



GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CENTRO DE PROVIMENTO DE SOLUÇÕES E SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES EM MULTINACIONAL BRASILEIRA DE ENERGIA

KNOWLEDGE MANAGEMENT A CENTER OF TELECOMMUNICATION SOLUTIONS AND SERVICES IN A BRAZILIAN MULTINATIONAL ENERGY COMPANY

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN MULTINACIONAL NO CENTRO DE APROVISIONAMIENTO DE SOLUCIONES Y SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES BRASILEÑA DE ENERGIA

Aécio da Silva Gonzaga, MSc.

Petrobrás S.A./Brazil

aecio@mail.com

Lydia Maria Pinto Brito, MSc

Universidade Potiguar/Brazil

lydiampbrito@yahoo.com.br

Walid Abbas El Aouar, Dr.

Universidade Potiguar/Brazil

walidbranco@gmail.com

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo diagnosticar o estágio atual da Gestão do Conhecimento da organização. Ele se justifica pela necessidade de gerenciar e reter o conhecimento organizacional por ocasião de desligamentos de funcionários. É um estudo de caso, quantitativo e descritivo. Para a coleta de dados foi utilizado o instrumento de pesquisa proposto por Bukowitz e Williams (2002). Participaram do estudo 43 funcionários, entre gerentes, coordenadores, consultores e supervisores. Na percepção dos pesquisados, a organização encontra-se em estágio inicial do processo, pois não existem ações formais articuladas, e avaliação sistêmica e rotineira vinculadas aos resultados estratégicos. Os resultados apontam para a baixa capacidade da organização para estabelecer parcerias visando adquirir competências e que a avaliação do conhecimento visando o descarte não é realizada. A organização utiliza políticas de reconhecimento e recompensa como forma de retenção das pessoas e apresenta sinalizações da existência de ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Compartilhamento do conhecimento; Gestão Estratégica; Empresa multinacional de energia.

ABSTRACT

The present study aimed at diagnosing the current state of knowledge management from the managers' perception in the Telecommunication Solution and Service Providing Center of the organization. It is justified by the need to manage and retain organizational knowledge due to employees' dismissal. It consists of a study case with a quantitative approach and a descriptive purpose. For data collection we used the survey instrument proposed by Bukowitz and Williams (2002). The study included 43 employees, among managers, coordinators, consultants and supervisors. From the respondents' perception, the organization is in the early stage of the Knowledge Management process, for there are no articulated formal processes, knowledge is not evaluated in a systematic and routine way and the actions are isolated and do not link the knowledge management activities to strategic results. The results point to the low capacity of the organization to establish partnerships that would develop its competences and to the fact knowledge is not evaluated. The organization uses politics of recognition and awards as a way to keep people and some indications of favorable environment for knowledge sharing were observed.

Keywords: Knowledge Management; Knowledge sharing; Strategic Management; Multinational energy company.

RESUMEN

El presente estudio ha tenido como objetivo diagnosticar el estado actual de la Gestión del Conocimiento a partir de la percepción de los gestores del Centro de Aprovisionamiento de Soluciones y Servicios de Telecomunicaciones de la organización. Se justifica por la necesidad de administrar y retener el conocimiento organizacional por ocasión del despido de empleados. Consiste en un estudio de caso, abordaje cuantitativo descriptivo. Para recolectar los datos fue utilizado el instrumento de pesquisa propuesto por Bukowitz y Williams (2002). Participaron del estudio 43 empleados, gerentes, coordinadores, consultores y supervisores. De acuerdo con la percepción de los averiguados, la organización se encuentra en la etapa inicial del proceso de Gestión del Conocimiento, pues no existen procesos formales articulados, el conocimiento no es evaluado de forma sistémica y rutinaria, y las acciones son aisladas y no están vinculadas las actividades de gestión del conocimiento a los resultados estratégicos. Indicó la baja capacidad de la organización para establecer asociaciones para adquirir habilidades y conocimientos y que no se realiza la evaluación del conocimiento dirigida a disposición. La organización utiliza políticas de reconocimiento y recompensa como una forma de retener a las personas y muestra signos de la existencia de condiciones favorables para el intercambio de conocimientos.

Palabras clave: Gestión del conocimiento; Compartimiento del conocimiento; Gestión estratégica; Empresa multinacional de energía.

1 INTRODUÇÃO

O sucesso das empresas se deve, também, à sua capacidade de gerenciar o conhecimento relacionado a sua missão, negócio, estratégias e objetivos (ANDRADE, 2011; ANGELONI, 2014; BALBINO, 2015; CHOO, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; LONGO, 2014; NORTH, 2010; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; POSSOLI, 2012; SOUTO, 2013; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998). No contexto desse estudo, a Gestão do Conhecimento é abordada através da concepção das autoras Bukowitz e Williams (2002) que consideram esse processo nas visões dos níveis tático e estratégico; no tático é considerada a forma como as pessoas conseguem a informação de que necessitam para o seu trabalho diário, como utilizam o conhecimento para gerar valor, como é o aprendizado através da criação e, finalmente, como o conhecimento é agregado ao sistema, para que outros o utilizem quando abraçam seus próprios problemas. No processo estratégico, a meta é o alinhamento da estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral dos negócios. A gestão do conhecimento, em nível estratégico, exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras.

A organização pesquisada atua no mercado internacional de energia, área onde a busca de novas formas de disponibilizar energia obriga os participantes deste mercado a investir largamente em pesquisa e desenvolvimento, para a descoberta de soluções eficientes e de custo acessível, para a produção de bens de consumo e bem estar da comunidade (PETROBRAS, 2012). A área estudada desta organização é a responsável pelo provimento de soluções e pela operação e manutenção dos serviços de telecomunicações, sabidamente área importante para os processos de tecnologia da informação, que por ter como principal missão garantir a conectividade entre as diversas áreas de negócio, com continuidade operacional e confiabilidade da informação, necessita fortemente de ações voltadas para obtenção e manutenção do conhecimento (PETROBRAS, 2012).

Esse estudo parte da seguinte questão: qual o estágio atual da gestão do conhecimento, na percepção dos gestores da área de telecomunicações da organização? Teve como objetivo diagnosticar o estágio atual da gestão do conhecimento na percepção dos gestores do Centro de Provimento de Soluções e Serviços de Telecomunicações da organização. Para alcançá-lo, foram percorridas as seguintes etapas de pesquisa: identificar

o modo como o conhecimento é obtido na organização; verificar a contribuição do conhecimento entre equipes na construção do conhecimento organizacional; verificar se o conhecimento é avaliado pelos gestores; identificar se existe a construção e a manutenção do conhecimento para o desenvolvimento da organização; e averiguar se existe o processo de descarte do conhecimento.

Esse artigo encontra-se organizado em quatro partes, além dessa introdução. Inicialmente, apresenta-se o modelo adotado para o estudo. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa. Posteriormente, Os resultados são apresentados e analisados. E, por fim, tem-se a conclusão.

2 O MODELO ADOTADO NO ESTUDO DE BUKOWITZ E WILLIAMS PARA DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A metodologia proposta por Bukowitz e Williams (2002) segue dois dos cursos de atividades que ocorrem simultaneamente dentro das organizações: o processo tático relacionado à utilização de conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado; e o processo estratégico, mais de longo prazo e que combina o capital intelectual com as exigências estratégicas. O processo tático contempla os quatro seções / passos básicos: obtenha, utilize, aprenda e contribua. E o estratégico preconiza a manutenção de uma avaliação contínua do capital intelectual, envolvendo três passos básicos e importantes: avalie, construa e mantenha e descarte.

2.1 O Processo Tático do Diagnóstico da Gestão do Conhecimento

A Seção “Obtenha” tem por objetivo adquirir ou obter informação de fontes selecionadas e/ou recursos internos. Consiste na disponibilidade de dados, de informação e do conhecimento que capacitam os membros da organização a resolver problemas, satisfazendo as necessidades dos clientes e respondendo às mudanças do mercado.

A Seção “Utilize” discute como formatar a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento e define como as pessoas reúnem a informação de que necessitam para o seu trabalho diário. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 108).

Nesse estágio do processo de gestão do conhecimento, o foco além de estar no cliente e no que ele necessita, também considera a forma de como a organização pode utilizar o seu conhecimento para satisfazer as demandas surgidas.

Quanto mais variadas as fontes de conhecimento e mais contato as pessoas tenham umas com as outras, maior o potencial para uma aplicação criativa e inovadora do conhecimento.

