R3** – É o caso do processo que você faz aquele outsourcing. Tipo assim, você contratou uma assessoria trabalhista e...

**P16R3** – É. Tipo assim, ela vai, em algum momento, pegar alguma coisa, mas de repente passa alguma coisa ali, e essa coisa que no futuro pode trazer um problema sério pra você.

**Entendi. E o que você pensa disso, P17R3?**

**P17R3** – Em relação aos conhecimentos relevantes?

É.

**P17R3** – Eu acho que assim, na formatação da equipe, eu brinco assim, até por ser novo, eu acho que tem que treinar. Na montagem das equipes, você tem que ter sempre essa... distribuir uniformemente.

**Multidisciplinar?**

**P17R3** – Multidisciplinar. Você sempre tem que ter muito conhecimento tácito na equipe, porque se não fica muito perigoso. Eu estou falando, as vezes... não estou falando... não o conhecimento tácito em termos de, “ah não, tem que ter muita coisa informal”, mas assim, tem que ter pessoas com muita experiência. Porque assim, muita experiência na unidade, mas assim, experiências no negócio. Porque assim, pode ser... pode ser perigosa essa combinação. Eu acho que a empresa, em algum momento, começou a colocar muita gente, começou a colocar muita gente, isso foi uma experiência até minha aqui na unidade X, assim, quando eu cheguei a equipe era muita nova. Era muito disposta, mas não tinha um caminho.

**E situações que quebrou a rosca lá e ninguém sabe como trocar porque não tem a vivência.**

**P17R3** – Ou até entender que a empresa é grande. Eu acho que em alguns momentos, quando você tem uma implementação, a pessoa se fecha muito. Então assim, tem que entender que a empresa é enorme. Então assim, tem especialista em cada área, você pode tocar. Então eu acho que tem que ter isso, você tem que ter uma visão da empresa.

**Achei legal isso que você falou.**

**P18R3** – Eu acho que... eu também sinto muito essa necessidade assim, eu entendo o que o P16R3 está colocando, mas além disso, eu também sinto falta justamente do convívio com pessoas mais experientes assim, em... porque o prédio onde eu trabalho também é um prédio onde tem pouquíssimos profissionais antigos, né,

assim, dentro da administração. Eu não digo nem antigos, mas experientes, né. E aí... e muitas vezes, isso faz bastante falta sim. E eu sinto essa falta no dia a dia, e também sinto um pouco do que o P16R3 está colocando, né, porque assim, pra quem entra na empresa agora, você sei lá, saiu do curso técnico e vai pra Empresa, você não tem experiência nenhuma. Então assim, a convivência com pessoas experientes é fundamental. Então se isso não acontece, você não consegue fazer essa transição realmente.

**É. Até porque a empresa agora parte do pressuposto que todo mundo entra júnior aqui. Você pode entrar júnior saindo da universidade, e pode entrar júnior com vinte anos de mercado. E aí ela leva todo mundo para o V0 né, e daí você... você tem, tem. Se não tem, ela tem que capacitar. E aqui dentro é um mundo a parte, né. Eu não nasci na Empresa, eu já tinha histórico lá fora. Estou há dez anos aqui também, vou fazer agora em janeiro. Mas eu também senti um pouco isso que você falou. É importante pra gente ter esse apoio, né, essa... alguém por perto, né. Aí tem a três ali que fala assim, “com base no meu conhecimento pessoal, na verdade, aquilo que cada um de nós tem, e nas atividades que exercem, né, existe alguma coisa que vocês realizam diferente do conhecimento já explicitado, na verdade”?**

**P17R3** – Eu acho que tem muita coisa que falta procedimento.

**É, né. Mas falta por que? Ainda não tiveram iniciativa de registrar, falta porque talvez não precise? O que você acha, assim, por que falta?**

**P17R3** – Falta porque ainda não foi...

**P18R3** – Não chegou esse grau de maturação, né?

**P17R3** – É. Eu acho que assim, tem... eu acho que não tem que engessar, o procedimento ele não tem que engessar. Mas eu acho que tem que ter. Tem alguns processos assim, que são muito simples, aparentemente, mas que tem um potencial de um problema muito grande.

**É. E tem coisas que você faz diferente do que está explicitado também? Que você acha que faz melhor. Você percebe que...**

**Cloe** – Por uma carência no próprio padrão, né?

**É, isso. Porque tem lá o padrão, porque as vezes tem o padrão de execução, tem o padrão geral, que nem sempre você tem o padrão no nível, né, passo a passo. As vezes a atividade só tem padrão no nível macro. E aí o que você faz pra fazer acontecer, você usa o teu tácito, que está com você, ou implícito, né, aquilo que você sabe fazer e pode explicitar a qualquer momento.**

**P17R3** – Acho que aqui já foram muito específicos, e hoje são muito genéricos, os padrões.

**É, então, você está falando isso. Se eles são genéricos, eles dão margem pra você atuar com a sua percepção, com o seu conhecimento aí. Vocês fazem**

**muito isso? Vocês conseguem perceber que tem alguma coisa que você faça hoje que não está no padrão e que faz diferença?**

**P16R3** – Eu tenho uma visão sobre isso. Eu venho de uma área que não tinha padrão. Quando eu embarquei, a gente não tinha procedimento, era tudo conhecimento, um passando para o outro. Quando teve aquele acidente com o navio petroleiro, que contaminou praticamente a parte lá da Antártida, então foram criados procedimentos. Então todo nosso conhecimento migrou pra dentro do procedimento. Ou seja, eu tinha que tirar essa agenda daqui, eu tinha que fazer o procedimento. Então tem um certo receio em relação a tipo, vamos dizer assim, a dar o jeitinho, entre aspas, né. O procedimento fala que eu devo fazer isso, “ah, beleza. Mas se eu fizer daquele jeito ali, não está no procedimento, pode dar certo?”. Pode dar certo. Beleza. Posso atender o cliente, posso solucionar, teoricamente, aquele problema que se apresenta, porém... também é claro, se der errado... cara, ninguém vai...

**É. Ninguém vai te poupar.**

**P16R3** – Ninguém vai me poupar não. Então eu tenho... os meus anos de empresa me levam a ter um equilíbrio. “Espera aí. Posso fazer?”. Eu tenho uma margem, teoricamente, de segurança, pra fazer aquilo que de repente não está escrito, não está procedimento. Beleza. Vamos tentar chegar a um denominador comum. Beleza. Então vamos fazer. Tem alguma margem que pode dar errado? Não faça.

**É. Porque eu acho que aí tem uma questão sutil que a gente não está nem... não é isso que a gente quis dizer aqui não. É não ir contra o procedimento. A gente não está falando em ir contra.**

**P16R3** – Não. Não estou falando contra o procedimento. Não está procedimentado. Entendeu? Não está claro ali.

**Como não tem registrado, você vai precisar atuar. E antes de agir, você está falando que tem que tomar esse cuidado, chamar equipe pra poder definir, né, qual é a melhor forma, né.**

**P16R3** – Isso aí.

**E o que você acha disso?**

**P18R3** – Olha, a minha cabeça funciona mais ou menos assim, eu vou procurar seguir o procedimento, desde que ele funcione. Porque as vezes a gente esbarra muito nessas situações assim de padrões conflitantes, “e agora?”. Por exemplo... e muitas vezes você tem, as vezes, padrões claros, definidos, e muitas vezes que existe o interesse de que ele não seja seguido, eu também me esquivo disso, porque é um risco que você não precisa correr, já que está escrito. Agora... mas assim, em relação a práticas, eu acho que na realidade, as equipes dentro da... dentro de cada equipe eu tenho convicção de que tem práticas, as vezes... tem equipes que estão abaixo um pouco do padrão, mas tem equipes que estão acima.

