

GESTÃO DO CONHECIMENTO: REVISÃO DOS SEUS FACILITADORES NA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE SERVIÇO DE TI

Marbilia Passagnolo Sergio (CTI/MCT-USP)

marbilia@gmail.com

Rose Dyson (Easy Comp)

rose.dyson@easycomputer.com.au

Fernando José Barbin Laurindo (USP)

fjblau@usp.br

Marly Monteiro de Carvalho (USP)

marlymc@usp.br



Este artigo descreve o resultado da pesquisa sobre o papel dos facilitadores da Gestão do conhecimento - GC na implementação do framework de Gestão de Serviço de TI (GSTI) numa instituição financeira Australiana. Reconhece os quatro facilitadores de GC já identificados e consolidados por trabalhos de pesquisa internacionalmente reconhecidos e confirmar a sua real importância nessa implementação. Demonstrar que há convergência entre teoria e pratica de GC utilizando o método de pesquisa estudo de caso. São descritos alguns aspectos teóricos relevantes sobre a GC e seus facilitadores, sobre o framework de GSTI sustentado pelo proposto sobre GC na versão 3 da biblioteca de Infraestrututa de Tecnologia da Informação (ITIL) assim como sobre os princípios da Gestão organizacional da Mudança (GoM). Apresenta os resultados descrevendo os achados relevantes do processo de implementação e os efeitos na gestão da organização. Conclui validando teoria e pratica dos facilitadores da GC e consolida a contribuição deste artigo tanto para a academia, no que se refere ao entendimento dos facilitadores na implementação da GC na GSTI quanto para o setor produtivo no entendimento da implementação da GSTI como de uma GC. Finalmente revela a importância da GoC para o sucesso dessa iniciativa e a propõem como mais um facilitador-chave na implementar a GC.

Palavras-chaves: Gestão do conhecimento, gerenciamento de serviços de TI, gestão da mudança, estratégia corporativa, liderança, cultura organizacional.

1. Introdução

A Gestão do Conhecimento (GC) não é uma tecnologia, mas um conceito e pode ser considerada até como um modo de fazer negócio. A definição de Xavier (1998) é: “processo de criação, captura e uso do conhecimento na melhora o desempenho organizacional”. Assim, está ligada tanto ao conhecimento como à estratégia para melhoria do seu desempenho (XAVIER, 1998 apud MARÇULA, 2001). A importância da GC fica evidente numa organização de TI, onde o conhecimento é a matéria prima do seu produto. O conhecimento deve ser tratado como capital da organização, o seu Capital Intelectual, isto é, “conjunto de conhecimentos e informações, de uma pessoa ou instituição, colocada a serviço da realização de objetivos econômicos” (XAVIER, 1998 apud MARÇULA, 2001).

A estratégia do serviço de TI, de qualquer fornecedor, deve estar alicerçada no entendimento de que seus clientes não compram produtos, compram a satisfação de necessidades específicas. Portanto, para ser bem sucedido, o serviço prestado deve ser percebido pelo cliente por agregar valor suficiente, para que atinja seus resultados. Uma estratégia de serviço não pode ser criada ou existir isolada da estratégia e da cultura da organização a que o prestador de serviço pertence (CARTLIDGE ET al, 2008).

Segundo Cartlidge et al (2008) a biblioteca ITIL V3 propõem a elaboração de uma estratégia de serviço. Seu uso transforma a capacidade de gerenciar serviço em um ativo estratégico, utilizando o gerenciamento para fornecer a base de competência, desempenho diferenciado e vantagem duradoura aumentando seu potencial de prestador do serviço.

Por outro lado, o mesmo autor ainda declara que o mercado evidencia a importância do gestor organizacional da mudança, seus valores e ritmo a serem mantido, como determinante para iniciar a Gestão de Serviços de Tecnologia da Informação (GSTI). Esse deve liderar de forma clara, a identificação das necessidades e os elementos chaves que influenciarão o sucesso da implementação. Estes elementos, denominados facilitadores da GC, são a força motriz para se estabelecer a GC numa organização. Eles não apenas geram o conhecimento estimulando sua criação, como também motivam o compartilhamento de conhecimentos e experiências, estabelecendo os conhecimentos organizacionais. Os facilitadores são o mecanismo para se desenvolver e estimular a criação de conhecimento dentro da organização, bem como para compartilhar e proteger informações.

Este artigo reapresenta os principais facilitadores da GC e, em seguida, observa os seus vários aspectos quando da implementação do GSTI. Sendo o estudo realizado numa organização intensiva em Tecnologia da Informação (TI) e em Conhecimento, esta pesquisa não apenas se propõem a validar a teoria com a realidade com visto em trabalhos anteriores como também traz uma abordagem diferenciada ao perceber a implementação do GSTI com o de uma GC propondo ser uma referência tanto para a academia, quanto para gestores de TI. Ela não duplica experiências anteriores, que compararam várias empresas, mas é capaz de ajudar, as empresas de prestação de serviço de TI, a compreender no estudo de caso o efeito dos diferentes facilitadores de GC e a sobreposição direta das duas percepções do gerenciamento: de serviço de TI e do conhecimento de TI.

