



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE HUMANIDADES – CH
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – UAAC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO NO
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL DA PARAÍBA**

GISELLE DE SOUSA SANTOS CABRAL

CAMPINA GRANDE – PB

2013

GISELLE DE SOUSA SANTOS CABRAL

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DEPARTAMENTO
NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL DA PARAÍBA**

Relatório de Estágio Supervisionado, apresentado à Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade – UAAC, Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos,
Mestre.

CAMPINA GRANDE – PB

2013

GISELLE DE SOUSA SANTOS CABRAL

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DEPARTAMENTO
NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL DA PARAÍBA**

Relatório de Estágio Supervisionado aprovada como parte das exigências para a obtenção do
Título de Bacharel em administração.

Data: _____/_____/_____

Nota: _____

Comissão Examinadora composta por:

Prof^ª. Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Msc.

Orientadora

Prof^ª. Hildegardes Santos de Oliveira, Msc.

Examinadora

Prof^ª. Maria Aldano de França. Msc.

Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

2013

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado a oportunidade de realizar um sonho que era chegar aqui.

Ao meu marido Linaldo Cabral pelo amor, incentivo e apoio.

À minha amada filha Laura Cabral que mesmo tão pequena, por diversas vezes foi obrigada a entender que a mamãe precisava estudar ao invés de estar cuidando dela.

À minha querida mãe Arlete Sousa que indiretamente me dava forças e muito carinho.

Às minhas queridas e amadas amigas Alcimara Batista, Andrea Dantas, Denyse Medeiros e Isayna Guimarães por ter feito parte da minha trajetória na UFCG, me dando suporte sempre que necessário, em todos os aspectos.

Aos professores, cuja imprescindível contribuição, com suas experiências e conhecimentos, tornaram possível minha conclusão de curso.

A minha orientadora Ana Cecília Vasconcelos que foi de uma paciência imensa comigo e de uma competência incrível, uma pessoa maravilhosa de uma alma encantadora, enfim, sem a dedicação dela jamais poderia concluir esse trabalho dessa maneira e nesse nível.

Aos colegas de trabalho do Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM que, generosamente, aceitaram participar da pesquisa desse trabalho.

CABRAL, Giselle de S. S. **Diagnóstico de Gestão do Conhecimento no Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM** 76 fls. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

RESUMO

Com a concorrência acirrada no mercado, as organizações buscam se destacar de forma a oferecer alguma vantagem ao cliente gerando valor aos seus produtos. Nesse contexto o conhecimento se torna o principal recurso das organizações, sendo também um grande desafio gerenciá-lo por dar diretrizes as empresas a alcançarem seus objetivos. Assim sendo, esse trabalho tem como objetivo diagnosticar como o Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM/PB cria, mantém e dispõe de uma reserva de conhecimento estratégico capaz de gerar valor, verificado a partir da utilização do modelo Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, proposto por Bukowitz e Williams (2002). As autoras desse modelo dividiram-no em sete seções (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua, Avalie, Construa/Sustente, Despoje), das quais quatro seções fazem parte do processo de conhecimento tácito e as três últimas correspondem ao conhecimento estratégico. A metodologia utilizada foi baseada em pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários a todos os servidores e terceirizados do órgão. A pesquisa foi desenvolvida na forma de estudo de caso descritivo com uma abordagem quantitativa. De acordo com análise dos dados se percebe que há uma carência do conhecimento estratégico, sendo utilizado apenas o tático, que é se configura como o conhecimento gerado no dia a dia sem que haja uma preocupação na formação de tal recurso. O conhecimento utilizado na organização é um mérito individual sem intervenções ou motivações da gestão. Então, os resultados demonstram a necessidade de uma implantação da Gestão do Conhecimento visando uma criação estratégica do conhecimento.

Palavras chave: Gestão do conhecimento. Diagnóstico. Departamento Nacional de Produção Mineral.

CABRAL, Giselle de S. S. **Diagnóstico de Gestão do Conhecimento no Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM 76** fls. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

ABSTRACT

With stiff competition in the market, organizations are seeking to stand out in order to provide some advantage to the client generating value to their products. In this context the knowledge becomes the main resource of organizations, as well as a great challenge to manage it for giving guidelines for companies to achieve their goals. Therefore, this study aims to diagnose as the National Department of Mineral production-DNPM/PB creates, maintains and offers a strategic knowledge reserve able to generate value, verified from the use of the Diagnostic model of knowledge management, proposed by Bukowitz and Williams (2002). The authors of this model divided in seven sections (Get, Use, Learn, Contribute, Evaluate, Build/Prop, Deprive), of which four sections are part of the process of tacit knowledge and the last three correspond to strategic knowledge. The methodology used was based on bibliographical research and application of questionnaires to all servers and outsourced. The survey was developed in the form of descriptive case study with a quantitative approach. According to analysis of data it realizes that there is a lack of strategic knowledge, being used only the tactical, which is configured as the knowledge generated on a daily basis without a worry in the formation of such a feature. The knowledge used in the organization is an individual merit without assistance or management reasons. Then, the results show the need for a deployment of knowledge management to a strategic knowledge creation.