Que tem um nível de organização superior aquela filosofia que está geral naquele setor, digamos assim. Os procedimentos dizem isso, mas a equipe está entregando até além disso. Ela tem dentro... e justamente por isso, pelo desenvolvimento do dia a dia, pela formação da equipe multidisciplinar. Eu percebo isso aqui. Existe uma diferença grande entre a administração, de outro. Falando da nossa realidade. Tem administrações que elas estão em um determinado... que estão tentando correr atrás de fazer o básico, né, o feijão com arroz, e conseguir se enquadrar. E já tem outras que estão com preocupações bem mais avançadas.

**E você acha que esse nível aí que supera, e que a equipe consegue dar resultados melhores do que o esperado, porque usa o próprio tácito, usa a experiência que a equipe tem pra deslanchar e fazer as coisas acontecerem talvez cumprindo prazos mais rápido, dando resultados mais justos, trazendo resultado pra empresa, essa troca ela existe, de alguma forma, entre as outras equipes? Por exemplo, vamos lá. Só pra ilustrar. Eu não sei de quem especificamente. Vamos dizer que essa gerência seja sua, que não é a dele, mas que vocês fazem coisas parecidas. Existe essa troca, essa...**

**P16R3** – Pelo menos entre a gente existe, né. A gente ficou muito ligado agora, porque como eu falei no começo, foi criado esse contrato que seria o global, né, então seria por lote. Então a gente, a equipe do Unidade X e Unidade Y ficou muito unida nesse ponto, né, de especificação. Então existe. Teoricamente existe essa troca, essa preocupação de disseminar esse conhecimento.

**E como é que vocês fazem isso? É com alguma prática? Poderíamos chamar de prática...**

**P18R3** – Eu acho que não existe uma formalidade dessa troca. Mas existe assim, uma... acho que conforme o tempo que você vai trabalhando dentro da empresa, você começa a criar assim, “ah, fulano de tal”, aquelas referências.

**Ah, você usa uma rede de relacionamentos.**

**P16R3** – Isso aí.

**P18R3** – Rede de relacionamentos em que você... Mas é uma coisa também assim, se você não conhecer, sei lá...

**Se ganhar na Mega Sena, você vai levar sua rede toda com você na sua cabeça. Se você não tem mapear ela pra ninguém. Vem a Mega da Virada aí. De repente, aí.**

**P18R3** – Fulano não sabe que beltrano desenvolveu um trabalho legal na parte de eficiência energética em tal prédio. Da mesma forma, a garagem de tal prédio ela virou referência, e quem cuidou daquele assunto ali foi outro. Essas coisas assim

vão sendo criadas na sua cabeça. Você tem uma referência, “ah, fulano de tal é bom nisso”.

**Pega o telefone e liga pro cara, e pega a informação que você quer, e troca. Vocês acabam criando um... sei lá... é a tal rede, mas na verdade vocês ficam num clichê ali, no fechadinhos entre si, não extrapolam. Vocês trocam com Macaé, trocam...**

**P16R3** – Me corrija se eu estiver errado. A gente tinha há um tempo atrás o Fórum do Boas Práticas, né, onde eram apresentados trabalhos. Muitas vezes a gente tinha esse conhecimento através desse Fórum. Uma prática excelente que está sendo no prédio tal. Então aquele trabalho era apresentado, de repente, “caramba, isso aí eu posso aplicar no meu prédio, posso trazer pra minha realidade”. Então isso é salutar.

**Isso ainda acontece?**

**P16R3** – Esse ano não. Não me recordo. Acho que dois anos.

**E era pra todo compartilhado isso?**

**P16R3** – Era pra todo compartilhado.

**Porque ali a gente pergunta, está vendo, “que prática de relacionamento...”.**

**P17R3** – Tinha o regional, depois ia para o nacional.

**Porque aí a gente pergunta, está vendo, “que práticas relacionados a gestão do conhecimento percebo dentro da minha atividade?”. Aí vocês falaram dentro do Fórum Compartilhado. Agora, dentro da atividade de vocês, vocês fazem isso, de alguma forma? Tem alguma prática de gestão de conhecimento? Pode ser assim, “ah, eu oriento...”. Deixa eu dizer o que pode ser uma prática de gestão do conhecimento. Chegou uma pessoa nova na tua equipe, aí você cola essa pessoa com... você tem esse hábito, cola essa pessoa com um mais experiente, pra ela aprender o que ele faz? Ou você senta ela na baia dela e manda ela ficar lendo o procedimento lá sozinha?**

**P18R3** – Uma tutoria, né?

**É. Ou faz um shadow, né, faz o sombra. O cara fica olhando o que o outro faz.**

**P17R3** – Não é tão sedimentar. Eu acho que o principal problema é esse.

**Você é livre pra fazer ou não, se você quiser.**

**P17R3** – É isso que eu falo. Assim, vou colocar até uma experiência pessoal, tá, quando eu vim pra cá. Eu vim pra cá na Unidade X, era uma gerência que estava há um ano sem gerente. Ficou um ano sem gerente acho que... na verdade, sem gerente não, rodaram sete gerentes, rodaram sete gerentes, nenhum ficou efetivamente. Então assim, então eu acho que não isso procedimentado. Eu senti

muita falta. Quando eu peguei a equipe, eu vi muito tipo assim, passaram sete gerentes, e dos sete gerentes nenhum olhou pra equipe.

**Aí você ainda sente que o pessoal ainda está... você está há quanto tempo aqui?**

**Não Identificado (H)** – Eu estou há um ano e meio. Não, é tranquilo. A preocupação eu acho que assim, não é procedimentado. Quando não é procedimentado, se a pessoa tiver uma visão de longo... se ele tiver uma visão, “ah, eu estou aqui”, vai ter uma preocupação com isso. Se passassem sete gerentes que talvez ficassem aqui, ele não tem essa preocupação, ele quer se firmar aqui. Então assim, eu acho que tem que ter procedimentado como unidade. Então isso fica muito mais forte.

**Mas empiricamente assim, por sua conta, vocês, eventualmente, fazem alguma coisa, ou não, dependendo do...**

**P17R3** – Não, eu faço. Eu faço muito com a equipe assim, em relação a diálogo, em trocar experiência, sentar, conversar, se ocorreu um problema, conversar com a equipe toda, transmitir o conhecimento. Até eu brinco com esse caso, nesse caso do P16R3, assim, conversar com a equipe pra entender que isso funciona dessa forma, entender que não existe só... não existe um prédio, existe... tem que ter essa rede, tem que ser essa rede de conhecimento. Mas o que eu sinto falta é de algo procedimentado.