2. Revisão Bibliográfica

A seguir, breve conceituação das teorias relevantes para o estudo realizado.

2.1.1. A Gestão do Conhecimento – GC

Da mesma forma que Ho et al. (2006), este estudo considera os facilitadores da GC como os principais determinantes da eficácia da sua implementação dentro da organização, e que estão intimamente relacionado. Adota as quatro categorias de facilitadores descrita por Ho et al.(2006): estratégia e liderança, cultura corporativa, pessoas e TI, descritas a seguir:

a. Estratégia e liderança

Para implementar a GC é necessário existir uma estratégia e que um membro do grupo com forte e clara visão desse objetivo se disponha a planejar e contribuir com o plano (PIERIS ET AL., 2003). Greengard (1998) acredita que é necessário identificar um membro da alta direção que entenda o valor da GC e que esteja disposto a desempenhar um papel agressivo nas tomadas de decisão. Ao mesmo tempo, Davenport et al. (1998) conclui que o fator chave do sucesso da GC é o suporte da alta gerência e que envolve: divulgar a informação e o aprendizado organizacional chaves para o sucesso da organização, disponibilizar recursos financeiros e outros recursos que contribuam com a construção dos blocos fundamentais da GC e torne claro quais os tipos de conhecimento que são importante para a organização. Story and Bernett (2000) adicionam que “O apoio da alta administração deve ser contínuo e de forma prática” (HO ET AL., 2006).

b. Cultura Corporativa

Cultura corporativa é “a combinação de valores, crenças, modelo de comportamento e o comportamento entendido como normal”. A cultura é uma entidade independente, diferente em cada organização (HO ET AL., 2006).

Pesquisas e artigos declaram que a cultura corporativa é a principal influência para a eficácia do compartilhamento de conhecimento (CHASE, 1997; DEMAREST, 1997; DAVENPORT ET AL, 1998; PAN E SCARDBROUGH, 1998; HOLSAPPLE E JOSHI, 2000; MARTENSSON, 2000; GOLD ET AL, 2001; BOSE, 2004). Cultura corporativa não apenas define o valor do conhecimento e explica a vantagem que o conhecimento gera para a organização (LONG, 1997) como também influencia o esforço do trabalhador e a sua disposição de compartilhar seu conhecimento e colocando-o a disposição da comunidade. Para a organização torna-se capaz e adquirir uma cultura de acesso fácil ao conhecimento é necessário o gerenciamento da mudança durante o processo de implementação da GC (HO ET AL., 2006).

Davenport et al.(1998) afirmam que, quando uma empresa tem apenas o sistema de gestão do conhecimento, e carece de uma cultura corporativa para suportá-la, a eficiência da GC é limitada (HO ET AL., 2006).

Ruppel e Harrington (2001) consideram que o conhecimento é um processo e não um ativo e, por tanto, quando é criado um ambiente que auxilie o fluxo do conhecimento seu valor se maximiza numa organização (HO ET AL., 2006).

c. Pessoas

As pessoas são o centro da criação do conhecimento organizacional (CHASE, 1997; HOLSAPPLE E JOSHI, 2001; NDLELA E TOIT, 2001) porque que criam e compartilham o conhecimento e por isso é crucial gerenciar os que estão dispostos a criar e a compartilhar seus conhecimentos (O'DELL E GRAYSSON, 1999 apud HO ET AL, 2006).

Uma vez que o conhecimento está dentro do indivíduo, o mais importante da GC é a maneira de desvendar o conhecimento individual oculto e transferi-lo para outros membros da corporação de forma a ser compartilhado, utilizado e convertido em conhecimento da

organização. Por isso, um elemento chave para uma empresa ser bem sucedida na gestão do conhecimento é o processo de incentivar as pessoas a se comunicarem e a compartilhar seus conhecimentos com os outros (NONAKA E TAKEUCHI, 1995 apud HO ET AL., 2006).

As organizações devem ver seus colaboradores como a fonte mais importante de conhecimento e deve mesclar os conceitos de GC dentro das políticas de colaboradores para que esses se entusiasmem e se motivem a participar e se envolver na obtenção e compartilhamento de conhecimento (SZULANSKI, 1996 apud HO ET AL., 2006).

d. A Tecnologia da Informação – TI

A TI e a GC estão intimamente ligadas, pois ambas ajudam na propagação do conhecimento dentro da organização (HO ET AL., 2006). Lin e Tseng (2005) propõem que as empresas tenham uma tecnologia bem desenvolvida, acessível e fácil de aproveitar a gestão do conhecimento (HO ET AL., 2006). A TI referenciada como o principal facilitador da GC é o alicerce chave para a sua coordenação. Davenport et al (1998) acreditam que a construção da GC, fundamentada em TI, cria um ambiente comum para o compartilhamento do conhecimento. Para Zack (1999) a TI desempenha quatro papéis diferentes na GC:

- a) Obter conhecimento;
- b) Definir, armazenar, categorizar e indexar itens de conhecimento correlacionados;
- c) Procurar e identificar índices relacionados;
- d) Expressar a flexibilidade dos índices com base na utilização do conhecimento (HO ET AL., 2006).