Na Seção “Aprenda”, as autoras enfatizam que após o conhecimento ter sido localizado e obtido, as pessoas defrontam-se com o desafio de aplicá-lo à sua situação específica rapidamente. E afirmam que quanto mais variadas as fontes de conhecimento e mais contato as pessoas tenham umas com as outras, mesmo que suas perspectivas e abordagens sejam diferentes das suas próprias, maior será o potencial para uma aplicação criativa e inovadora do conhecimento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 108). Para compartilhar o conhecimento, é necessário o desenvolvimento de mecanismos para remover as barreiras do compartilhamento, vincular a contribuição à oportunidade e ao avanço, reter os benefícios dos que não contribuem e encontrar os pontos de

benefício mútuo, criando funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição do conhecimento.

2.2 O Processo Estratégico do Diagnóstico da Gestão do Conhecimento

Para Bukowitz e Williams (2002) no passo “Avalie”, a organização avalia seu capital intelectual, contabilizando o seu capital humano e suas competências essenciais e alertam as organizações para a maior responsabilidade de mapear e avaliar quais desses ativos serão aproveitados para necessidades futuras (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O passo “Construir” e “Manter” permite à organização manter-se viável e competitiva através dos seus atuais e futuros ativos de conhecimento. Implica na construção de conhecimento por meio dos seus relacionamentos com os empregados, fornecedores, clientes, comunidades nas quais operam e mesmo com os seus concorrentes. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 277).

Dar atenção ao processo de descarte do conhecimento é distinguir entre as formas de conhecimento desnecessárias e aquelas que ainda são úteis para a organização definindo por que, quando, onde e como serão descartadas partes da base de conhecimento da organização.

3 METODOLOGIA

Este trabalho consiste em um estudo de caso com abordagem quantitativa e finalidade descritiva (GIL, 2006; VERGARA, 2007), conforme o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002). Baseia-se numa pesquisa censitária, submetida a toda a liderança formal do Centro de Provimento de Soluções de Telecomunicações de uma multinacional brasileira de energia, representada por 64 sujeitos: 27 gerentes, 12 coordenadores, 7 consultores e 18 supervisores no período fevereiro de 2014.

Devido à dinâmica das atividades gerenciais e da abrangência nacional da área pesquisada, dos 64 (sessenta e quatro) questionários enviados, foram obtidos 43 (quarenta e três) completos. Em relação à população obteve-se uma amostra, por acessibilidade e conveniência de participantes que representam o universo (GIL, 1999), de 64% dos respondentes.

O instrumento utilizado para coleta dos dados é composto por 07 questionários com 20 perguntas objetivas para cada seção: Obter, utilizar, aprender, contribuir, avaliar, construir e manter e descartar. Foram acrescentadas cinco questões para levantamento de dados pessoais e profissionais: Gênero, Idade, Escolaridade, Tempo de Serviço e Função. As variáveis analíticas do trabalho são descritas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Variáveis do Estudo

Dimensões	Variável	Definição
Tática	Obtenha	Processo familiar que permite aos indivíduos, tomar decisões ou criar produtos e serviços novos. Com o advento de novas tecnologias, é enorme a quantidade de informação que flui para as organizações, obrigando as pessoas a grande volume destas para obter aquela que é indispensável para as suas necessidades.
	Utilize	Processo de utilização da informação de forma inovadora na organização. Encorajando a criatividade, a experimentação e a receptividade a novas ideias.
	Aprenda	Processo de reconhecimento da aprendizagem como um meio de criar vantagem competitiva. O desafio está em encontrar maneiras de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham.
	Contribua	Processo para garantir que as pessoas se sintam parte do sistema gestor do conhecimento e incentivem a sua participação, dirimindo as dúvidas quanto a riscos de compartilhar conhecimento com os demais. Esta contribuição garante a criação de novos produtos e serviços na organização.
Estratégica	Avalie	Processo que avalia quais são os conhecimentos necessários na organização e os compare com as necessidades futuras de conhecimento. É preciso garantir que se tenha referência para mensurar os ganhos com a gestão do conhecimento e investimentos no capital intelectual.
	Construa/ Mantenha	Processo da gestão do conhecimento que assegura que o capital intelectual futuro manterá a organização viável e competitiva.
	Descarte	Processo que identifica quanto o conhecimento não agrega mais valor a organização ou que identifica quanto este descarte de conhecimento irá gerar mais valor do que o manter apenas interno.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

Para aprofundamento das questões foram criados os seguintes indicadores / domínios cognitivos que permeiam todos os passos: Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento, Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento, Capacidade de realização da tarefa, Papeis de gestão do conhecimento, Estrutura física e organizacional, Meios eletrônicos e tecnologias da informação, Documentação, resultados, mensuração /protocolos e regras, Processo decisório, Simulação/ jogos/ inovação/ resolução de problemas, Parceria, Avaliação do conhecimento, Valores, e Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento.

Os dados foram coletados através de formulário eletrônico com envio e controle de respostas automatizado pela ferramenta de correio eletrônico da corporação estudada. Para cada pergunta do questionário as autoras adotam uma escala de respostas gradativas com intensidade crescente de 1 a 3 pontos, variando de fraco a forte. A interpretação da pontuação dos resultados do DGC acontece obedecendo ao critério: quanto maior o percentual obtido nas respostas, melhor o desempenho de um passo específico no processo de Gestão do Conhecimento. Para calcular cada seção e também a média das sete seções é necessário utilizar o algoritmo apresentado na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Método para cálculo por Seção

Somatório do número Fs	=		x 3 =	
Somatório do número Ms	=		x 2 =	
Somatório do número Frs	=		x 1 =	
A sua pontuação				
Pontuação total possível				60
A sua Pontuação percentual (a sua pontuação dividida por 60)				
				% para cada seção

Fonte: Bukowitz e Wiliams (2020, p. 34).

Portanto, para os scores atribuídos (“Fs”=3, “Ms”=2 e “Fr”=1) soma-se o total de “Fs” e multiplica-se por três; o total de “Ms” e multiplica-se por dois e o total de “Fr” multiplicado por um. A pontuação máxima para cada seção é de 60 pontos (20 afirmações x 3); já a pontuação máxima possível geral (de todas as seções) é 420 pontos (60 pontos x 7 seções), sendo possível adaptar para leitura de acordo com o número de participantes da pesquisa. Bukowitz e Williams (2002) adotam como “padrão aceitável” de gestão do conhecimento uma pontuação média, para cada seção de 30 a 70%, pois são médias encontradas nos estudos que realizaram, e para todas as seções de 55%. Os itens correspondentes às questões fechadas dos questionários foram tabulados utilizando-se planilhas eletrônicas, obtendo-se os cruzamentos entre as variáveis de interesse para análise, que são apresentadas através de tabelas com a frequência das respostas e média percentual.

4 RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta, os percentuais para cada seção do Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC), calculado através da média ponderada obtida pela razão entre o somatório da pontuação padronizada com seus respectivos pesos (somatório de F x 6 + M x 3 + Fr x 0), e o número de itens avaliados (somatório de F + M + Fr).

Tabela 1 – Resultados encontrados na aplicação do DGC

Processo	Seção	Pontos	Percentual da seção	Desempenho
Tático	Obtenha	38,72	64,5	
	Utilize	39,47	65,8	<i>Melhor</i>
	Aprenda	38,26	63,8	
	Contribua	37,84	63,1	<i>Pior</i>
	Subtotal	154,29	64,3	
Estratégico	Avalie	34,28	57,1	<i>Pior</i>
	Construa/Mantenha	40,49	67,5	<i>Melhor</i>
	Descarte	39,12	65,2	
	Subtotal	113,89	63,3	
	Total Geral	268,16	63,9	

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se a pontuação obtida em cada seção, pode-se afirmar que os percentuais encontrados (entre 57,1% e 67,5%) são compatíveis com os limiares propostos na metodologia (30 a 70% por seção), apontando para um bom desempenho, comprovado também através da média geral entre o resultados de todas as seções (63,9%), que ficou acima dos 55%, definido como parâmetro característico médio para as organizações que praticam de alguma forma a gestão do conhecimento. No computo dos resultados das seções que compõem o processo tático, calculado através da média dos percentuais apurados nas seções Obtenha, Utilize, Aprenda e Contribua, observa-se que a organização também apresenta um bom resultado (64,3%), sugerindo que na percepção dos gestores que responderam o questionário da pesquisa, as pessoas lidam de forma consciente e sistemática com a obtenção, uso e entrega do conhecimento ao utiliza-lo como ferramenta para criar valor e resolver problemas, e que pode existir na organização a cultura da troca de conhecimento. Para as seções do processo estratégico (Avalie, Construa/Mantenha e Descarte), que sintetizam na metodologia o alinhamento entre as estratégias do conhecimento com as estratégias gerais da organização estudada, ao representar principalmente o papel das lideranças organizacionais, obteve-se o percentual de 63,3%, alinhado com os resultados médios do processo tático (64,3%) e do total geral (63,8%). Ainda no processo estratégico observou-se a ocorrência do menor e do maior indicador, 57,1% na seção avalie e 67,5% para a seção construa e mantenha, indicando que na visão das lideranças pesquisadas há esforços em aplicar a gestão do conhecimento também a nível estratégico.