**Pra cobrar execução disso, de fato, não só sua como...**

**P17R3** – É. Não pode ser uma opção.

**É. Entendi. E você, você acha que faz assim, alguma prática disso, um conhecimento que melhore o teu trabalho, o trabalho da tua equipe?**

**P18R3** – Olha, é aquilo que eu estava falando. As vezes... eu acho que depende muito da situação da equipe. É como o P17R3 falou, assim, por exemplo, eu estou lá há cinco anos, na realidade, e assim, a gente, nesse meio tempo, recebeu... teve alguns funcionários que chegaram e tal, outros saíram. Outros saíram. E cada um deles é um universo diferente, porque o cara chega uma expectativa diferente, de permanecer, ou não, no setor, ou então ele entende que aquilo ali não é parte da atividade dele, então ele próprio não tem interesse. Agora assim, a parte inicial assim, de tentar transferir, “funciona assim, é desse jeito”, isso é até feito. Mas eu digo... as vezes eu entendo que o gerente tinha que participar um pouco mais disso aí pra... até assim, um funcionário chegou, ele vai receber, de fato, durante um tempo ele tem uma fase de adaptação, mas depois ele tem uma fase de início de entrega, né, de começar a entregar serviço já baseado nisso, e procurar evoluir. Agora, muitas vezes o funcionário chega, ele acha que, digamos assim, você mostra um processo pra ele, mas ele, “não, não, não. Não trabalho com esse processo não”. Entendeu? E aí isso acaba se perdendo. Então uma coisa que passa até por uma gestão de pessoas. Eu acho que não fica só nessa prática. Agora, e a

formalização, também acho que é algo que é importante, porque tutoria é uma prática que existe em várias empresas, né.

**É. Aqui também.**

**P18R3** – Aqui.

**Em alguns setores.**

**P18R3** – Em alguns setores.

**Que se dispõem a fazer, né.**

**P18R3** – Mas as vezes fica assim, “fulano, apresenta aí...”. A tutoria é mais ou menos assim, “fulano, apresenta aí o prédio, visita as pessoas aí, e tal”. Mas, “minha gerente, o que ele vai fazer? Ele está aqui pra que, exatamente?”.

**P17R3** – Eu acho que no compartilhado não tem essa cultura forte de tutoria. Não tem. Até por ser uma unidade nova.

**P18R3** – É isso aí.

**P16R3, que é mais antigo lá, que está aí há quase trinta.**

**P16R3** – É, o que eu percebo quando chega alguém novo lá é que pelo menos a gente tem essa preocupação, “qual a tua área de atuação?”, “ah, sou da área de...”, por exemplo, elétrica. “Cara, tu vai grudar...”, o referencial nosso lá é o C. “tu vai grudar no C.”. Ele é um cara super experiente. Então tu vai entender o processo referente a tua área com o C. E incentivar ele, vamos dizer assim, tentando buscar o melhor daquele funcionário, né. Dentro da área, teoricamente, de atuação dele. Então a gente tem essa preocupação lá. A gente não deixa tipo o cara lá largado, “ah, vai lendo o padrão”. Não. A gente tenta logo inserir ele dentro da nossa realidade predial, dentro da atividade que ele vai desempenhar, a atividade dele lá.

**Entendi. E mais alguma outra coisa assim, que vocês percebam que vocês façam dentro da estação de trabalho de vocês, que possa ser entendido como prática? Independente de ser a espera de uma outra pessoa, ou não, assim, de estar relacionado a receber um funcionário novo, alguma coisa que você... “ah, eu registro o meu processo dessa forma, e eu sempre tenho esse hábito de fazer isso”. Assim, alguma coisa que preserve o conhecimento do que você faz, que possa ser otimizado. Assim, o que não esteja escrito no padrão. Eu estou perguntando se vocês lembram de alguma coisa que vocês possam fazer que faça algum diferencial no processo. Acaba sendo tão...**

**P17R3** – Uma coisa que eu fiz, que eu achei interessante, assim, até com a equipe da Unidade X, assim, eu coloquei pra eles algumas tarefas. Você está entrando em um processo, ele tem que executar, por exemplo, pra você... você tem que ver esse processo em outra gerência. Por exemplo, você vai ter que visitar esse processo por uns dois meses antes de começar a executar. Ele já executava, de fato, mas ele tinha que conhecer, ter uma nova abordagem.

**Na unidade Y tem uma prática, que não é assim tão curta, mas eles chamam de rodízio técnico, né, então você vai lá e vive a rotina daquela gerência, né, e depois volta pra sua estação de trabalho, sabendo um pouco dos sabores e dessabores que é estar numa outra atividade. Isso é interessante também, ir lá...**

**P16R3** – É, isso aqui no compartilhado, se tornou uma lenda. Quando eu entrei aqui, pensava em criar isso. Você ia se tornar, teoricamente, residente de um prédio, porém você ia, teoricamente, visitando os outros prédios pra conhecer como esse processo. Mas eu nunca vi isso na prática se realizar não. Foi tipo uma lenda que eu ouvi que ia sair...

**Alguém pensou nisso.**

**P16R3** – Alguém pensou, uma excelente ideia, mas efetivamente, eu não vi isso.

**Cloe** – Você acha que funcionaria?

**P17R3** – Funcionaria. Acredito que sim. Essa troca, cara, pra gente seria enriquecedora.

**P17R3** – Mas a troca é boa, eu brinco assim, até me coloco. Eu estava num prédio... há um ano e meio atrás eu estava num prédio, hoje eu estou em outro. Tem ganho. Porque o processo é o mesmo. Assim, é que nem eu falo, eu fiquei cinco anos no Unidade W, assim, executando. Executando, aí tinha uma roupagem de gestão da Unidade X, virei coordenador, hoje estou como gerente setorial. Tem ganho nisso. Porque o processo é o mesmo. Mudam as pessoas. Aqui você tem um cliente X, um cliente Y, na Unidade X você vai ter um cliente X, um cliente Y. Mas o processo é o mesmo.

**Cloe** – Essas melhorias, como você está falando, você teve uma experiência num local e está vindo para o mesmo processo, de repente você tinha uma boa prática lá, a coisa funcionava, que aqui, de repente não funciona tão bem. Como é que vocês colocam essas situações? Tem mecanismos pra... o cara está fiscalizando um contrato, e aí tem uma coisa que precisa ser melhorada. Como é que vocês trabalham com isso? Ou num padrão que vocês estão executando, como a Valéria falou, tem uma lacuna lá no padrão que está faltando isso, e eu sei que fazendo... o que alguém falou também, as vezes tem o cara que tem uma... funciona além, né, do que está escrito lá. Como é que vocês processam isso? O cara faz, mas como é que é o... como eu coloco isso pra ser realmente... estar lá no padrão, pra ter uma melhoria no padrão, ou no contrato, ou no processo de uma gerência?

**Tem flexibilidade? Vocês conseguem mexer bem o padrão, assim, tipo o caso de incluir?**

**P16R3** – Olha, só através de revisão, né. Você vai sugerir ao gestor do padrão uma modificação que vai cair pra uma análise. Mas a gente não sabe o delley, quanto tempo isso vai levar.