Para HO et al (2006) uma tecnologia de comunicação informacional direta e indireta influencia e motiva o compartilhamento do conhecimento, e a TI pode executar quatro funções diferentes para eliminar esses obstáculos:

- a) proporcionar canais para obter informações;
- b) obter fluxo correto de processos;
- c) localizar o conhecimento;
- d) transportá-lo até quem procura.

Smith et al. (2001) identificaram que a tecnologia de comunicação informacional pode ser chamada de fator de higiene, uma vez que sem ela, o compartilhamento pode ser obstruído (HO ET AL., 2006).

Um sistema de informação pode instantaneamente proporcionar, integração, ou mesmo uma interface mais inteligente para se fazer a GC de forma muito mais fácil. Outra ferramenta fundamental para a GC é a cultura corporativa, pois só uma cultura de confiança mútua pode levar os trabalhadores a se ajudarem, e passem a confiar e depender das informações fornecidas pelos demais, elevando a motivação para o compartilhamento (HO ET AL., 2006).

2.2. O Gerenciamento de Serviço de TI (GSTI)

Para entender o que é GSTI, é preciso compreender o que são os serviços de TI, e como a GC pode ajudar a fornecer melhor esses serviços. É através do serviço que a TI proporcionar valor ao cliente, apoiando-o para que alcance seus resultados, sem que assuma custos e riscos

específicos do serviço de TI prestado. O resultado que o cliente pretende alcançar é a razão pela qual ele compra ou usa o serviço (CARTLIDGE ET AL., 2008).

O GSTI é um conjunto de capacidades especializada da organização para prover valor aos clientes em forma de serviços. É através desse gerenciamento que o fornecedor pode compreender o que ele oferece aos seus clientes e como ele deve gerir os custos e riscos associados aos serviços. O GSTI trata mais do que a entrega dos serviços. Cada componente de serviço, de processo ou de infraestrutura tem um ciclo de vida e o gerenciamento do serviço considera o ciclo de vida inteiro desde a estratégia passando pelo projeto (design), transição, operação até a melhoria contínua (CARTLIDGE ET AL., 2008).

Os recursos e as capacidades são as entradas do GSTI e ativos do prestador do serviço. As saídas são os serviços fornecidos com valor aos clientes. O Gerenciamento de serviço eficaz é um ativo estratégico de prover serviço, fornecendo-lhes a capacidade de realizar a essência do seu negócio que é agregar valor aos clientes (CARTLIDGE ET AL., 2008).

Todas as soluções de serviços e atividades devem ser conduzidas para atender as necessidades e exigências e refletir as estratégias e as políticas do prestador de serviço, tal como apresentado na Figura 1.

O diagrama ilustra o ciclo de vida de serviço numa mudança de requisitos do negocio. Os requisitos são identificados e acordados no âmbito da fase “Estratégia de Serviço” definindo um conjunto de resultados empresariais. A fase “Planejamento de Serviço” produz um os elementos necessários para as fases subseqüentes do ciclo de vida. Na fase “Transição”, o serviço é avaliado, testado e validado, enquanto o sistema de GC do Serviço - SGCS (SKMS) é atualizado. O serviço é transferido para o ambiente ao produtivo como entrada para fase “Operação de Serviço”. O desafio está a implementação desse ciclo de GC (CARTLIDGE ET AL., 2008).

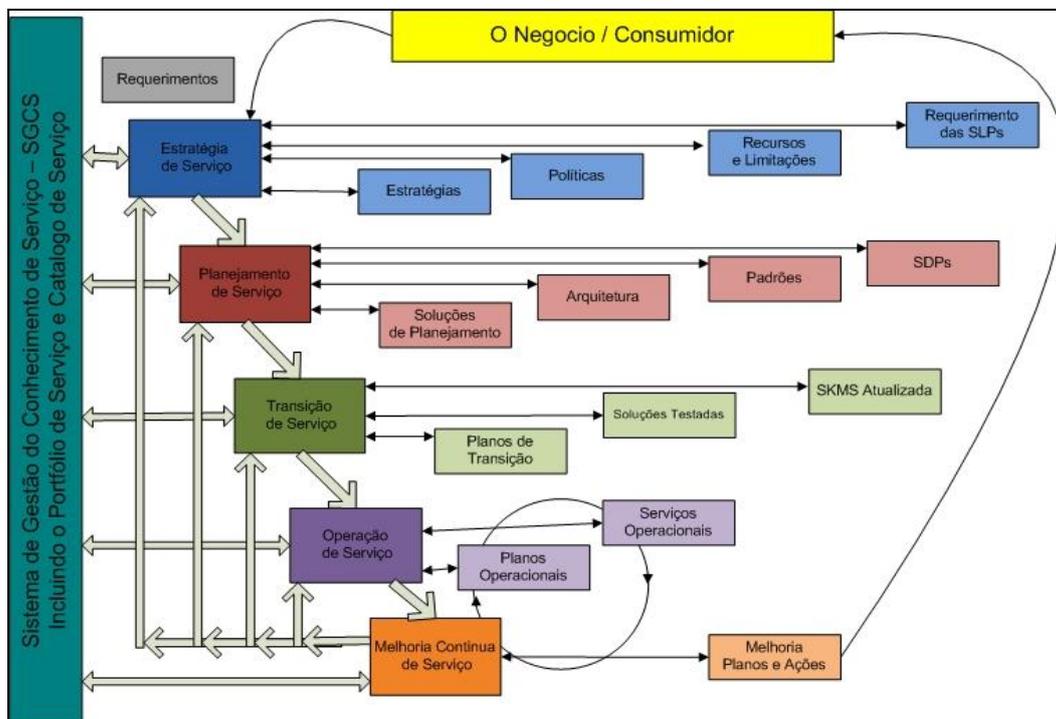


Figura 1 –Ligações chaves, entradas e saídas das fases do ciclo de serviço (adapt. ([2] CARTLIDGE ET AL., 2008)