Em estudo realizado por Galvão (2012), na mesma organização, porém em outra área de atuação, foram obtidos resultados similares em ordem de grandeza, muito próximos dos aqui obtidos: Média do processo tático 67,8%; Média do processo Estratégico 67,0% e Média geral 67,4%. No mesmo diagnóstico, também foram apurados entre as seções do processo estratégico o maior e o menor indicador: 74% para a seção construa/mantenha e 61% para a seção avalie o que indica que de maneira geral a multinacional estudada, a nível corporativo, esforça-se em desenvolver ações voltadas para a gestão do conhecimento com visão estratégica, embora ainda não consiga atingir plenamente todas as suas área de atuação, pois em apenas uma seção do diagnóstico, na pesquisa de Galvão (2012), (74% - construa/mantenha do processo estratégico) superou os 70% valor máximo obtido em pesquisas realizadas pelas autoras.

4.1 Diagnóstico da Seção Obtenha

Fortemente ligado ao processo de transformação da informação em conhecimento, os resultados da seção “Obtenha”, visto pelo prisma dos domínios cognitivos que a compõem, revelam que os respondentes classificaram a maioria das questões como moderadamente ou fracamente representativas da sua percepção de como o conhecimento é obtido na organização, mesmo assim, em termos percentuais o resultado desta seção (64,5%) foi inferior apenas ao da seção utilize (65,8%) do processo tático, conforme apresentados na Tabela 2. Ainda considerando a análise pelo ponto-de-vista dos domínios cognitivos, percebe-se que o indicador “Capacidade de realização da Tarefa”, dentro do processo de obtenção do conhecimento, indica que as pessoas têm capacidade de localizar as informações que precisam para realizar suas tarefas no momento em que as procuram na organização, e essa competência é percebida pelos gestores tendo sido classificada por 86% (37 respostas em 43 possíveis) como moderado a forte, dando a este domínio a maior representatividade no processo de obtenção do conhecimento. O resultado obtido neste indicador, pode estar diretamente relacionado com a política de desenvolvimento de recursos humanos desenvolvida pela corporação, pois, segundo Brito (2005), a competência está relacionada com a escolaridade. Brito (2005), afirma ainda, que se trata da capacidade de solucionar as incertezas do dia-a-dia através da arte de “saber fazer”.

Tabela 2 – Indicadores de gestão do conhecimento – Seção Obtenha

Indicadores da Gestão do conhecimento	Respostas por concordância com a afirmação			Nota final	Desempenho
	Forte	Moderado	Fraco		
Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/Relacionamento	52	116	46	3,08	
Capacidade de realização da tarefa	11	26	6	3,35	Melhor
Papeis de gestão do conhecimento	52	111	95	2,50	
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	73	119	66	3,08	
Documentação, resultados, mensuração/protocolos e regras	12	36	38	2,09	Pior

Fonte: Dados da pesquisa.

O pior desempenho desta seção foi computado ao indicador “Documentação, resultados, mensuração/protocolos e regras” que apresentou a menor nota final (2,09), identificado como de fraco para moderado por 86% dos gestores (74 respostas em 86 possíveis), indicando que, a área estudada não disponibiliza de forma sistemática, na visão dos pesquisados, processos estruturados para documentar e compartilhar o conhecimento, tanto para a informação que deveria ser controlada centralmente como para aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar, conforme análise individual das opiniões para as afirmativas 19 e 20 da seção “Obtenha”. Nonaka e Takeuchi (1997) e Choo (2003) valorizam a documentação das expertises dos funcionários, pois se trata da conversão do conhecimento tácito em explícito, representando a fase de externalização do conhecimento, introduzida pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997), como atividade principal da criação do conhecimento organizacional (CASTRO, 2011).

A análise das respostas para o indicador “Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/Relacionamento”, revelou que de forma moderada para forte as pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações, entendem e comunicam o uso pretendido da informação, apesar da baixa capacidade de compartilhar informações, conhecimentos e experiências exitosas, conforme análise do indicador anterior. Bukowitz e Williams (2002) alertam para que o compartilhamento e obtenção do conhecimento esteja alinhado às estratégias organizacionais. Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998) e Terra (2005) apontam para a necessidade da valorização do relacionamento interpessoal para que haja compartilhamento do conhecimento. Nessa seção do modelo de gestão do conhecimento, o compartilhamento se dá através do processo de socialização descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), que é o processo de aquisição de conhecimento tácito partilhando experiências, pois a informação e o conhecimento a partir da experiência é a base para a construção de novos conhecimentos, portanto, pressupõe confiança mútua e vivência cotidiana nas situações de trabalho (BRITO, 2005).

A análise do indicador “Meios Eletrônicos e Tecnologias da Informação”, corrobora o escore obtido para o indicador referente ao compartilhamento do conhecimento, e se alinha com a afirmação de Bukowitz e Williams (2002) de que são os instrumentos eletrônicos de navegação e captura de dados que dão às pessoas as informações necessárias para aprimorar a qualidade e a eficiência do trabalho, pois as respostas para os quesitos do questionário que abordam este domínio cognitivo foram positivas nas afirmativas referentes ao armazenamento eletrônico do conhecimento, na facilidade de consulta e grande disponibilidade de informação e de que as tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.

O indicador “Papeis de Gestão do Conhecimento”, que representa, conforme Bukowitz e Williams (2002), as atividades próprias dos indivíduos ou grupos específicos para julgar, identificar, coletar, classificar, resumir e disseminar o conhecimento na organização, inclusive através dos serviços da área de Tecnologia da Informação, foi avaliado como moderado com grande tendência para fraco. Na opinião dos gestores, não há como fazer distinção entre papeis de gestão do conhecimento, que são focalizados para conteúdo, dos que são administrativos e/ou burocráticos por natureza. Foram avaliadas como fracas, as iniciativas para a alocação de recursos para comunidades, grupos e equipes que desejam desenvolver o conhecimento delas e não houve concordância, pela maioria, de que as comunidades de especialistas são facilmente identificáveis, não ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica, confirmadas pela opinião de não existirem indivíduos ou grupos específicos que identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento em nível organizacional. Moderadamente houve concordância em que os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros profissionais.

Ressalte-se que na área pesquisada não existe uma estrutura específica para julgar, identificar, coletar, classificar, resumir e disseminar o conhecimento, estando estas ações à cargo da área de recursos humanos a nível corporativo. Sugerem Ichijo e Nonaka (2001) e Bukowitz e Williams (2002) que as organizações invistam na criação de novos cargos que desenvolvam a integração de esforços para criação do conhecimento e para que o foco organizacional seja mantido, tais como: chefe ou oficial de aprendizagem, gerente de conhecimento, diretor de ativos intangíveis ou controlador de capital intelectual (BUKOWITZ; WILLIAM, 2002).

À luz da análise dos dados da pesquisa, observa-se então que na visão dos gestores da organização pesquisada, as pessoas obtêm conhecimento ao utilizar os recursos eletrônicos disponibilizados para localizar as

informações que precisam para realizar suas tarefas no momento em que as procuram, sendo capazes de fornecer explicações completas quando solicitam informações, através dos instrumentos eletrônicos de navegação e captura necessárias para aprimorar a qualidade e a eficiência do trabalho, apesar de não existirem formalmente Indivíduos ou processos específicos para julgar, identificar, coletar, classificar, resumir e disseminar o conhecimento organizacional articulando entre as necessidades de informação e os bancos de informação existentes.

4.2 Diagnóstico da Seção Utilize

A seção “Utilize” apresentou o maior escore percentual dentro do processo tático, 65,8%, o que segundo as autoras da metodologia, demonstra forte capacidade da organização de dominar maneiras novas de construir soluções e combinar conjuntos de habilidades e perspectivas diversas, que residem em locais igualmente diversos e apontam para a existência de uma cultura organizacional de confiabilidade. Bukowitz e Williams (2002) alertam ainda, para que as organizações propiciem às pessoas, constantemente, fontes novas e seguras para inovar e satisfazer às necessidades dos clientes e promover a inovação organizacional. Shin et al. (2001) ressaltam que a integração dos processos e objetos ligados à gestão do conhecimento torna possível a implementação e a perpetuação dos sistemas de gestão do conhecimento no âmbito das organizações prestadoras de serviços, quando valorizam a visão do cliente ao considerar as suas necessidades (dos clientes) no processo interno de gestão do conhecimento. Os indicadores registrados na Tabela 3, nos revelam, como é utilizado o conhecimento na instituição.