**Aí enquanto isso não acontece, o que você faz?**

**P16R3** – A gente continua fazendo a nossa atividade, como o P18R3 falou, da melhor maneira possível. Ou dentro do padrão, ou na melhor prática, que não vai contra o padrão, mas...

**P17R3** – Eu vejo isso melhor. Eu lembro que eu entrei em 2006, era muito estático. Eu vejo assim, de 2010 pra cá, isso é muito mais aberto. Estou colocando, até porque eu tive um problema, eu não lembro especificamente o padrão. A equipe de padrão solicitou revisão, foi revisado. Então assim, hoje eu vejo isso mais dinâmico do que antes. Antes era algo muito estático, “ah, o padrão é esse”, você botava lá o calendário, passavam dois anos e o negócio não... Hoje você vê mais esse feedback. Eu acho que está muito mais aberto. Mas claro, eu acho que tem uma característica de atender o Brasil inteiro. Então assim, você propor uma melhoria... eu entendo o gestor do padrão, que ele tem que avaliar, da mesma forma que eu estou fazendo um processo de melhoria no Rio, eu tenho Manaus também.

#### **Pois é. É assim? Não é setorizado não?**

**P16R3** – Não. Eu acho que o X da questão, a essência, é a formatação do padrão. O grupo de trabalho ali que está participando. Muitas vezes a gente percebe que a gente perde muito tempo, né, e um padrão que é formatado, é formatado por pessoas, teoricamente, que não vivem aquele dia a dia. A rotina. Isso é essencial. O que mais a gente bate, né, e no começo a gente batia muito, e eu dou um exemplo, o padrão de permissão do trabalho de compartilhado, a visão que está ali é uma visão da área industrial. Não é uma visão da nossa realidade predial.

**P17R3** – O início compartilhado foi meio copia e cola.

#### **É, mas a Empresa é assim, né.**

**P16R3** – Então a gente percebe isso. Se tivesse essa preocupação com o gestor, né, de, “não, vamos modificar esse padrão, vamos criar um padrão...”. Espera aí, vamos buscar as pessoas chaves desse processo, em todas as regionais, nas áreas essenciais. A gente acredita que ia fluir muito melhor. O processo em si ia fluir. A gente não ia perder esse tempo que a gente perde, esse conflito, né, que a gente cai no conflito do dia a dia, que tem que resolver, porém o padrão está engessando a atividade ali, então a gente perde muito tempo. Perde muita.

**Não Identificado (H)** – A gente não tem padrão do nível 3 aqui.

**Isso que ele falou foi interessante, a gente não tem as pessoas chaves envolvidas na designação do estudo da revisão dos padrões. Aí acaba saindo alguma coisa que não está no formato. E outra coisa interessante, porque tem Manaus, Espírito Santo, Bahia, por mais que você tenha um processo que seja corporativo, cada um de repente tem ali uma coisa...**

**P16R3** – Uma particularidade.

**É, uma particularidade. Você cria um padrão geral, e acaba complicando a execução, né. Aí tem o famoso jeitinho.**

**P18R3** – Se ele não for flexível, sim.

**P17R3** – Não, eu entendo que nossos padrões são mais flexíveis. Sendo que assim, é o que o P18R3 falou, em Manaus você pode estar fazendo o básico, mas no Rio, como você tem uma exigência maior, você tem um nível muito maior que não está escrito. Até porque você tem um padrão nível 1, que você tem que atender o Brasil inteiro. Você não chega em... eu acho que as vezes assim, pode ser um aprendizado pra frente, ter padrão nível 3, que a gente não tem. A gente não desce na... a unidade Y tem muito isso, padrão nível 3 de execução.

**Talvez a necessidade da... talvez a unidade K também tem, né? Não sei. Bom, ali a gente pergunta assim, “que práticas poderia adotar pra transmitir o conhecimento que eu domino?”. Assim, contando que... cada um olhando para o conhecimento que tem, que sabe que domina, o que você poderia... o que cada um pode pensar como práticas, pensando... Aí já não se preocupa muito. Como vocês talvez não dominem muito das práticas de gestão do conhecimento, mas de que forma vocês acham que poderiam transmitir melhor esse conhecimento que hoje está tácito, ou implícito, em cada um de vocês?**

**P18R3** – Eu acredito que o fortalecimento dessa rede, né. Assim, primeiro assim... primeiro a questão de trabalhar o valor do empregado, né, dele acreditar que o processo que ele trabalha vale a pena ele estudar e se desenvolver, que não é... que o universo não é só aquilo ali que ele está enxergando pequeno na frente dele, de que ele tem uma amplitude maior, e que vale a pena ele buscar aprendizado. E o segundo é que, quando ele vai buscar aprendizado, esse aprendizado seja incentivado, não só apenas para que o funcionário, busque, mas que as pessoas realmente comecem a aplicar as melhores práticas, que haja um incentivo realmente pra que eles busquem isso.

**O que você está querendo dizer, então, é que além... o movimento não é só seu, a empresa, ou o entorno, devia contribuir pra que o empregado tivesse essa iniciativa de...**

**P18R3** – Assim, vou usar o nome, é profissionalização daquele teu processo onde você trabalha.

**Cloe** – Você pode explicitar, desenvolver?

**P18R3** – Digamos assim, nós trabalhamos com administração predial. Digamos assim, quem são... a gente também, além disso, tem uma coisa muito específica, que é o seguinte, bom, nós trabalhamos com administração predial, mas dentro de uma empresa pública, que tem valores das quais ela não vai abrir mão nunca, né, e tem princípios constitucionais que tem que seguir. Só que é o mercado que oferece boas soluções em algumas coisas, em outras, sinceramente, a Empresa é melhor. Só que esse incentivo nessa busca, uma visão maior assim, por exemplo, como é que é feita a gestão de espaço, sei lá, em outros prédios? Como é que a BR Malls, o Grupo Aliance faz esse tipo de gestão?

**Banchmarking externo, né?**

**P18R3** – Exatamente isso. Como é que eles fazem isso? E assim, se eles fazem isso, usa... por exemplo, gestão de garagem, que é um assunto também assim, o funcionário vai lá, paga. Como que outros prédios fazem essa gestão? Baseada em que, exatamente? O que é mais lucrativo pra empresa? Não é essa a amplitude das discussões. Eu digo assim, quando eu digo profissionalização, é porque assim, a Empresa é uma empresa muito grande, se a gente considerar o jurídico da empresa, talvez fosse o maior escritório de advocacia do Brasil. Se a gente considerar a contabilidade, é provável que seja o maior escritório de contabilidade do país. E por aí vai. Se você considerar, talvez, a administração predial, talvez nós sejamos, não vou dizer, mas talvez sejamos o quinto ou sexto administradores de área do Brasil. Então assim, nós não somos pequenos. E por não ser pequeno, eu acho que nós teríamos que ter uma visão além disso, um administrador de área, e fazer os funcionários começarem a gostar desse processo. E eles vão começar a gostar, a partir do momento que perceberem desenvolvimento disso. É assim que eu acredito, entendeu?