2.2.1. Gerenciamento do Conhecimento no GSTI

A biblioteca ITIL v3 inclui como um de seus objetivos a GC no GSTI para assegurar que pessoas tenham, como apoio na execução dos seus serviços, acesso ao conhecimento certo na hora certa, disponibilizando: serviços eficientes com melhor qualidade; entendimento claro e comum do valor dos serviços fornecido; e informação relevante sempre.

O Sistema de GC de Serviço – SGCS é ilustrado na figura 1 com a representação do fluxo das informações pertinentes e sabedoria derivada dos ativos e dos dados configurados. Dado-Informação-Conhecimento-Sabedoria são o núcleo da GC que sintetiza o “bruto- inútil” em dados valiosos. (CARTLIDGE ET AL., 2008).

2.3. Gestão Organizacional da Mudança (GoM)

Na implementação de uma nova forma de trabalho, o gestor organizacional da mudança precisa quebrar barreiras culturais, valorizar pessoas e criar um ambiente adequado para o conhecimento passar a fluir na organização. Alguns estudiosos consideram a introdução de um programa de gestão do conhecimento como um tipo de mudança organizacional (HO ET AL., 2006) e como tal, a ser gerida adequadamente. A Gestão da Mudança corresponde a um processo de reinvenção ou reestruturação da cultura, estratégia e estrutura organizacional.

Analisando a Figura 2 pode-se entender o efeito da mudança, nos diferentes níveis de decisão como num downsizing, mudança de cultura ou mudança do gerente sênior. Percebe-se que: se as competências de um indivíduo não mudam, as competências de uma equipe não se alteram, e se as competências de uma equipe não mudam as competências da organização não se altera. Não importa a dimensão da mudança, competências são sempre alteradas com ela. Isto significa também que as competências da equipe e indivíduo precisam mudar.

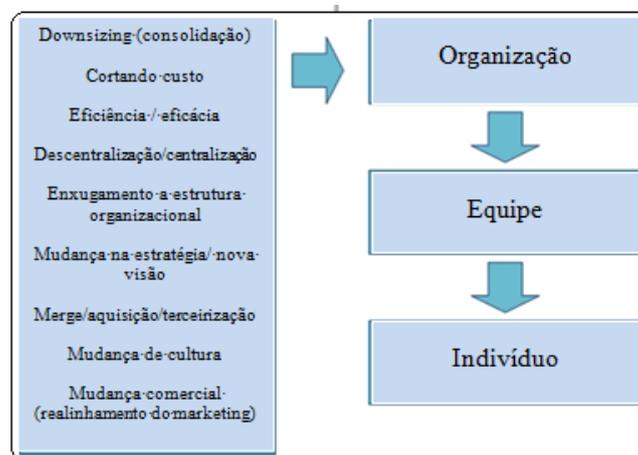


Figura 2 – Tipos de mudança nos níveis da Organização, da equipe e do indivíduo (adaptação de CARTLIDGE ET AL., 2008).

A habilidade para identificar o que mudar numa organização, equipe ou indivíduo, e a de definir a estratégia para mudar e gerenciar a mudança são chaves para o sucesso. Assim, fica evidente que o gestor da mudança é um facilitador-chave da implementação de uma GC. Ele deve estabelecer critérios e estratégias para implementação que considere a estratégia, cultura, pessoas e o apoio da TI da organização (HO ET AL., 2006).

3. Estudo de Caso

A organização financeira foi escolhida pela importância da sua área de TI para o seu negócio. A indústria a que pertence é de prestação de serviço intensiva em TI. A gestão do conhecimento é um elemento chave para sua competição de mercado. Por outro lado, a opção por realizar o levantamento em uma instituição financeira fora do Brasil se apóia no fato de, na época foi realizada, não ter sido identificada uma implementação, no Brasil, tão expressiva da nova versão do ITI que valorize o propósito dessa pesquisa.

Após o entendimento dos conceitos teóricos sobre implementação da gestão do conhecimento e do entendimento da GSTI, como uma solução de gestão do conhecimento, foram realizadas, durante os meses de março e abril de 2009, entrevistas com membros da organização escolhida. Dado o fato de um dos pesquisadores residir na Austrália, as entrevistas foram realizadas em parte com a utilização do SKIPE (tipo de vídeo conferência) e em parte pessoalmente para compilação de maiores detalhes e entendimento do processo de mudança. Posteriormente, através de troca de e-mail com alguns dos entrevistados, algumas dúvidas foram finalmente sanadas. O tempo gasto com as entrevistas individuais não foram quantificadas, mas as de vídeo conferência totalizaram 20 horas e em sua maioria ocorreram entre 21 horas e 23 horas no Brasil ou 9 horas e 11 horas na Austrália.