Tabela 3 – Indicadores de gestão do conhecimento – Seção Utilize

Indicadores da Gestão do conhecimento	Respondentes por concordância com a afirmação			Nota final	Desempenho
	Forte	Moderado	Fraco		
Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/Relacionamento	75	120	63	3,14	
Estrutura física e organizacional	57	105	53	3,06	
Documentação, resultados, mensuração /protocolos e regras	28	10	5	4,60	Melhor
Processo decisório	5	28	10	2,65	
Simulação/jogos/inovação/resolução de problemas	32	103	80	2,33	Pior
Parceria	25	64	39	2,67	

Fonte: Dados da pesquisa.

O indicador “Documentação, Resultados, Mensuração/Protocolos e Regras” apresenta de forma direta o posicionamento de 88% dos pesquisados de que existe na organização, o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial, reforçando, a necessidade de proteção do conhecimento essencialmente ligado à competência da organização, já que sua falta pode ocasionar, na visão de Bukowitz e Williams (2002), a perda de propriedade intelectual, retrabalho, redução da eficácia, dificuldade na seleção de novas informações, limitações no planejamento e na criação de produtos e serviços.

Na avaliação do quesito referente ao compartilhamento do conhecimento do ponto de vista dos relacionamentos hierárquicos, “Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento”, intui-se que de forma moderada as pessoas falam se têm uma opinião ou uma ideia para oferecer, os relacionamentos hierárquicos são ajustados com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer e não interferem na busca de informação que as pessoas necessitam, reforçado pela opinião de 51% dos gestores de que na organização, as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho e 60% concordaram com a afirmativa de que todas as ideias promissoras são levadas em consideração, não importando de quem venham. Para Brito (2005), o compartilhamento do conhecimento supõe confiança mútua e vivência cotidiana nas situações de trabalho, como condições para que ocorra, apontando para a constatação de que existe compartilhamento do conhecimento na organização pesquisada.

A análise do indicador “Estrutura Física e Organizacional”, indica que moderadamente, tendente a forte, a instituição disponibiliza espaços de trabalho com estruturas distintas para propiciar o fluxo do conhecimento e estimular o uso criativo do conhecimento como sugerido por Davenport e Prusak (1998), que colocam como de grande importância a necessidade de espaços – cognitivo ou social – no ambiente de trabalho, para que as pessoas, possam refletir e repartir com os outros sobre o que sabem, caso contrário o conhecimento permanecerá apenas na mente das pessoas. 33% dos entrevistados classificam como fraco o planejamento do espaço de trabalho, que para eles não facilita o fluxo de ideias entre as equipes de trabalho e, também, que a organização lhes parece como rígida ou “não flexível”, neste quesito.

Ainda sobre a adequação do ambiente de trabalho voltado para a valorização do compartilhamento do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) e Brito (2005) alertam para a função das organizações de fornecerem um ambiente apropriado que favoreça o desenvolvimento de atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual e coletivo, através de espaços organizacionais adequados, que facilitem a comunicação e o fluxo do conhecimento, semelhante às condições facilitadoras para criação do conhecimento organizacional, introduzidas por Nonaka e Takeuchi (1997). A maioria dos gestores, enxergam de forma moderada a “Parceria” com os concorrentes e beneficiários como uma prática estabelecida na organização, e que os beneficiários no processo de criar e desenvolver produtos e serviços ou projetos novos é uma prática bem estabelecida.

Para Bukowitz e Williams (2002), isso quer dizer que a organização, em alguns casos, transpõe seus limites através da colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes como pré-condição para produzir ganhos mútuos de competitividade. Porém, Borges Filho (2002) questiona quanto à utilização do conhecimento organizacional nas parcerias, pois a obtenção de conhecimento desnecessário poderá comprometer o desenvolvimento de produtos, serviços e a tomada de decisão (CASTRO, 2011).

O resultado do indicador “Processo Decisório”, pertinente à afirmação de que “Todos podem descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral”, foi respondido por 88% dos gestores com concordância moderada, tendente a fraca. Isso pode ser explicado pelo fato de que a tomada de decisão depende do conhecimento elaborado de forma confiável para que agregue valor para o mercado e ao cliente.(BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). A análise do indicador “Simulação/Jogos/Inovação/Resolução de problemas”, constata que a organização não pratica de forma sistemática, conforme sugerido por Bukovitz e Willams (2002), a utilização de jogos e simulações no contexto organizacional para prever ações futuras e para favorecer a aprendizagem mútua a partir de experiências do passado sobre a impressão coletiva.

4.3 Diagnóstico da Seção Aprenda

Através das respostas ao quesito 19 da seção “Aprenda” do Diagnóstico da Gestão do Conhecimento, 67% dos gestores classificaram o indicador “Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento” com representatividade moderada, e 19% consideraram forte, apontando para que na organização pesquisada haja alguma forma ou processo que garanta que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros, indicando que ela implementa algumas ações voltadas para o aprendizado organizacional e o desenvolvimento do capital intelectual (Tabela 4). Terra (2005) apresenta a opinião de que não socializar ou socializar pouco o conhecimento pode implicar em problemas de aprendizagem, pois quando o conhecimento é retido por poucos, proporciona o “não saber”.

A análise do indicador “Simulação/ Jogos/Inovação/Resolução de problemas”, demonstrou, assim como na seção “utilize”, a percepção de 67% dos participantes que de forma fraca a instituição em estudo se utiliza de jogos e simulações para entender melhor como os fatos acontecem no contexto organizacional e não considera, para a maioria, a utilização de uma experiência do passado sobre a impressão coletiva, para prever ações futuras como forma de favorecer a aprendizagem mútua.

As respostas para os outros domínios cognitivos que compõem a variável “Compartilhamento do Conhecimento / Comunicação / Relacionamento”, apontam como a organização aprende, pois no computo das respostas para os quesitos 11, 13, e 16, levam a constatar que na organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural, aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas, e que a organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua, porém não está institucionalizado o hábito de tratar as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.

Tabela 4 – Indicadores de gestão do conhecimento – Seção Aprenda

Indicadores da Gestão do conhecimento	Respondentes por concordância com a afirmação			Nota final	Desempenho
	Forte	Moderado	Fraco		
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do conhecimento	41	81	50	2,84	
Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento	8	29	6	3,14	Melhor
Processo decisório	50	128	80	2,65	
Simulação/jogos/Inovação/resolução de problemas	45	115	55	2,86	
Parceria	16	31	39	2,20	Pior
Avaliação do conhecimento	32	71	69	2,35	

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o quesito “Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa”, uma das variáveis do indicador “Processos de Gestão do conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do

Conhecimento”, 72% dos gestores concordam de forma forte tendente a moderada, que há na organização, reflexão sobre os erros, fracassos, problemas e discordâncias das experiências vivenciadas. Contrapondo-se pela avaliação tendente para fraca, nos quesitos que tratam de como as pessoas se portam quando falham e tratam dos problemas, e que na opinião dos gestores da organização estudada, o fracasso não é considerado uma oportunidade para aprender. Os gestores consultados, no indicador “Processo Decisório”, avaliaram como fracamente descritiva, para a organização pesquisada, a utilização de modelos ou sistemas de tomada de decisões voltados para entender melhor de que maneira os insucessos acontecem, opinaram não existir o hábito de aprender com as falhas para a correção de rumos na condução de trabalhos subsequentes, pois não tratam as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros, sugerindo que a organização não consegue aprender através da interação entre as pessoas e repercute diretamente, de forma negativa, na eficiência organizacional, demonstrando que de forma fraca a instituição entende como os fatos acontecem, por conseguinte, pouco aprende para resolver as situações diferentes do dia a dia organizacional. Por outro lado, os gestores entendem que de forma moderada, as pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização no seu trabalho e que no processo de planejamento utiliza-se da construção de cenários, para definir e posturas para responder em situações diferentes.

Os dados obtidos no indicador “Avaliação do Conhecimento”, mostram que 84% dos gestores percebem que considerar as lições aprendidas (de sucesso ou insucesso) é uma prática estabelecida na organização, embora que para 81% deles, as pessoas, ao fim de projetos, não tomam o tempo necessário para reunir-se com a sua equipe e com os clientes, para analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor. Isto é ratificado na análise do indicador “Parcerias” onde mais de 70% dos gestores dividem as opiniões entre moderada e fraca a percepção para os quesitos “As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas” e “Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos beneficiários”.