**E olhando para o seu trabalho, para o seu posto de trabalho, você faz alguma coisa pra passar o seu conhecimento pra alguém?**

**P18R3** – Eu procuro... assim, eu vou mais ou menos conforme o interesse das pessoas. Se elas estiverem abertas, vai ser sempre um livro aberto. Tudo mais que eu posso assim, ensinar, e na realidade, aprender, porque eu também gosto... acho que toda pessoa que ensina, na realidade, antes de mais nada, ele aprendeu bastante, né.

**É. Eu também penso assim. Você está ensinando, você já está aprendendo.**

**P18R3** – E aí quando as pessoas se mostram... agora, a motivação das pessoas pra isso, é outra história. É um universo muito grande. Que eu acho que é mais ou menos como... o funcionário chega, as vezes ele tem a perspectiva de trabalhar num processo, vai trabalhar em outro, tem uma ideia assim, reduzida, as vezes, do processo, não vê horizontes. Várias coisas, né.

**É. Vamos lá, o que você pensa sobre isso?**

**P17R3** – Eu acho que o processo de tutoria é bem interessante. Eu acho que trocar informação é muito bom. Eu acho que é uma troca. Eu acho que tinha que ter mais, assim.

**Vocês tem um RH dentro do compartilhado que tem representantes dentro de gestão do conhecimento. Isso chega pra vocês de alguma forma? Vocês já tentaram buscar isso no RH? Eu estou perguntando até porque você...**

**P17R3** – Teve uma prática, a gente tentou montar um estudo compartilhado, uma carteira na UP. Isso demandou muitos... treinamentos voltados para o compartilhado. Então a carteira foi compartilhada.

**Você já teve um gerente executivo que já teve... tem, que agora é o Antônio Sérgio, agora está no RH, que também tem um olhar muito bom pra gestão do conhecimento. Mas não sei o tempo que ele teve lá com vocês se...**

**P17R3** – Não, foi. Até ele fomentou muito assim, fomentou muito isso. Eu acho que hoje a gente está num momento assim, eu acho que a gente tem que parar pra falar sobre esse assunto, mas a gente está num momento muito assim, de rush de custo. A gente está num momento muito assim, de reduz, reduz, reduz, reduz. Assim, a gente está muito focado nisso.

**No essencial, né.**

**P17R** – É. Mas acho que pra inovar, precisa fazer isso.

**P16R3** – Foi falado aqui, né, eu acho que o combustível que te leva a transmitir conhecimento é a gestão de pessoas. O gestor principal, né. Vamos dizer assim, é o cara que está ali gerenciando a equipe. Se ele tem essa visão, e você também percebe isso, e também do outro lado o interesse da pessoa em aprender, você vai, com certeza, transmitir o teu conhecimento. Mas depende muito disso aí, da gestão.

**Da gerência média, de alguma forma, né.**

**P16R3** – Sim.

**Eu também acho que muito dos gargalhos da nossa empresa está no gerenciamento.**

**P17R3** – Não, e eu acho assim, que nem quando eu entrei aqui, eu conversei com a equipe. Eu acho que não tem que ter um gerente, somente o gerente setorial. Eu acho que não tem que ter um gerente... não tem que ser um gerente setorial, eu acho que ele tem que ter muita visão de coaching. Eu acho que ele tem que ser quase o coaching da equipe. Quer dizer, não tem que ter aquela figura, “ah, o gerente”. Ele tem que liderar a equipe, ele tem que orientar. Eu acho que tem muito mais essa visão do que exatamente ditar ordem, ditar fluxograma. Eu acho que assim, ele tem que trabalhar na organização da equipe, mas muito mais transmitir conhecimento. E fomentar.

**P16R3** – Eu costumo falar que o gerente ideal é aquele que está ali contigo no dia a dia, e é o teu para raio, né. Ele é o teu escudo. “Beleza. P16R3, olha, vamos fazer assim. Cara, eu estou aqui contigo”. É isso, cara. Porque aí você vai se sentir motivado a realizar aquilo, né. Agora, aquele que é disperso, como o Felipe falou, é somente, “faça isso, faça aquilo...”.

**Depois bate na tua porta pra saber por que deu errado.**

**P16R3** – “Por que deu errado?”. Ele não te deu o devido apoio, né, ou não te auxiliou na atividade. É complicado.

**Mas enfim. Enfim, tem que tentar mudar. E aí enfim, a gente tem aqui, por fim, né, uma questão que está lá. “Que mudanças poderiam haver no processo de contratação de serviços pra possibilitar a agregação do meu conhecimento?”. Na verdade, quando pergunta do seu conhecimento, é de o que você... daquilo que você absorve todos os dias, né. De que forma o meu conhecimento pessoal pode ser estruturado pra que seja parte do processo a ser utilizado. Considerando que cada um de nós tem lá uma forma, um entendimento, sabe? Pode realizar, e dar resultados, diferentes pra empresa, quando faz alguma coisa acima daquilo que se espera, né. De que forma? Eu acho que vocês acabaram até já falaram um pouco sobre isso aqui, mas pode ser que agora, no final, a gente fazendo o concatenamento dessas ideias, tem alguma percepção.**

**P16R3** – Eu acho que o interessante é você ser inserido desde a etapa inicial desse processo. A gente veio perceber isso agora, né P18R3, quando a gente chamado pra fazer essa especificação. Então desde o momento inicial, a gente percebeu que, de alguma forma ali a gente ia contribuir de uma maneira essencial praquele processo. Então eu acho que é dessa forma. Iniciou o processo, ele tem que ser inserido, e não pegar, como a gente fala, o bonde andando. Aí você já pega algo formato, você vai falar, “poxa, mas como é que eu vou mudar isso se já está nessa etapa aqui?”. Então aí complica. Realmente é meio complicado.

**Vai requerer de você um esforço muito maior.**

**P16R3** – Sim. Mudar uma visão, entendeu? É tentar convencer pessoas que já estão com uma certa visão. Então realmente você perde muito tempo.

**P17R3** – Eu gosto, particularmente, do compartilhado, porque eu acho que ele é democrático. Eu acho assim, tem colegas em outras áreas que eu acho assim... tem colegas que eu converso, em outras áreas, que ele fala, “ah, o contrato vem pronto”. Tem outras áreas, não sei se vocês já viram, que a parte de contratação, ela é bem segregada da execução. Então assim, a gerência de execução, ela recebe o contrato pronto. Então assim, eu acho isso muito perigoso. No compartilhado é assim, você tem uma minuta padrão, isso desce pra execução pra fazer a adequação. Se você não concordar, “olha, para. Parou”. Isso, sabe, eu acho que assim, compartilhado, as vezes até por ser muito novo, ele é muito democrático, nesse sentido. Então isso é um lado bom, porque se está ruim, vai parar. O processo não sai enquanto todo mundo não estiver de acordo. Então assim, isso eu acho uma coisa muito boa. Isso é uma coisa muito boa que tem no compartilhado. Já tive até experiências de tipo assim, o contrato, no último minuto, mudarem um ponto crucial no contrato. Que ia pra rua no dia seguinte. Então assim, isso foi um processo, que aí sobe, gerente setorial, gerente de linha, gerente geral, gerente executivo, “olha, para. Não vai sair amanhã e rebobina”. Isso eu acho que é uma coisa que foi construída no compartilhado, que é bem interessante.