Foram entrevistados: o CIO, responsável pela reimplantação da solução de GSTI, três técnicos que tiveram suas atividades diretamente ajustadas e o consultor – gestor da mudança.

3.1. Sumário sobre a organização

Especializada em gestão de investimento financeiros na Austrália e Nova Zelândia, a empresa surgiu no início desse milênio, com a fusão de duas empresas em operação desde o século passado. Recentemente, os ativos sob sua gestão superaram \$ US 10 bilhões. Com aproximadamente 1500 empregados espalhados em várias partes do mundo, incluindo a Austrália, Nova Zelândia, Europa e EUA. Seus produtos incluem ativos domésticos e carteiras internacionais, assim como alternativos. Na Austrália, oferece opções completas de capital e em espécie. Em 2008, os negócios registraram lucro na América e na Europa de \$ US 3 bilhões e \$ US 700 milhões. Mas, na Ásia a perda foi \$ US 1.5 bilhões.

Em março de 2009, o novo CEO Australiano anunciou a revisão de estrutura e corte 5% dos funcionários. A área TI da empresa desenvolve e implementa soluções tecnológicas (de informação e tele-comunicação) e deve apoiar à empresa a se tornar líder em serviços financeiros na região. É essencial para a empresa alcançar sua meta e se tornar o principal banco de investimento na região econômica da Ásia e Pacífico (segundo a classificação das regiões econômicas da UNESCO).

Com base no planejamento Estratégico global da instituição o CEO estabeleceu como objetivo efetivar governança corporativa da TI, e a de efetuar ações que corroborassem com sua estratégia de “prestar serviços mais estáveis”. O montante disponibilizado para a execução da ação tinha como restrição a orientação de impossibilidade de um orçamento adicional ser atendido.

3.2. Situação encontrada na área de TI

O CIO da área de TI na Austrália entendeu que a grande alternativa de recuperar o uso das melhores práticas da biblioteca ITIL, implementadas a pouco mais de 7 anos que envolveu a aquisição do aplicativo da HP para automação da gestão e operação de serviços de TI. Mas, essa vinha parcialmente sendo utilizada desde a implementação da solução.

Processos e procedimentos ainda existiam, no entanto, devido à mudança da gerência e do grande número de reduções de pessoas, eles se tornaram inadequados e a maioria dos membros da equipe não sabiam o que realmente estava em vigor. Por exemplo, muitas políticas evoluíram e mudaram como as de segurança e de tecnologia. No entanto, os processos, procedimentos, papéis e responsabilidades não foram revistos.

A área de TI havia recentemente experimentado significativas mudanças com perda expressiva do conhecimento operacional. Entendendo a gravidade dessa perda, o CIO determinou a imediata recuperação do nível de desempenho do serviço perdido no decorrer dos últimos 7 anos tanto interno para a organização como externo para seus clientes, e em seguida a meta de exceder esse nível, de forma a alinhar os serviços com os atuais requisitos do negócio e da governança da TI em geral.

A situação se configurava pelo baixo comprometimento da alta direção, pela falta de cultura de compartilhamento, ausência de interação entre as pessoas assim como pelo uso inadequado das ferramentas *OpenView Service Desk 4.5* da HP.

3.3. Estratégia de “reavivar” o gerenciamento de serviço de TI existente

Tornou-se claro, aos olhos da empresa, que era essencial contratar um gerente de mudança para implementar a nova estratégia e conduzir a criação da nova cultura com significativa experiência em ITIL v3 (embasado na GC) e com conhecimento nas ferramentas HP já em produção. Após algumas poucas semanas de entrevistas foi apontado com sucesso um novo gerente organizacional da mudança.

As questões levantadas sobre a estratégia de “reavivar a solução existente” eram: Se o insucesso da primeira implementação estiver relacionado à falta de qualidade das ferramentas, porque dessa vez daria certo a implementação, se essas seriam mantidas? Senão foi a ferramenta, qual o motivo do insucesso da primeira implementação? Por que agora daria certo?

Segundo o CIO, a primeira questão foi respondida: “após a avaliação do produto da HP com a análise da sua relativa receptividade no mercado, constatou-se que o produto vem tendo sucesso em organizações similares e que o vendedor vem melhorando as suas funcionalidades e performance a cada nova versão do produto. Inclusive, esta última, com adequação a versão de 2008 da ITIL v3.” A outra questão seria respondida, posteriormente, com a ajuda do consultor e gestor organizacional da mudança.

3.3.1. A abordagem da Consultoria/Gestor da Mudança

Durante as entrevistas ficou evidente a relevância do trabalho do gestor da mudança para o sucesso da implementação da GC justificando a derivação da pesquisa na busca de conceitos de gestão da mudança e compreensão do seu potencial para colaborar com o processo. O contratado, atuando na área de TI desde 1987, nos últimos 10 anos vem implementando GSTI com foco na customização do produto HP em especial na concepção e entrega da solução o que inclui a formação de pessoas.