Nesse contexto, a organização necessita atentar para a recomendação de Stewart (1998) quando assevera que o sucesso das organizações em uma economia baseada no conhecimento, depende de novas habilidades e gerenciamento que viabilizem a capacidade de aprendizado contínuo e não apenas de relacionamento com fornecedores e clientes sendo necessário transpor os limites organizacionais através da colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes como pré-condição para produzir aprendizagem mútua (BUKOWITZ ; WILLIAMS, 2002).

4.4 Diagnóstico da Seção Contribua

Na avaliação de 45% dos gestores, a corporação em estudo desenvolve, de forma moderada ações para incentivar as pessoas a contribuírem com o conhecimento que têm nas suas mentes, isto é, cooperem para a base de conhecimento organizacional com o que aprenderam, isto é visto como um verdadeiro desafio, para Nonaka e Takeuchi (1997) e Bukowitz e Williams (2002), confirmada pela percepção destas lideranças ao avaliarem, com concordância fraca o quesito da seção que explora se os espaços eletrônicos e físicos destinados ao armazenamento do conhecimento, indicador “Estrutura física e organizacional”, estão estruturados para ajudar as pessoas a direcionar as suas contribuições. Os dados obtidos, indicam que na organização as interações físicas não são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas, pois não tem a cultura de utilizar a integração das unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento,

além disso, os repositórios de conhecimento têm uma estrutura rígida que não facilita que as pessoas registrem as suas contribuições, como também, a constatação de que o comportamento de compartilhamento do conhecimento não é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho conforme a Tabela 5. Observa-se no entanto, que este foi o indicador que apresentou o melhor desempenho na seção “Contribua”.

Tabela 5 – Indicadores de gestão do conhecimento – Seção Contribua

Indicadores da Gestão do conhecimento	Respondentes por concordância com a afirmação			Nota final	Desempenho
	Forte	Moderado	Fraco		
Processos de gestão do conhecimento /Contextualização / Política de Gestão do conhecimento	45	95	75	2,58	
Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/Relacionamento	131	251	176	2,76	
Papeis de gestão do conhecimento	31	55	43	2,72	
Estrutura física e organizacional	30	59	40	2,77	Melhor
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	19	34	33	2,51	
Parceria	7	23	13	2,58	
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	28	49	52	2,44	Pior

Fonte: Dados da pesquisa.

Também com percepção de desempenho moderada, o indicador “Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/Relacionamento”, que explora, segundo Bukowitz e Williams (2002), a capacidade da organização de influenciar e contribuir sobre as ideias e expertises socializadas com foco na informação que agregue valor à missão da organização, os gestores participantes da pesquisa tendem a concordar que as interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito” (que está na mente das pessoas e é difícil de articular), pois a organização oferece maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento sendo possível que as pessoas identifiquem as outras que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.

Ainda analisando-se os aspectos evidenciados nas respostas sobre o compartilhamento de conhecimento relacionado com os modos de comunicação e relacionamentos, a maioria dos gestores considerou que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização, mesmo que a organização não rejeite pessoas que se recusem a compartilhar conhecimento, pois não está estabelecido o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na organização, estejam obrigados a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.

Os gestores também não concordaram com a afirmativa de que, na organização estudada o compartilhamento de conhecimento seja reconhecido publicamente, pois percebem que a organização não legitimou o compartilhamento de conhecimento, por não dar tempo às pessoas para que o façam, percebem que não há oportunidade para que as pessoas incluam nas suas atividades o compartilhamento de conhecimento das informações importantes para a missão e ratificaram que o comportamento de compartilhamento do conhecimento não está incorporado ao sistema de avaliação de desempenho. O indicador “Papéis de Gestão do

Conhecimento”, avalia se na organização, as funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, ou ação equivalente, sustentam o processo de compartilhamento do conhecimento, isto é, são capazes de avaliar o conhecimento necessário quando alocam recursos para o processo de inovação (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Na área pesquisada, conforme apurado neste quesito, os gestores não percebem a existência destes profissionais consequentemente as pessoas não são orientadas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender. Apesar disto, de forma moderada, os dados apontam para a possibilidade das pessoas poderem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento. As questões que averiguam a opinião dos gestores quanto a mensuração e descrição do fluxo de processo de gestão do conhecimento que ajudam a entender melhor o que está se tentando gerir e seus resultados.

O indicador “Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do conhecimento”, foram de forma geral percebidas como moderadamente existentes na organização quando questionados sobre se o comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho e se os processos para contribuir com conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho, ratificando a percepção obtida no indicador “Papéis de Gestão do Conhecimento”, porém conclui-se que a organização não determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.

A análise do indicador “Parcerias”, que questiona diretamente se na organização pesquisada as pessoas participam de múltiplas comunidades que poderiam facilitar a contribuição e disseminação do conhecimento, também demonstrou que de forma moderada, com revés de fraqueza, a organização não propicia de forma contínua a construção de expertises como sugerido por Angeloni (2003). Ao ressaltar a importância da participação das pessoas em comunidades, não em um dado momento, mas como um processo contínuo. Sobre esse resultado, que corrobora com a percepção para os indicadores que tratam do compartilhamento através dos papéis, dos processos e das políticas embasadas no relacionamento das pessoas, Bukowitz e Williams (2002); Dihl et al. (2010) colocam que o problema reside nas pessoas em resistir contribuir por achar que é perda de tempo ou que não agrega valor para quem contribuiu, mas só para quem recebe (CASTRO, 2011).

O indicador que avalia o reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento, de maneira geral, teve score fraco, com avaliações moderadas pelos gestores que a organização reconhece a contribuição de cada profissional para a organização, vinculando-a ao nome do autor original e que o compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente, porém ratificam que a organização não legitimou o compartilhamento de conhecimento nem formalizou a legitimação de processos de contribuir o que levaria a valorização das pessoas que podem facilitar o processo de transferência do conhecimento tácito, já que esse é o norte da gestão do conhecimento. (SVEIBY, 1998).

4.5 Diagnóstico da Seção Avalie

A seção “Avalie” (Tabela 6) apresentou o desempenho mais fraco, 57,1%, entre todas as seções do levantamento, apontando para uma avaliação de que o conhecimento e as informações existentes na área estudada não são avaliados de forma sistêmica e rotineira. Para Castro (2011), tal fato pode acarretar impedimento à mudança e as respostas exigidas pelo mercado, uma vez que não se tem, ou tem pouca informação sobre o que realmente é importante para a instituição alcançar seus objetivos.

Analisando-se, a seguir, cada um dos indicadores da seção “Avalie”, o “Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento”, como recurso capaz de gerar valor para as organizações (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002) teve o melhor desempenho, pois foi avaliado como forte pela maioria dos gestores quando concordaram que a organização reconhece que o conhecimento é parte da base de recursos pela qual ela gera valor para seus beneficiários, moderadamente concordam que há algum tempo vem sendo praticado a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela, embora analisem como fraca a percepção das pessoas que não conseguem explicar a diferença entre a avaliação e a remuneração de desempenho, embora exista esta prática na organização.

Tabela 6 – Indicadores de gestão do conhecimento – Seção Avalie

Indicadores da Gestão do conhecimento	Respondentes por concordância com a afirmação			Nota final	Desempenho
	Forte	Moderado	Fraco		
Processos de gestão do Conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do conhecimento	75	150	205	2,09	
Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento	13	25	48	1,78	Pior Nota
Papeis de gestão do conhecimento	8	19	16	2,44	
Documentação, resultados, mensuração /protocolos e regras	80	109	241	1,88	
Processo decisório	5	20	18	2,09	
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	43	51	35	3,19	Melhor Nota

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o indicador “Papeis de gestão do conhecimento”, que questiona o papel dos gestores do conhecimento quanto a serem capazes de avaliar o conhecimento necessário quando alocam recursos para o processo de inovação (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002), concordaram de forma moderada que existem na organização, o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.

Já para o indicador “Processos de gestão do Conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do conhecimento” que trata, conforme proposto por Bukowitz e Williams (2002), da mensuração e descrição do fluxo de processo de gestão do conhecimento para ajudar a entender melhor o que está sendo gerido e seus resultados, foi avaliado como moderado quando a mensuração do conhecimento é utilizada especificamente para este fim, porém, com a maioria opinando como fracas as ações gerenciais para medir o próprio processo de gestão do conhecimento e seus resultados, evidenciado na classificação fraca para as afirmativas: Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos; Dispomos de um esquema que descreve como diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para criar valor; Baseamo-nos em uma equipe cujos membros têm capacidade em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados; Mapeamos o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento; e Utilizamos tanto medidas

qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.