**Mas isso acontece com todo mundo, ou porque você está mais perto da decisão do que outras pessoas?**

**P17R3** – Não sei.

**P18R3** – Assim, a visão aí sobre o assunto é a seguinte. Eu acho que não é tão democrático assim a minha visão sobre o assunto. Eu acho que você tem poder de opinião, mas a questão toda que a quantidade de diálogo que existe antes, eu acho que... coisas que são relacionadas, que interferem no nível operacional, eu acho que tem que partir de uma visão operacional maior. E as vezes como... uma contratação é uma coisa... olha os agentes de uma contratação da Empresa. Os aspectos jurídicos, pelo jurídico, os aspectos tributários, pelo tributário, os processos de apropriação contábil, na contabilidade, aí tem os aspectos relacionados ao procedimento de contratação, que vem do bens e serviços, aí sim tem um agente, que é o principal interessado, que é o identificador da necessidade, que é o operacional. Para o contador, ele vai chegar lá e vai ver assim, serviços D, “não. Corta”. Mas se eu não escrever serviços D, o mercado não entende que é aquele serviço ali. Então não supriu o operacional. Aí o tributário diz, “não, tem que ser serviços sim, porque tributação é serviço”. Daí o jurídico abre espaço pra dizer o seguinte, “olha só, eu não posso ter esse termo porque não pode ter uma contratação direta”. Está todo mundo sentado à mesa, mas cada um defendendo mais ou menos a sua visão. Sendo que o norte disso tudo é, a Empresa precisa da contratação.

**É, mas o problema é que a gente tem regras aqui que precisam ser acatadas. A gente tem, né, a gente não consegue se comportar aqui dentro da Empresa como a gente se comporta lá fora. Agora, eu acho que eu entendi um pouco o que você quis dizer. Eu acho que você quis dizer que você tem jurídico, tributário, contabilidade, e cliente, mais o compartilhado, querendo todos que o contrato seja fechado, formalizado, mas que cada um defende a sua zona de conforto.**

**P18R3** – O seu processo.

**P17R3** – É. Não, é uma loucura. Esse negócio de auditorias...

**P18R3** – Então, pior ainda.

**P17R3** – O pessoal ficou com muito medo. Tipo assim, teve uma reunião, você estava na reunião que trancaram a porta? Você estava? Teve uma reunião que estava jurídico e tributário. Cada um indicava pra um lado. Sério. Trancaram a porta e falaram, “olha, só sai depois que resolver”. Trancaram a porta da sala com todo jurídico, tinha mais de cinco advogados, o pessoal do tributário, “só sai depois que resolver”. Cara, foi quatro horas de estresse dentro da sala. Está muito nervoso. Tipo assim, você vê o serviço, e o cara, “ah, muda o D, muda isso, muda a formação”. Cara, eu só quero o serviço, cara. Eu quero que o cara venha aqui e limpe. O nome, bota qualquer coisa.

**P18R3** – É. Muda de bacia sanitária pra vaso sanitário. Não, tem coisas absurdas. É isso aí. Eu acho que é por aí. Agora, esse aspecto da empresa, que ficou cada vez mais fechado, a gente viu o efeito da corrupção, assim, falar abertamente. É triste por isso, né, porque nós já tínhamos uma empresa que já tinha um desafio burocrático, a Empresa sempre teve esse entrave de ser burocrática e ter que se

manter competitiva no mercado, e agora esse aspecto piorou. Num momento de crise, que a empresa... vai agravando os problemas da empresa, um problema econômico casado com um problema de política e de gestão, né. Então assim, é muito triste você ver isso. Mas eu ainda acho que assim... aí que entra o corpo de funcionários, ter a crença, acreditar que vai ser possível a gente vencer até isso. E isso, na prática, dá mais legitimidade a quem defende ali o instrumento contratual bem feito, com serviço sendo cumprido no dia a dia, porque dentro... você andando na trilha que você tem que andar, dificilmente alguém vai te atravessar.

**É isso que eu ia te perguntar. Pensando na contratação, no serviço de contratação, vocês acham que tem alguma coisa que a contratação poderia fazer, poderia se adequar, se reposicionar pra poder contribuir melhor pra esse processo? Pra que essas mudanças todas possam acontecer de forma mais...**

**P18R3** – Eu acho que a melhoria do diálogo, sem dúvida nenhuma. A gente está vivenciando isso. Assim, esses agentes todos, o grupo de trabalho foi feito, saiu essa minuta padrão que vale pra todo compartilhado. Então assim, essa minuta padrão ela vai rolando até que chega na mesa do cara que vai especificar o serviço, que é demandante lá da área, que somos nós, né. Aí ele diz assim, “pode mexer?”, “ah, pode mexer”. Então beleza, mexe tudo. Chega aqui, fala assim, “opa, você mexeu na minha minuta. Não pode”. Aí você fala assim, “pô cara, mas você falou que podia mexer”. Três meses que se passaram até isso sair para o especificador, pra bater de novo no cara da análise. Aí o cara fala... você fala assim, “não, mas adequa ela porque você não pode mexer”. “Bom, se eu não posso mexer, contrata você”. E aí o cara vai lá e não contrata. E aí o que acontece? Até que fica num entrava, “e aí, vamos conversar?”. Quatro meses se passaram. Vamos conversar. A necessidade da Empresa está lá esperando. Não vou nem falar o cliente.

**Cloe - Quem é esse avaliador? Quem é a figura dessa gerência?**

**P18R3** – Aí é que está. Esse trabalho aqui, padronizado, ele foi feito numa mesa com jurídico, tributário, contabilidade, não sei... E ele tem de errar... a ideia dele era transformar a contratação num processo mais rápido. Só que quando bateu na primeira prova, que esse padrão bateu, ele falou assim, “bom, esse padrão não se encaixa aqui na minha forma, não dá. Não dá pra aceitar”. Por que? Porque ele é inflexível.

**P16R3** – Até porque tinham passado pra gente que ele não poderia ser mudado.

**P18r3** – Aí é que está. Eu digo assim... aí o problema está na filosofia do documento, da forma como ele foi formatado. Igual ele falou, bom, se eu vou fazer algo que vai servir para o Brasil inteiro, eu tenho que fazer algo que não esbarre, que de fato, atenda o Brasil inteiro. Ou seja, que eu posso customizar. Que eu tenho um tronco assim, isso aqui eu não mexo, aí sim, isso aqui é imexível, porque o acordo que eu tenho com o jurídico, com a contabilidade tributária. Agora, nisso aqui, você pode até escrever. E aí sim você consegue casar. E essas divergências, pra elas serem supridas, elas só vão depender de muito diálogo, porque nesse interim são vários gerentes no meio do caminho, são vários funcionários. E até essa

mesa ser montada novamente e o diálogo ser estabelecido, é complicado. Então assim, eu acho que pra melhorar realmente, é a questão de diálogo, não tem como.