Inicialmente, foi detectado que as maiores barreiras seriam a existência de uma forte resistência, a descrença na solução existente e conseqüentemente sobre o trabalho a ser realizado. A estratégia do consultor foi a de realizar uma ação de rápido sucesso junto aos diversos níveis de hierárquicos e ganhar a confiança para realizar as mudanças requeridas.

Entre as primeiras não conformidades observadas estavam às informações contidas nos relatórios gerenciais, que embora extraídas do mesmo sistema, apresentavam discrepâncias.

Tais informações eram coletadas pelas equipes de Gerência de Incidentes e de Gerenciamento de Mudanças, e assim, foram eleitas as primeiras a serem revistas já que afetavam um grupo relativamente grande de pessoas.

Entre os motivos detectados para o problema, está a falta de manutenção da solução. Os dados coletados tornaram-se irrelevantes, e já não eram significativos. O CIO não entendia como tal falha afetaria o negócio da empresa e denegria a imagem e reputação interna e externa da TI.

Esta primeira ação elevou a qualidade dos dados coletados a um nível mínimo aceitável. Essa mudança resultou, para a organização, num ganho imediato, com efeito direto no cálculo do Retorno Sobre Investimento (ROI) o que deu um efeito positivo junto a alta direção e confiança para realização das demais mudanças.

A solução ainda era frágil e outras ações se faziam necessárias para estabilizar a solução. O foco passou a mudança cultural. Buscar uma maior integração motivando todos a colaborar e a se comprometer com o novo processo de trabalho.

3.4. Mudança da Cultura

Na organização não havia um plano da comunicação e o procedimento de transferência de conhecimento era sem uso da ferramenta. Não havia uma linha de comunicação entre os gerentes e a equipe, só entre os executivos.

Assim, estabelecer uma comunicação com todos, para conscientizar, por exemplo, sobre impacto dos dados incorretos e as suas conseqüências poderia contribuir para melhorar a qualidade dos dados registrados. A esquecida “cultura da prestação de serviço” precisava ser reavivada. Várias iniciativas foram utilizadas para levantar o moral e incentivar pessoas a se disporem e contribuírem com a mudança. Entre elas, criou-se as publicações na *Intranet*:

- a) Da lista das áreas que serão afetadas, cronograma com datas e descrição de mudanças significativas e do foco da mudança. Isso reduziu a resistência e ajudou a construir uma percepção positiva promovendo o sentimento de inclusão e segurança na equipe;
- b) Dos diagramas e *flowcharts* de novos processos e procedimentos para consulta ajudando a manter a consistência na execução;
- c) Dos objetivos relevantes da implementação: indicadores chave de desempenho (KPIs) e os relatórios de controle de desempenho dos serviços. Ambos auxiliando na identificação de pontos fracos dos processos e levantando oportunidades de melhoria;
- d) De documentos de “ajuda” para orientar como utilizar a ferramenta. Este se revelou mais efetivo do que outras ferramentas disponíveis.

3.5. Change attitude of people and skills

Toda a equipe foi treinada em ITIL V3 e papéis redefinidos. Mas, ainda era baixo o nível de acurácia e relevância das informações dos registros de incidentes solucionados, das mudanças e de controle das configurações. Houve um primeiro treinamento dos processos, porém, de caráter informativo com absorção pequena para o correto uso dos mesmos.

Assim, outros treinamentos individualizados de curta duração (aproximadamente 30 minutos/cada) passaram a ser ministrados em sessões com os técnicos e gerentes. Posteriormente, o material do treinamento era disponibilizado na intranet como “ajuda”, e casos reais evidenciando como informações incorretas afetam a organização. Além disso, outros tópicos eram incluídos no treinamento conforme o perfil e necessidade de cada um

como: uso básico da ferramenta, registro de eventos/casos, entendimento de como dados, introduzidos na ferramenta, são disponibilizados para a organização. Segundo o consultor, o efeito observado foi significativo como um maior interesse das pessoas pelo processo e o resgate da confiança. A compreensão das informações e do papel de cada um proporcionou um maior comprometimento.

4. Resultados observados

A primeira tentativa de implantação da GSTI, sete anos antes, foi motivada por uma forte pressão de mercado, com a publicação da Lei “*Public Accounting Reform and Investor Protection*” de 2002, conhecida como SOX, regulando as responsabilidades e práticas de auditoria em empresas abertas. Um dos efeitos observados foi a implementação em massa das práticas do ITIL para promover a governança corporativa de TI (FERNANDES, 2008). Naquela época o foco era customizar as ferramentas, negligenciando-se a necessidade de entender a mudança no processo de trabalho para o uso da mesma. Com a tendência ao downsizing - enxugamento do número de profissionais da área de TI, negligenciando a importância do conhecimento dos profissionais para a instituição. O “reavivamento” da solução de GSTI encontrou uma forte resistência resultante da experiência negativa da primeira implementação, e a ausência do conhecimento de como realizar certo o serviço em função da saída em massa dos antigos profissionais e da existência de indivíduos assustados com o por vir.