Para o indicador “Processo decisório”, a maioria dos participantes caracterizou com julgamento moderado ou fraco, pois a organização não tem um processo que avalia a utilização de fatos sólidos, números e informações não mensuráveis como suporte para as decisões baseadas no conhecimento, e consequentemente a gestão da organização não avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos e que a avaliação do capital intelectual não faz parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral. Quanto aos indicadores “Documentação, resultados, mensuração /protocolos e regras” e “Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/Relacionamento”, que resumem no DGC as ações para mensurar o conhecimento através de medidas qualitativas e quantitativas para dimensionar a efetividade e publicar documento de circulação interna e externa sobre como a organização gerencia o conhecimento, os respondentes concordam de forma moderada com a existência de um processo de mensuração porém avaliam que são fracas ou não existem a comunicação de como a gestão do conhecimento é gerenciada e que não existem vínculos deste processo (mensuração) com os resultados, pois a organização não mede o processo de gestão do conhecimento e seus resultados e nem estabeleceu indicadores para controle e verificação. Isso implica diretamente na avaliação negativa pois uma grande parcela dos gestores, 88%, apontam que os membros da equipe da gestão da organização não conversam sobre a gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.

4.6 Diagnóstico da Seção Construa/Mantenha

Esta foi a seção de melhor desempenho neste diagnóstico da Gestão do Conhecimento, obtendo 67,5% no computo geral, apresentando também o indicador de maior desempenho das seções avaliadas “Meios eletrônicos e tecnologias da informação” (3,7 pontos), caracterizando o indicador como forte a moderado por 97% dos respondentes, conforme apresentado na Tabela 7, a seguir.

Tabela 7 – Indicadores de gestão do conhecimento – seção Construa/Mantenha

Indicadores da Gestão do conhecimento	Respondentes por concordância com a afirmação			Nota final	Desempenho
	Forte	Moderado	Fraco		
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do conhecimento	42	63	67	2,56	Pior
Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/Relacionamento	36	46	47	2,74	
Papeis de gestão do conhecimento	22	41	23	2,97	
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	97	70	47	3,70	Melhor
Documentação, resultados, mensuração /protocolos e regras	17	49	20	2,90	
Simulação/jogos/inação/resolução de problemas	27	57	45	2,58	
Parceria	30	53	46	2,63	
Valores	24	45	16	3,28	

Fonte: Dados da pesquisa.

Talvez não seja surpresa por tratar-se da resposta de gestores de uma das áreas de conhecimento da Tecnologia da Informação e Telecomunicações de uma multinacional Brasileira de energia, que vêm a

Tecnologia da Informação como um instrumento para ajuda-los na execução do trabalho, sendo este o indicador, segundo Bukowitz e Williams, 2002 o que apura a utilização dos meios eletrônicos e TI em rede como fonte de informação confiável que se necessita para a execução das tarefas. De fato, depois de registrada nos repositórios de dados, uma informação estará disponível, e poderá ser utilizada por qualquer pessoa que esteja categorizada e autorizada segundo as regras de classificação da informação. Para os pesquisados, estes sistemas de informação viabilizam a formação de diferentes redes de pessoas, embora não exista a exigência dos superiores para incluir a gestão do conhecimento nos nossos planejamentos de trabalho, conforme citado anteriormente em outras seções deste diagnóstico, nas avaliações do indicador “Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do conhecimento”. Do ponto de vista da construção e manutenção do conhecimento viabilizado através dos sistemas de TI, este indicador apura a existência ou não do processo de formação de diferentes redes de pessoas para retê-las e alavancar o conhecimento através de relacionamentos duradouros, e para a manutenção das pessoas indispensáveis para a missão da organização, para instituir o compartilhamento do conhecimento através das tecnologias necessárias entre unidades e além-fronteiras da organização e dos grupos de trabalho (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Isso posto, constata-se neste quesito, que de forma forte a organização empenha-se para manter na organização as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para alcançar os objetivos e a missão, conclui-se que de forma moderada existe um esforço individual para alavancar o conhecimento para outras áreas, embora não exista uma política formal que assegure o compartilhamento do conhecimento e das ideias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos. Ao analisar o resultado do indicador “Valores”, verificou-se que este indicador ratifica a opinião de que a organização também valoriza o capital humano, pois os gestores concordaram de moderadamente a fortemente com as afirmativas de que as pessoas são consideradas as principais fontes de valor, e que há um esforço para alinhar os valores formais e informais. O indicador “Papeis de gestão do conhecimento” que averigua a atuação de indivíduos ou grupos específicos capazes de liderar o esforço de gestão do conhecimento na organização, aponta para a existência de uma crença entre os gestores de que a gestão do conhecimento é um assunto de todos, e que de forma moderada existem ações, ainda que isoladas, que elegem um grupo ou uma pessoa para liderar o esforço de gestão do conhecimento.

Os indicadores “Documentação, resultados, mensuração /protocolos e regras” que afere a percepção quanto a manutenção de produtos ou serviços com valor agregado como resultado do conhecimento que eles contêm, juntamente com o indicador para averiguar o “Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/Relacionamento”, que avalia a comunicação do conhecimento para outras áreas da organização para que qualquer um na empresa se beneficie, foram aqui analisados em conjunto com o indicador “Parceria”, por também tratar de compartilhamento através da Construção de redes de relacionamento estratégicas com outras organizações e clientes através do compartilhamento de tecnologias e ideias para levar produtos inovadores para o mercado, como forma de investir em networkings e cultivar a confiança para que estes relacionamentos funcionem.

De acordo com os gestores pesquisados, foram classificados como forte para o quesito referente à segurança da informação, tendo em vista que pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente; e de maneira moderada, já que existem ações visando alianças a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, através de projetos inovadores que beneficiem a organização. Finalizando-se a análise da seção construa e mantenha, na visão dos gestores, o indicador

“Simulação/jogos/inação/resolução de problemas”, assim como nas seções anteriores, também nesta seção é avaliado como moderadamente representativo quando relacionado a ações corporativas visando o encorajamento das pessoas para pensarem a construção de ideias inovadoras de produtos ou serviços a partir das atividades não funcionais dos funcionários (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

É importante registrar que, embora tenha sido esta, a seção de melhor avaliação, Bukowitz e Williams (2002) colocam a possibilidade de que a instituição pode estar sofrendo com a perda de know-how, tanto pela dificuldade de criar uma estrutura de cooperação para compartilhar o conhecimento, quanto pela possibilidade de perder colaboradores que apesar de valorizados pelo que agregam com o seu conhecimento, não reconhecem haver o nível ideal de reconhecimento na estrutura formal da organização. Portanto, as organizações devem manter as pessoas fiéis através do tratamento de forma justa e do senso de responsabilidade compartilhadas como preconizam Nonaka e Takeuchi (1997), sugerindo a necessidade da ressignificação da área de RH (BRITO, 2005).

4.7 Diagnóstico da Seção Descarte

Concordando fortemente com a afirmação de que a organização estudada leva em conta o impacto que tem o fato de deixar ir embora profissionais com capacidade de contribuição, lealdade e compromisso, a opinião dos gestores justifica a performance do indicador “Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/Relacionamento”, conforme registrado na Tabela 8, enfatizando a capacidade de compreender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes do descarte de atividades ou modernização de processos ao tratar as pessoas afetadas com dignidade e respeito (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Ainda neste indicador, 74% dos gestores entendem como fraco para moderado a atitude de verificar, no início de projetos ou serviços novos, se o conhecimento existente pode ser usado de outras maneiras. E de forma moderada quanto à consciência de que ao descartar ativos tangíveis (documentos, livros, sistemas de informação, anotações etc.), são também despojados os componentes de conhecimento que eles contêm.

Tabela 8 – Indicadores de gestão do conhecimento – Seção Descarte

Indicadores da Gestão do conhecimento	Respondentes por concordância com a afirmação			Nota final	Desempenho
	Forte	Moderado	Fraco		
Processos de gestão do Conhecimento/ Contextualização/Política de Gestão do conhecimento	113	181	93	3,16	
Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/Relacionamento	53	80	39	3,24	Melhor
Papeis de gestão do conhecimento	10	20	13	2,79	
Processo decisório	44	94	76	2,55	
Simulação/jogos/inação/resolução de problemas	11	23	8	3,21	
Parceria	42	22	52	2,74	
Avaliação do conhecimento	34	28	63	2,30	Pior
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	31	33	22	3,31	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao indicador referido ao “Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento”, na organização estudada, conforme posicionamento dos gestores, moderadamente, a organização revê regularmente

as práticas de valorização de pessoal, através de políticas de reconhecimento e recompensa como forma de retenção das pessoas com conhecimento estrategicamente importante. Isto ratifica a opinião para o indicador “Processos de gestão do Conhecimento/ Contextualização/Política de Gestão do conhecimento” de que moderadamente a organização tenta perseguir atividades de valor mais alto ou alocar as pessoas nas habilidades e expertises certas antes de pensar em demiti-las e tem a capacidade de se re-instrumentar antes de empregar novas habilidades com um novo grupo de trabalhadores, analisando o impacto da perda de pessoas com conhecimento estratégico importante. Foi classificado como fraco a capacidade da organização de estabelecer parcerias visando determinar a necessidade de adquirir novos conhecimentos ou habilidades através de alianças com outras organizações, da mesma área de atuação, mesmo que informais, visando manter as bases de conhecimento atualizadas. O indicador “Processo decisório”, aquele que, conforme as autoras desta metodologia, reflete sobre a capacidade de alavancar o conhecimento adquirido, sobre o descarte planejado do conhecimento, foi avaliada como fraca, pois a tomada de decisões de descarte de conhecimento não são baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras e conseqüentemente o conhecimento não é descartado de uma maneira planejada, deliberada. Isto justifica então, que a avaliação do conhecimento visando o descarte não é realizada na organização estudada.