Keywords: knowledge management. Diagnosis. The National Department of Mineral production.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Características básicas de dado, informação e conhecimento	19
Quadro 02 - Método de criação de significado (Modelos de gestão)	25
Quadro 03 – Desafio do processo Tático	34
Quadro 04 – Desafio do processo Estratégico	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O ciclo do conhecimento	26
Figura 2 – Estruturação do processo de gestão do conhecimento	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 Importância e Justificativa	13
1.3 Estrutura do Trabalho	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Conceitos e Diferenciação entre Dado, Informação e Conhecimento	17
2.2 A importância de Gestão do Conhecimento	20
2.3 Modelos de Gestão do Conhecimento	23
2.3.1 Modelo de Choo (2003): o conhecimento organizacional advindo das interações de uma rede de processos	24
2.3.2 Modelo de Terra (2001): as dimensões da gestão do conhecimento	26
2.3.3 Modelo de Sveiby (2000): conhecimento organizacional como ativo intangível ..	27
2.2.4 Modelo de Gestão do Conhecimento – Davenport e Prusak	27
2.3.5 Modelo de Nonaka & Takeuchi (1997): o ciclo criativo do conhecimento	28
2.3.6 Diagnóstico de Gestão do Conhecimento: o modelo de Bukowitz e Williams (2002)	30
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 Caracterização da Pesquisa	40
3.2 Instrumento de Pesquisa	40
3.3 Tratamento e Análise dos Dados	41
3.4 Sujeito da Pesquisa	41
3.5 Ambiente da Pesquisa	43
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57
ANEXOS	

CAPÍTULO 1
INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações enfrentam grandes desafios. Dentre eles, o fato de saber fazer com que os colaboradores utilizem os seus conhecimentos alinhados para o alcance dos objetivos das mesmas é considerado um dos mais importantes. O conhecimento é um recurso que requer iniciativas dos indivíduos e, ao contrário dos demais recursos de uma organização, tais como o financeiro, é muito difícil de ser compreendido, classificado, medido ou transmitido. É um recurso invisível, intangível, de difícil imitação e que teve, ao longo da história, diferentes significados e funções.

O conhecimento já foi tido como um bem dispensável, pois o que contava era a estrutura física e a capacidade de produção de cada máquina. Ao longo dos tempos, essa percepção foi sendo modificada e atualmente essas questões não são mais um diferencial, tampouco motivo para considerar uma empresa competitiva, gerando assim, perda de lucratividade e causando saída da empresa do mercado. Assim, investir em capital humano e no conhecimento que as empresas e seus funcionários possuem, passa a ser condição para que as organizações, sejam públicas ou privadas, alcancem seus objetivos de forma eficiente e eficaz. Para Davenport (1998), o conhecimento é definido como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiência e informações. Nesse sentido, entende-se que o conhecimento é construído constantemente e em situações diversas, advindas das experiências do dia a dia, de outras organizações, de experimentos e entre outros.

Em seu livro *Gestão do Conhecimento*, Carvalho (2012, p. 15) relata que “após a segunda guerra mundial, a sociedade mudou gradativamente o foco da indústria para os serviços e, em seguida, para informação” e Drucker (1994) apud (Carvalho, 2012, p. 15) lá nos anos 60 já dizia que o conhecimento seria o alicerce para que as organizações continuassem ativas. Então, a partir dessas afirmações vê-se que o conhecimento passa a ser fundamental e valorizado por gestores. Com isso, as empresas começam a perceber que elas podem criar o conhecimento desejado dando condições aos seus colaboradores, permitindo que o conhecimento tácito e individual seja expandido para o nível organizacional e, assim, se torne fonte de diferencial competitivo.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito é pessoal e está atrelado a crenças, experiências e ao ponto de vista de cada indivíduo, já o conhecimento explícito é expresso e articulado de forma que seja fácil o acesso e a transferência, pois está codificado

em manuais, em textos, em banco de dados, facilitando o acesso e a aquisição desse conhecimento. Quando a empresa atenta para sua importância e consegue dividir e diferenciar esses dois tipos de conhecimentos, automaticamente se inicia a geração do conhecimento organizacional, criando bases que poderão se tornar de importante valor para a empresa no momento de tomar decisões.

Nessas perspectiva, as pessoas começam a ser vistas como parte do processo e não apenas como finalizadoras, elas se tornam o ativo mais valioso da organização, pois são elas que gerarão o conhecimento que sua empresa necessita erguendo e gerando valor. Assim, Mayo (2003, p. 2) defende que “a avaliação de empresas vem mudando progressivamente desde 1990, quando se passou a atribuir um valor muito mais alto aos “ativos intangíveis” como conhecimento, competência, marcas e sistemas”. Portanto, com essa atribuição, as pessoas e as empresas começaram a se diferenciar das que não praticavam essa atitude, e sendo assim, esse movimento apenas aumentou.