Assim, os facilitadores da GC identificados atuaram fortemente. A estratégia e Liderança tiveram apoio do CIO e do consultor contratado. Houve um forte trabalho para estabelecer confiança e entendimento sobre a mudança junto às equipes, viabilizando a criação do fluxo de conhecimento. Pessoas foram treinadas, ouvidas e individualmente percebidas com quebra da resistência e geração de interesse pelo compartilhamento do conhecimento.

O papel do gestor da mudança foi fundamental em todo o processo, a sua competência para exercer a função, decidir pela estratégia adequada e atingir o objetivo foi o pilar para o sucesso nos levando a entender que esse é mais um facilitador da implementação da GC.

Segundo o consultor, “os objetivos da corporação de executar a implementação foi deixada bem clara o que permitiu focar em ações que realmente trariam resultados”. Ainda falando de seu trabalho, ele afirma que: “Foi realizado um trabalho minucioso e delicado para estabelecer uma nova cultura e desenvolver novas competências nos indivíduos”. Ainda segundo o consultor o sucesso dentro do esperado e a sinergia observada inferem que “a melhoria contínua é viável”. O aplicativo da HP para GSTI foi atualizado e, após o seu correto entendimento, a manutenção passou a ser executada pela própria área de TI.

5. Conclusão

No que diz respeito à estratégia e liderança, a cultura corporativa, as pessoas e o suporte da TI quanto sua importância com facilitador esta pesquisa ratifica as pesquisas anteriores. A Tabela a seguir compara os facilitadores encontrados entre pesquisa anterior com o dessa pesquisa corroborando sua forte relação.

Pesquisa Facilitadores	ASE por Ho (2006)	VIA por Ho (2006)	Inst. Financeira (este artigo)
Estratégia	Apoio da alta direção/ disseminar a importância da GC	Apoio da alta direção que encoraja a todos os líderes a incentivar a	Comprometimento do CIO em resgatar o nível de desempenho da área.

		implementação de GC.	
Cultura	Uso de TI (empregado elabora material pedagógico que, após ser aprovado, é disponibilizado na plataforma de GC)	Uso de TI (reunião para concientizar pesquisadores sobre a importância da GC/ definição da relevância é por depts)	Iniciativas para levantar o moral e incentivar pessoas a se disporem a contribuir para a mudança. Disponibilizar pela intranet informações (cronograma das mudanças relevantes/ novo diagrama e flowcharts dos processos/ KPIs e relatório de controle de desempenho de serviço).
Pessoas	Trein. (OFF-JT/ OJT/ auto-estudo)/ incentivo à inovação entre empregados/ check-up/ programa de recompensa e de punição-incentivo)	Trein. (profissional geral e específico/ oferecido pelo dept. de pesquisa/ e in-house)/ avaliação (por relatório gerado pelo sistema e evolução do resultado)	Trein. Geral e individualizado. Este último customizado para a necessidade de cada funcionário com resgate da confiança e iniciando apoio ao processo.
Apoio da Tecnologia da Informação	Todos os depts têm sua própria plataforma de GC (qualquer empregado pode acessar e pesquisar informação utilizando um sistema similar ao Google).	A divisão e-business internet acumula a grande responsabilidade de desenvolver o sistema de GC e prove as informações necessárias da rede de trabalho aos parceiros, funcionários e clientes.	Implementação da ferramenta <i>OpenView Service Desk 4.5</i> da HP. Base de conhecimento que viabiliza o armazenamento e recuperação das informações do histórico dos serviços realizados e dos processos.
Gerenciamento da mudança	Unidade dedicada - Centro de GC que acelera a disseminação da GC na companhia.	A divisão de e-business internet criou o projeto de GC. Ele mitiga a GC por dept. liderado pela chefia.	Consultor experiente que estabeleceu estratégia de mudança considerando as características culturais da empresa, a expectativa do CIO e resistência dos funcionários.

Tabela 1- Evidências de facilitadores encontrados: comparação com pesquisas anteriores e as desta.

Através do estudo de caso, observou-se que a parte relevante para o facilitador estratégia e liderança foi obter o apoio da alta direção e a estratégia para a gestão da mudança. Para o facilitador cultura corporativa foi a formação de uma cultura de compartilhamento com apoio da TI. Para o facilitador de pessoas foi os canais da aprendizagem. No que diz respeito ao facilitador de TI, usar recursos que permitiram uma rápida busca para reutilização tornou-se

importante. Na prática, percebeu-se que o papel do gestor organizacional da mudança foi também um fator-chave, preocupando-se com comunicação, coordenação e o dever de mudar.

O papel desta pesquisa não foi só discutir a gestão de conhecimento, mas também aprofundar no entendimento dos conceitos de GC contribuindo no entendimento do GSTI como um modelo de GC aplicado a área de TI.

Como uma organização de serviço, espera-se que a gestão da TI também vise atingir um serviço de classe mundial, segundo a classificação por Estágio de Competitividade de Chase e Hayes (1991 apud DAVIS, 1999). Para tal, a melhoria contínua da qualidade de seu serviço deve ser um desafio constante e superar as expectativas do cliente. Pela excelência de seus serviços de retaguarda, ela pode passar a contar com iniciativas inovadoras na execução de seus procedimentos assim como na geração de novas oportunidades pelo desenvolvimento das suas próprias capacidades. Por outro lado, é fundamental ter a capacidade de armazenar o conhecimento obtido de seus clientes e de seus trabalhadores de linha de frente e utilizá-las como fonte de estímulo, idéias e busca de oportunidades, por exemplo, promovendo o crescimento profissional de seus colaboradores.