4.8 Resumo da Análise do Diagnóstico por Seção

Apresenta-se, no Quadro 2, a seguir, um resumo geral das constatações por seção, em ordem decrescente de desempenho, associando-se resultados aos respectivos objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 2 - Resultados dos objetivos específicos

OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>Objetivo Específico 1: Identificar o perfil sócio profissional dos respondentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos do sexo masculino; • Faixa etária superior aos quarenta e cinco (45) anos de idade, apenas 16% com idade igual ou inferior aos 35 anos; • Escolaridade 72% têm nível superior, com 58% destes com títulos de pós-graduação, com predominância de especializações; • Função: 19 Gerentes, 14 Supervisores, 6 Coordenadores e 4 Consultores; • Tempo de Serviço 60% com mais de 20 anos de empresa.
<p>Objetivo Específico 2: Identificar como o conhecimento é obtido na organização.</p>	<p>As pessoas obtêm conhecimento através dos recursos eletrônicos disponibilizados para realizar suas tarefas, com facilidade de consulta e grande disponibilidade de informação e de tecnologias, apesar da área estudada não disponibilizar de forma sistemática, processos estruturados para documentar e compartilhar o conhecimento individual;</p>
<p>Objetivo Específico 3: Observar se existe a contribuição do conhecimento entre equipes na construção do conhecimento organizacional;</p>	<p>A contribuição existe nas ações corporativas para incentivar as pessoas a compartilharem o conhecimento tácito, os dados apontam para a crença de que elas identificam quem pode se beneficiar do seu conhecimento e que este compartilhamento não diminui o valor do indivíduo sendo que não está estabelecido o pressuposto de que estejam obrigados a contribuir com o seu próprio conhecimento. Apurou-se também alguns aspectos que prejudicam a contribuição entre as equipes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O compartilhamento de conhecimento não é reconhecido publicamente, pois a organização não o legitimou, e não existem profissionais ou processos que orientem as

	<p>peças a expressarem melhor o que elas sabem, prejudicando a transformação do conhecimento tácito, a organização não propicia de forma contínua a construção de expertises.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os repositórios de conhecimento têm estrutura rígida que não facilita o registro das contribuições individuais; • Na organização não há a cultura de utilizar a integração das unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento;
<p>Objetivo Específico 4: Analisar se o conhecimento é avaliado pelos gestores.</p>	<p>O diagnóstico indica que o conhecimento não é avaliado de forma sistêmica e rotineira, consequentemente são fracas as ações com o objetivo de vincular as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos, pois não há um processo que avalie a utilização das decisões baseadas no conhecimento dentro do processo de mensuração do desempenho organizacional, pois a organização não mede o processo de gestão do conhecimento e seus resultados.</p>
<p>Objetivo Específico 5: Identificar se existe a construção e a manutenção do conhecimento para o desenvolvimento da organização.</p>	<p>De forma moderada existe um esforço individual para alavancar o conhecimento para outras áreas, através do uso de ferramentas eletrônicas suportadas por Tecnologias da Informação, embora não exista uma política formal que assegure o compartilhamento do conhecimento e das ideias entre as unidades laborativas, a organização investe nas pessoas que possuem capacidades indispensáveis para alcançar os objetivos e a missão.</p>
<p>Objetivo Específico 6: Averiguar se existe o processo de descarte do conhecimento.</p>	<p>A organização reconhece o impacto de deixar ir embora profissionais com capacidade de contribuição, lealdade e compromisso, compreende o impacto dos relacionamentos na produtividade e trata com dignidade e respeito as pessoas afetadas nos processos de mudanças que ocasionalmente mexem com a estrutura organizacional. A organização utiliza as políticas de reconhecimento e recompensa como forma de retenção das pessoas com conhecimento estrategicamente importante. É baixa a capacidade da organização de estabelecer parcerias visando adquirir novos conhecimentos ou habilidades, e a tomada de decisões de descarte de conhecimento não é baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras, concluindo-se que a avaliação do conhecimento visando o descarte, não é realizada na organização estudada.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A seção “Construa/Mantenha” foi a de melhor desempenho (67,5%); é um indicador do processo estratégico. A seção “Construa/Mantenha” apresentou também o indicador de maior desempenho entre as seções avaliadas “Meios eletrônicos e tecnologias da informação” (3,7 pontos), sendo caracterizado como forte a moderado por 97% dos respondentes. Isto indica que de forma forte a organização empenha-se para manter na organização as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para alcançar os objetivos e a missão, concluiu-se que de forma moderada existe um esforço individual para alavancar o conhecimento para outras áreas, através do uso de ferramentas eletrônicas suportadas por Tecnologias da Informação, embora não exista uma política formal que assegure o compartilhamento do conhecimento e das ideias entre as unidades laborativas.

A seção “Utilize” apresentou o maior escore percentual (65,8%) dentro do processo tático, demonstra forte capacidade da organização de dominar maneiras novas de construir soluções e combinar conjuntos de habilidades e perspectivas diversas, que residem em locais igualmente diversos e apontam para a existência de

uma cultura organizacional de confiabilidade. Para 88% dos pesquisados a organização oferece o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial, pela opinião de 51% dos gestores da organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho e 60% concordaram com a afirmativa de que todas as ideias promissoras são levadas em consideração.

A organização estudada leva em conta o impacto de deixar ir embora profissionais com capacidade de contribuição, lealdade e compromisso, compreende o impacto dos relacionamentos na produtividade e trata com dignidade e respeito as pessoas afetadas nos processos de mudanças que ocasionalmente mexem com a estrutura organizacional. 74% dos gestores entendem como fraco para moderado o ato de verificar, no início de projetos ou serviços novos, se o conhecimento existente pode ser usado de outras maneiras. E de forma moderada quanto à consciência de que ao descartar ativos tangíveis (documentos, livros, sistemas de informação, anotações etc.), são também despojados os componentes de conhecimento que eles contêm. Os pesquisados veem que de forma moderada a organização utiliza as políticas de reconhecimento e recompensa como forma de retenção das pessoas com conhecimento estrategicamente importante. Foi classificado como fraca a capacidade da organização de estabelecer parcerias visando adquirir novos conhecimentos ou habilidades e também que as tomadas de decisões de descarte de conhecimento não são baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras, justificando a opinião de que a avaliação do conhecimento visando o descarte não é realizada na organização estudada.

Os respondentes classificaram a maioria das questões da seção “Obtenha” como moderadamente ou fracamente representativas da sua percepção de como o conhecimento é obtido na organização, entretanto, o resultado desta seção, dentro do processo tático, foi inferior apenas ao da seção “Utilize”, através do indicador “Capacidade de realização da Tarefa”, que verifica a capacidade de localizar as informações necessárias para a realização de tarefas, foi percebida por 86% dos gestores como moderado a forte, dando a este domínio cognitivo a maior representatividade no processo de obtenção do conhecimento. O pior desempenho desta seção foi computado ao indicador “Documentação, resultados, mensuração/protocolos e regras” que apresentou a menor nota final, identificado como de fraco para moderado por 86% dos gestores, indicando que a área estudada não disponibiliza de forma sistemática, processos estruturados para documentar e compartilhar o conhecimento embora com respostas positivas referentes ao armazenamento eletrônico do conhecimento, na facilidade de consulta e grande disponibilidade de informação e de que as tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham. Conclui-se então que na visão dos gestores as pessoas obtêm conhecimento ao utilizar os recursos eletrônicos disponibilizados para realizar suas tarefas aprimorando a qualidade e a eficiência do trabalho, apesar de não existirem formalmente Indivíduos ou processos específicos para tratar e disseminar o conhecimento organizacional.