### **É o compartilhado falar melhor entre ele mesmo, né?**

**P18R3** – Isso. A burocracia forte, porque pra fazer isso tem que ter uma reunião com uma ata, com a participação de todos, aí no dia da reunião determinado órgão não vai, não opina, no outro dia... e por aí vai. Então assim, é falta de diálogo. São coisas...

**P16R3**– Diálogo e informação. Acho que esse processo que a gente vivenciou, faltou informação clara.

### **Em que sentido, P16R3, que faltou informação?**

**P16R3**– Não formatação desse padrão de contrato, chegou a informação pra gente que não poderia uma vírgula. Então como o P18R3 falou, quando bateu pra gente, “poxa, se não pode mudar nada eu não consigo fazer nada”. A gente ficou três ou quatro meses nessa...

### **Esse contrato já está vigorando?**

**P16R3**– Não. Esse, teoricamente, vai sair. Então a gente estava tentando, dentro daquele gesso, tentar ali brechas ali. Aí de repente, num momento no dia lá, “não pode mudar”.

**P18R3** – Aí depois de um tempo, depois de diálogo, “não, isso aqui a gente pode mudar”.

**P17R3** Ponto de orientação para o negócio.

**P16R3** – Orientação e informação clara, entendeu?

**P17R3** – Tipo assim, o que aconteceu nosso internamente, na Gerencia Y? Tipo assim, “ah, falou que não pode mudar”. Falou que...

**P16R3** – Não queria dar nome, né.

**P17R3**– Então assim... então se desdobrou pra nove gerências abaixo, que não poderia mudar...

### **Isso Gerência Y, né?**

**P17R3** – É. E as nove gerências reclamando. Tipo assim, o caldeirão fervendo. E tipo assim, além de subir e falar, “não, mas pode mudar mesmo?”, “não, não pode mudar”, continuou. Aí ficou...

**P16R3** – Como se ele fosse poder decisório, “olha, não muda”. Mas espera aí, tu levou para o gestor mesmo? “Não, não muda”.

**P17R3** – Aí chegou uma hora que a gente vai, passou. Quando a gente vai, passou, falou, “olha meu irmão, não vai rolar, vai estourar o contrato, e vai ficar na tua conta”, “não, vai ficar na minha conta por que?”, “não, porque não dá pra mudar”, “não, mas tem o anexo, que você pode mudar. Tem o anexo que você pode mudar, pode botar revisão, não tem problema nenhum”.

**É, porque isso aí é uma coisa quase... eu não sei se é político.**

**P18R3** – É uma mistura. É uma mistura inteira. É uma mistura inteira. É uma mistura de falta de informação, uma mistura também de problemas aí políticos, né, vamos dizer assim, interesses pessoais aí envolvidos.

**P17R3** – Mas acho que assustadoramente, a falta de orientação para o negócio.

**P18R3** – Também.

**P17R3** – Tipo assim...

**P18R3** – Mas é o que eu estou falando. Mas é isso que eu estou falando...

**P17R3** – Nosso negócio principal é administração predial. “Com o que eu vou arrumar confusão? Com isso”.

**P18R3** – Mas esse compromisso é de todos, né P17R3?

**P17R3** – É.

**P18R3** – É por isso que eu estou falando assim, quando... não adianta o cara do jurídico falar que não vai mudar o termo, porque o que a Empresa precisa é da contratação. Se ela tiver que correr um risco jurídico, ela talvez tenha que correr. Se tiver que correr um risco com a Receita Federal, dela taxar um pouco a mais, vai ter que ser feito.

**Agora, se vocês tivessem o poder de decisão máximo lá, pra melhorar essa situação, o que vocês fariam?**

**P16R3** – Envolvimento, como eu falei. A gente ser ouvido. Esse processo ficou claro, de uma certa forma, que não foi ouvido. Chegou formatado pra gente, “olha, é isso aqui, vocês vão ter que viver essa realidade”. E a gente ficou sabendo quando já estava criado o processo. Então é uma perda de tempo. Quatro meses que a gente perdeu.

**É, pelo que o P17R3 falou também, o negócio voltou com jeitinho, né?**

**P17R3** – Sim.

**Porque se voltasse pelo canal, não ia resolver.**

**P17R3** – Não ia sair.

**Então, mais uma vez, o informal aconteceu, fazendo...Aconteceu exatamente como você está falando, né. Foi uma forma de ser ouvido, né?**

**P17R3** – É, mas em contrapartida... eu brinco assim... em contrapartida, eu vejo um lado bom. Tipo assim, não sai. Não sai enquanto a gerência de execução não der ok.

**Não destravar o negócio.**

**P17R3** – Porque eu já vi casos que tipo assim, “ah, valeu. Não quer? Licita”. Começa a licitação depois...

**Bota o bloco na rua e depois...**

**P18R3)** – Isso é perigoso.

**P16R3** – Muito perigoso.

**É, porque eles também sabem que se a gerência de execução não der o Ok, eles não vão ter o respaldo, talvez não vão ter a força da gerência de execução pra fazer...**

**P18R3** – É. O problema... mas o principal problema hoje da empresa é que justamente essa... que justamente essas regras não foram muito respeitadas aí, né. Deram muito Ok em coisas que não deveriam ter dado, né.

**P17R3** – Agora o pessoal está travando tudo.

**P18r3** – Você imagina... assim, falando abertamente, eu acho que, por exemplo, o cara está lá no Unidade X, vai pagar mil e tantos reais num metro cúbico de concreto posto, né. O fiscal que está lá na ponta, ele não teve muita participação naquele valor, ele não participou da comissão de licitação, mas ele assinou o pagamento. Ele disse assim, “olha, o cara fez. Paga aí”. E esse cara vai ter que responder também por uma formação de preço que ele nem sequer chegou perto. Entendeu? Primeiro assim, a participação da fiscalização, da gerência demandante, ela tem que ser, acredito que seja desde o início. Digamos assim, se você tivesse o poder da caneta, o que você faria? E a formatação operacional, e o ajuste nos outros aspectos jurídicos e tributários lá que...

**P16R3** – A nossa participação nesse processo. A gente fica totalmente alheio. Chega pra gente, tipo uma decisão, “não pode. Muda isso, muda aquilo”. Mas por que não pode? A gente nunca tem esse entendimento.

**Clareza desse...**

**P16R3** – A clareza.

**P18R3** – O cara que estava na reunião, ele sabe.

**P16R3** – ... a gente vai conseguir colocar o serviço...

**É. Eu acho que você falou uma palavra importante, informação. A informação não está chegando da forma que precisa. Até pra subsidiar escolhas, decisões, entender, fazer com que vocês entendam que uma coisa não pode acontecer de uma forma, tem que acontecer de outra, enfim, seja lá do que for, né, isso pode ser, talvez, até vir de uma revisão, um processo de uma reciclagem, né, de uma transferência, um processo de circulação de conhecimento, para que as coisas fiquem mais... deem mais segurança nas decisões, né, no processo do trabalho. Bom, vocês tem mais alguma colocação? A gente já cobriu as seis perguntas. Eu achei até que eles falaram coisas no meio das perguntas que tem muita relação com essa última aqui, quando a gente falava em rede, né. Está vendo? “Que mudanças poderiam haver no processo de contratação pra possibilitar agregação do meu conhecimento?”. Conhecimento em rede é uma coisa muito poderosa, né. Assim, a gente pode não saber, mas saber quem sabe, e onde conseguir, já é quase que meio caminho andado, né. Eu não sei, mas eu sei quem sei. Aí eu vou lá e as vezes, né, chego lá no final. Eu acho que se vocês, compartilhado, tiver essa cultura de entender o poder que as redes**

internas tem, quem sabe disso, acaba tendo vantagem. Já tem gente aí se apropriando disso, né. Eu acho que esse conhecimento circulando, vocês falaram outras coisas ao longo do debate, que o Cloe anotou, eu acho que são importantes e que vão colaborar pra essa questão final, né.