Para tal, o uso de um sistema para gerenciar o serviço de TI, torna-se um elemento-chave e indispensável para se obter maior eficácia na recuperação de informação e na geração de novos conhecimentos. Com este foco, é possível compreender porque o framework ITIL v3 reconhece que a solução adequada de GSTI está fundamentada na implementação de uma solução automatizada, com base na gestão do conhecimento dos serviços realizados. A ferramenta HP é uma das soluções que se propõe a armazenar e disponibilizar o conhecimento de uma forma eficaz se combinada com a execução de processos entendidos corretamente pelos seus colaboradores e aderentes ao framework ITIL.

Referências

- BOSE, R.** *Knowledge management metrics*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 104 No. 6, pp. 457-68, 2004.
- CARTLIDGE ET AL.** *The IT Infrastructure Library – Na Introduction Overview of ITIL® V3*. Published in association with the best Management Practice Partnership, 2008.
- DAVENPORT, T.H. & PRUSAK, L.** *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1998.
- DAVIS, M.M.; AQUILANO, N.J. & CHASE, R.B.** *Fundamentals of operations management*. The McGraw-Hill Companies, Inc. NY, NY, EUA, 3th edition, 1999.
- DEMAREST, M.** *Understanding knowledge management*. Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 374-84, 1997.
- FERNANDES, A.A. & ABREU, V.F.** *Implantando a governança de TI – da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços*. Ed. Brasport, 2ª edição, pp. 480, 2008.
- GOLD, H.; MALHOTRA, A. & SEGARS, A.** *Knowledge management: an organizational capabilities perspective*. Journal of Management Information Systems, Vol. 18 No. 1, pp. 75-96, 2001.
- GREENGARD, S.** *How to make KM a reality*, Workforce, Vol. 77 No. 10, pp. 90-2, 1998.
- HO, Chin-Tsang; LAI, Sun-Quae & YEH, Ying-Jung.** *Knowledge management enablers: a case study*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 106 No. 6, pp. 793-810, 2006.
- HOLSAPPLE, C.W. & JOSHI, K.D.** *An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations*. Journal of Strategic Information Systems, Vol. 9 Nos 2/3, pp. 235-61, 2000.
- LIN, C.H. & TSENG, S.M.** *The implementation gaps for the knowledge management system*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 105 No. 2, pp. 208-22, 2005.

- LONG, D.D.** *Building the knowledge-based organizations: how culture drives knowledge behavior?*. Working paper of the Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP, Cambridge, MA, 1997.
- MARÇULA, M.** *Metodologia para a Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas, Apoiada pela Tecnologia da Informação*. 160p. Dissertação (mestrado). Universidade Paulista. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, SP, 2001.
- MARTENSSON, M.** *A critical review of knowledge management as a management tool*. Journal of Knowledge Management, Vol. 4 No. 3, pp. 204-16, 2000.
- NDLELA, L.T. & TOIT, A.S.A.** *Establishing a knowledge management program for competitive advantage in an enterprise*. International Journal of Information Management, Vol. 21 No. 2, pp. 151-65. Xavier. 1998, 2001.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.** *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Inc., New York, NY, 1995.
- O'DELL, C. & GRAYSON, J.** *Knowledge transfer: discover your value proposition*. Strategy & Leadership, Vol. 27 No. 2, pp. 10-15, 1999.
- PAN, S.L. & SCARBROUGHT, H.** *A socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman Laboratories*. Journal of Knowledge Management, Vol. 2 No. 1, pp. 55-66, 1998.
- PIERIS, C.; DAVID, L. & WILLIAM, M.** *Excellence in KM: an empirical study to identify critical factors and performance measure*. Measuring BExcellence, Vol 7 No2, pp29-45, 2003.
- RUPPEL, C.P. & HARRINGTON, S.J.** *Sharing knowledge through intranets: a study of organizational culture and intranet implementation*, IEEE Transactions on Professional Communication, Vol. 44 No. 1, pp. 37-52, 2001.
- SMITH, L.; CAMPBELL, F.; SBRAMANIAN, A.; BIRD, D. & NELSON, A.** *Strategic planning for municipal information systems; some lessons from a large U.S. city*. American Review of Public Administration, Vol. 31 No. 2, pp. 139-57, 2001.
- STOREY, J. & BARNETT, E.** *Knowledge management initiatives: learning from failure*, Journal of Knowledge Management, Vol. 4 No. 2, pp. 145-56, 2000.
- SZULASNK, G.** *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm*, Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 27-43, 1996.
- WONG, K.Y.** *Critical success factors for implementing knowledge management in small/medium enterprise*, Industrial Management & Data Systems, Vol.104 No9, pp 735-43, 2005.
- XAVIER, R.A.P.** *Capital Intelectual: Administração do Conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas*. São Paulo: Editora STS, 1998.
- ZACK, M.H.** *Enveloping a knowledge strategy*. California Management Review, Vol. 41 No. 3, pp. 125-45, 1999.