Os gestores, de maneira geral, avaliaram a seção “Obtenha” como moderadamente (63,8%), com grande tendência para fracamente representativas os quesitos referentes aos indicadores que apuram como se dá o aprendizado organizacional, obteve-se porém, com representatividade moderada a forte, que na organização existem processos que garantem que as pessoas tenham responsabilidades em comum, e implementa algumas ações voltadas para o aprendizado organizacional e o desenvolvimento do capital intelectual, pois as pessoas exibem curiosidade natural, aplicam ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas, e que a organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua, porém não está institucionalizado o hábito de tratar as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros. De forma

moderada, as pessoas aplicam o que aprendem fora da organização, no indicador “Avaliação do Conhecimento”, mostram que considerar as lições aprendidas (de sucesso ou insucesso) é uma prática estabelecida na organização, ratificado na análise do indicador “Parcerias” onde mais de 70% dos gestores dividem as opiniões entre moderada e fraca a percepção para os quesitos “As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas” e “Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos beneficiários”.

Para os gestores, a seção “Contribua” desenvolve, de forma moderada ações para incentivar as pessoas a contribuírem com o conhecimento que têm nas suas mentes, embora, ao avaliarem, com concordância fraca o quesito da seção que trata dos recursos destinados ao armazenamento do conhecimento, opinam que os repositórios de conhecimento têm estrutura rígida que não facilita o registro das contribuições individuais, indicando, que na organização não há a cultura de utilizar a integração das unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento, como também, a constatação de que o comportamento de compartilhamento do conhecimento não é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho, embora tendam a concordar que as interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito” (que está na mente das pessoas e é difícil de articular), pois a organização oferece maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento sendo possível que as pessoas identifiquem as outras que poderiam se beneficiar do seu conhecimento em resumo: Na organização, compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização, a organização não rejeita pessoas que se recusam a compartilhar conhecimento, porém não está estabelecido o pressuposto de que elas estejam obrigados a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto e também, que, na organização estudada o compartilhamento de conhecimento não é reconhecido publicamente, pois a organização não legitimou o compartilhamento de conhecimento, e por não está incorporado ao sistema de avaliação de desempenho as pessoas não dedicam tempo para compartilhar as informações importantes; e, na área pesquisada, os gestores não percebem a existência de profissionais ou processos que orientem as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender, prejudicando a transformação do conhecimento tácito, pois não determinou onde o compartilhamento de conhecimento produzirá os maiores benefícios, também demonstrou que de forma moderada, com revés de fraqueza, a organização não propicia de forma contínua a construção de expertises.

A seção “Avalie” apresentou o desempenho mais fraco, 57,1%, assinalando que de forma sistêmica e rotineira, o conhecimento e as informações existentes na área estudada não são avaliados para a disciplina Gestão do Conhecimento. “Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento”, teve o melhor desempenho, indicando que a organização pratica a avaliação e a remuneração de desempenho. Quanto a mensuração e descrição dos fluxos do processo de gestão do conhecimento para ajudar a entender melhor o que está sendo gerido e seus resultados, foi avaliado como moderado quando a mensuração do conhecimento é utilizada especificamente para este fim, porém, com a maioria opinando como fracas as ações gerenciais para medir o próprio processo de gestão do conhecimento e seus resultados, evidenciado na classificação fraca para as ações com o objetivo de vincular as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos, constatado pelo julgamento moderado ou fraco, quanto à existência de um processo que avalie a utilização das decisões baseadas no conhecimento dentro do processo de mensuração do desempenho organizacional, e confirmada pela opinião de que não existem vínculos do processo de mensuração com os resultados, pois a organização não

mede o processo de gestão do conhecimento e seus resultados e nem estabeleceu indicadores para controle e verificação. Isto implica diretamente na avaliação negativa, pois uma grande parcela dos gestores, 88%, apontam que os membros da equipe de gestão da organização não conversam sobre a gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.

5 CONCLUSÃO

Através dos resultados apurados na análise das etapas de pesquisa propostas, na percepção dos gestores, do ponto de vista do modelo de Gestão do Conhecimento aqui adotado, considerando-se todo o processo, a área pesquisada encontra-se em estágio inicial, apontando para a existência de ambiente favorável para a aplicação de ferramentas de apoio para a gestão do conhecimento, sobretudo ao constatar-se que para os gestores as pessoas estão habilitadas a buscar conhecimento através dos recursos eletrônicos disponibilizados e que existem ações corporativas que incentivam a contribuição com o conhecimento individual, evidenciado pelo resultado do indicador que apurou a percepção sobre a capacidade de execução de tarefas na seção “obtenha”. E esta pode ser eleita como a forma pela qual a organização obtém conhecimento. Observou-se que para os gestores a prática de compartilhamento do conhecimento existe e é valorizada, porém surgiram aspectos prejudiciais aos esforços de compartilhamento, à medida que esta prática não é reconhecida publicamente, e não existem profissionais ou processos que orientem as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, prejudicando construção de expertises. O diagnóstico indicou que para os gestores, o conhecimento não é avaliado de forma sistêmica e rotineira, conseqüentemente são fracas as ações com o objetivo de vincular as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.

A organização reconhece o impacto de perder profissionais com capacidade de contribuição e utiliza políticas de reconhecimento e recompensa como forma de retenção das pessoas com conhecimento estrategicamente importante. Indicou, ainda, a baixa capacidade da organização para estabelecer parcerias visando adquirir novos conhecimentos ou habilidades, e a tomada de decisões de descarte de conhecimento não são baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras, concluindo-se que a avaliação do conhecimento visando o descarte, não é realizada na organização estudada.

Analisando-se do ponto de vista do empregado, em tempos de ameaça de desemprego, mesmo em empresas de tradição legalista, uma alternativa para a não implantação efetiva da Gestão do Conhecimento pode ser considerado o fato de que o “conhecimento é poder” e que ao compartilha-lo o profissional altamente qualificado, de maior salário e que possui o capital intelectual, sabe que pode ficar vulnerável em seu emprego e assim passível de ser substituído.

Pode-se considerar como fator limitante na pesquisa, a quantidade de quesitos (140); e a similitude de algumas afirmativas nas seções do questionário desencorajam o participante, sobretudo quando não é possível o contato pessoal do pesquisador com o respondente. Como proposta para futuros trabalhos sugere-se estudar outras áreas da organização para obtenção de um quadro mais completo da gestão do conhecimento na empresa como um todo.

Artigo submetido para avaliação em 08/09/2014 e aceito para publicação em 24/09/2015

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Ronnie Joshe Figueiredo de. **Gestão do Conhecimento Organizacional**. Curitiba: APPRIS, 2011.
- ANGELONI, Maria T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>>. Acesso em: 10 de maio de 2014.
- BALBINO, José Nivaldo **O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/handle/1884/37907>>. Acesso em 16.09.2015.
- BORGES FILHO, José W. M. **O Ambiente informacional**: Estudo de caso no DERT. Fortaleza: UFC, 2002. (Monografia de Especialização).
- BRITO, Lydia M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.
- BUKOWITZ, W. R; WILLIAMS, R. **Manual de gestão do conhecimento**: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CASTRO, A. B. C. **Gestão do conhecimento**: um estudo em uma instituição pública de assistência técnica e extensão. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, RN, 2011.
- CHOO, Chun W. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1998.
- DIHL, Winicyus; HOLANDA, Lucyanno M. C. de; FRANCISCO, Antonio C. de. A utilização do método de diagnóstico para a gestão do conhecimento: estudo de caso numa empresa incubada (ALFA). **Revista eletrônica FAFIT/FACIC**, v.1, n.1, jan./jun. São Paulo: FAFIT/FACIC, 2010.
- GALVÃO, Alcedo Pinheiro. **Gestão do conhecimento em empresa internacional de energia**. 2012. 118f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Potiguar, Natal, 2012.).
- GIL, A. Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LONGO, Rose Mary Juliano; QUEIROZ, Cecília, Org. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2014.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORTH, Klaus. **Gestão do Conhecimento** - um guia prático rumo. RJ: QUALITYMARK, 2010.
- NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora do conhecimento**. São Paulo: Futura, 1997.
- PETROBRAS, **Balanco Social e Ambiental**. Rio de Janeiro: 2012.
- POSSOLI, Gabriela Eyng. **Gestão da Inovação e do Conhecimento**. Coleção: GESTAO EMPRESARIAL - V. 2. Curitiba: IBPEX, 2012
- SHIN, M. et al. From knowledge theory to management practice: towards an integrated pproach. **Information processing and Management**, v. 27, p. 335-355, 2001.
- SOUTO, Leonardo Fernandes. **Gestão da Informação e do Conhecimento**. RJ: INTERCIENCIA, 2013.

STEWART, Thomas A. **Capital Intellectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.