**A especificação, quando tem um determinado serviço, é feita pelo demandante, não é isso? A gerência, ela está solicitando. Depois isso vai para o Gerência Y. É esse formato?**

**P18R3** – Olha, o fluxo hoje, depende do serviço. Por exemplo, como existe esse padrão de facility montado, então hoje ele está meio inverso, ele vem com a formatação pronta, e você tem partes ali que são tão específicas que você deve mexer. E aí depois isso volta para o Gerência Y, que vai conferir se está encaixando nisso. É uma coisa até assim... essa vinda pra gerência demandante se torna até algo meio... que não é necessário. Eles querem... na realidade assim, como se eles quisessem a chancela daquilo que eles próprio já fizeram. E aí o padrão encrensa quando... o P17R3 fala isso... quando a execução diz assim, “não, o seu... essa redação não atende a necessidade”.

**Entendi. Só pra buscando carona ainda um pouco na história da informação e do conhecimento, que você falou que é importante ter, voltando um pouquinho na dois, “que conhecimentos considero serem relevantes para a minha atividade?”, na verdade aí a gente volta lá, você falou na questão de tributário, jurídico. Eu acho que talvez tenha mais coisas aí. O que vocês acham que talvez possa ter, a gente possa explicitar um pouco mais pra essa formação, pra que vocês possam ter mais autonomia e desempenhar melhor essas atividades? Até pensando que isso pode ser obtido através não só de cursos de formação na UP, mas também através de processos internos, que você pode ter dentro da tua equipe alguém com essa competência que pode completar com você.**

**P17R3** – Eu acho que você ter essa rede funcionando, eu acho que Fórum de tratamento, eu acho que são interessantes.

**Fórum?**

**P17R3** – Relacionado a atividade. Eu acho que assim, a gente tem padronização, a gente tem os cursos pra PROCONT, mas não é só isso. Eu acho que o PROCONT ele é muito básico, eles chegam, “ah, faz isso. Faça isso”.

**É. Ele está formatadinho.**

**P17R3** – Está formatadinho pra Empresa inteira.

**É, talvez essa questão de vocês conseguirem ter esse canal com a UP, ou com alguma outra questão, pra que esse conhecimento comece a chegar pra vocês,**

**da forma como vocês precisam que eles cheguem, né, não só da forma como ele está desenhado hoje, né.**

**P16R3** – É. E a fala do P18R3 também é interessante. Você entender como o mercado se comporta fora.

**É, conhecimentos acerca do mercado externo.**

**P16R3**– Isso é importantíssimo, né. De repente você vai agregar esse conhecimento, esse valor, pra melhorar o teu processo. Porque ali ele fica muito restrito nas nossas...

**Visitar outras organizações, trazer os caras aqui. A gente faz muito isso, as vezes, lá na estratégia. A gente vai na EMBRAPA, na EMBRAER, os caras vem aqui, visitam outros centros de pesquisa.**

**P16R3** – A gente é muito bom naquilo que a gente faz, mas acredito que a gente pode se tornar excelente. De repente, trazendo essa experiência de fora. Então, indo visitar essas empresas.

**É verdade. Vocês não tem esse hábito. Não é uma prática, né? Se é, não chega em vocês, né.**

**P18R3** – Não é uma prática não, formalizada.

**P17R3** – Não é uma prática não. Hoje, na verdade, a sede está trazendo uma consultoria pra dentro, não a gente indo pra fora.

**Aí vocês acabam ficando, novamente... a consultoria trabalha o conhecimento que já tem dentro da empresa pra...**

**P17R3** – É quando você contrata uma consultoria, ela sempre tem aquele grau de... eles sempre tem aquele grau de tipo assim, contratada, então ele vai seguir alguns parâmetros.

**Aí deixa eu perguntar. Quando vocês tem... você pensou nesse Fóruns, e quando tinha aquele negócio daqueles encontros, que esse ano não teve, era só com compartilhado ou trazia jurídico, contabilidade também?**

**P16R3** – Só compartilhado.

**P18R3** – Melhores práticas era compartilhado a Gerência X. E depois, compartilhado geral, né, no Brasil.

**Interessante também poderia ser, né... o que vocês acham... poderia ser, de repente, trazer outras...**

**P18R3** – O que é promovido hoje, é um encontro entre gerentes e fiscais de contrato. E aí nesse encontro de gerentes e fiscais de contrato, eles procuram colocar ali fases de processo, né. Por exemplo, contratação. E muitas vezes eles convidam pessoas que vem do tributário, que vem do jurídico. Mas assim, aí eles dão uma visão mais ou menos assim, o cara acaba conseguindo explicar, “não, existe uma ação contra a Empresa que fala sobre isso, isso e isso, é por isso que

nós não podemos ter subordinação direta”. Aí vem uma advogada e tal, dar essa palestra. Aí vem o cara da auditoria, dá uma palestra também sobre isso. Mas são soltos.

**P17R3** – Eu legal para o cara que acabou de chegar, né.

**P18R3** – Isso. Mas são coisas assim, que a gente... a gente, informalmente, sabe que é por aí. Só que, quando a gente está falando do nosso contrato, o nosso processo ali, nesses encontros são gerentes e fiscais de contrato de todas as áreas. O cara que é bibliotecário, o cara que trabalha no setor de transportes contratando transporte, o outro... que tem interpretações diferentes. Assim, são vários cenários, vão ter interpretações diferentes. Então você acaba não tendo... o que você precisa, as vezes, é entender, “espera aí, mas por que eu não posso contratar com esse nome aqui? Por que tem que mudar de vaso pra bacia?”.

**Entendi.**

**P18R3** – Que é algo inexplicável, entendeu? E aí, qual a explicação? Não pode mexer porque não pode mexer.

**É isso que você falou. Você não pode botar o dedo ali. Antigamente a gente não botava, porque a gente foi, né... na minha geração. Hoje a minha filha, “vem cá, por que não?”. E começa desde cedo já com muita, né...**

**P16R3** – A gente aprendeu... o meu pai é militar, eu não contestava o meu pai. “P16R3, não mexe nesse copo”. Não mexia. A nossa geração... quer dizer, a geração mais nova, quer saber o por que. “Por que disso?”. A gente vê que nesse processo a gente não tem essa resposta. Já chega, “não mexe, não faz”, e...

**Então ainda tem muito do modelo antigo aqui. Porque eu não sou desse tempo, mas dizem que a Empresa já teve um tempo na mão dos militares, dos coronéis, e naquele tempo eles contestavam muita coisa.**