A cada dia vê-se que as organizações investem mais nas pessoas tendo em vista que o conhecimento é seu maior bem, e a forma como é criado, repassado até seus colaboradores e clientes faz com que as organizações despertem para que, quanto mais rápido e claro for disseminado esse conhecimento, melhores serão os resultados obtidos. Assim, partindo desse entendimento e para assegurar que o conhecimento trará impactos positivos para as organizações que se utiliza da Gestão do Conhecimento.

O conhecimento segundo Carvalho (2012) ocorre o tempo todo em qualquer organização independente da gestão do conhecimento. O que essa gestão faz é capacitar e moldar os funcionários para que o conhecimento obtido seja de acordo com a necessidade da empresa, pois nem todo será útil. E a gestão do conhecimento ainda ajuda na exclusão de alguns conhecimentos que não são mais eficazes e que não contribuem para o desenvolvimento das organizações. Dessa maneira, a visão do conhecimento também é importante porque ela norteia o processo de criação a fim de evitar desperdícios. CARVALHO (2012)

”A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002 p. 17). Com essa gestão as organizações são capazes de gerar grandes riquezas e ganhar uma parcela grande de mercado devido ao seu diferencial, ou melhor, seu *core competence*. Contudo, não se pode deixar de mencionar que esse processo é difícil e demorado, pois são muitos vícios acumulados, tanto pelos trabalhadores quanto por seus gestores, então essa mudança organizacional pode levar tempo até que se torne natural e gere frutos.

A Gestão do Conhecimento não pode ser um aspecto isolado, mas deve ser compartilhada em todos os níveis hierárquicos da organização e sempre se moldando à demanda, nunca se pautando em necessidades ou conveniências internas. Tampouco essa gestão poderá ser individual nem imposta, mas sua prática deve ser cultivada diariamente, mostrando os benefícios de se praticá-la. A organização terá que estar atenta no tocante a demonstrar que o esforço e a dedicação das pessoas não foram em vão, os funcionários precisam ter certeza que, geraram lucro e riqueza para tal, estimulando a contribuição dessas pessoas sempre. Para que o conhecimento se torne estratégico terá que haver um alinhamento e afinidade entre os conhecimentos individuais e organizacionais, e esse alinhamento das ideias e de todos os setores será crucial, pois só assim todos acompanharão os resultados, como também avaliarão se estão desenvolvendo seus processos de forma adequada.

A criação do conhecimento em novos processos, o compartilhamento e até mesmo armazenamento é o grande desafio das organizações. É nesse cenário que a gestão do conhecimento auxilia as empresas para que esse recurso se torne cada vez mais um diferencial competitivo quando usado de forma estratégica, como também a torna sustentável diante sua concorrência, e esse desafio acontece em todo tipo de organização seja ela pública ou privada.

Percebe-se que existe uma vasta quantidade de modelos de gestão do conhecimento na literatura, e todos despertam para a necessidade de gerir o conhecimento e transformá-lo em fonte de diferenciação nas organizações. Existem convergências de conceitos no que tange ao início do processo de conhecimento na captação e/ou até no compartilhamento do conhecimento. Alguns modelos destacam o conhecimento interno como ênfase, já outros defendem o conhecimento como um processo sempre em construção.

Segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 17), “a Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Com base nessa argumentação, o modelo escolhido para fins desse trabalho foi o proposto por Bukowitz e Williams (2002), o qual possibilita a análise da Gestão do Conhecimento nas organizações por meio da avaliação dos processos tático e estratégico, sequenciado por conceitos importantes que devem ser considerados ao implementar um projeto desta natureza.

No que diz respeito à empresa privada é mais fácil perceber os resultados e a forma como ela se destaca no mercado, já a pública é mais lenta e de difícil aceitação, pois as pessoas são ainda mais presas a valores viciosos do que nas empresas privadas. Entretanto, já é possível ver alguns avanços nesse sentido, porém, ainda é um número bem reduzido na exploração do tema nesse tipo de instituição, direcionando para que seja um campo de estudo que merece ser explorado. A partir dessa percepção, optou-se como lócus para este estudo

uma instituição pública, de modo que se possa contribuir para a aplicação da temática GC em tais instituições.

A pesquisa foi realizada no Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), uma autarquia Federal vinculada ao Ministério de Minas e Energia que regulamenta, fiscaliza e arrecada todo e qualquer tipo de exploração de mineração do país. O órgão estudado foi o do estado da Paraíba, que é localizado em Campina Grande.

Este órgão se utiliza principalmente do conhecimento para que seus servidores possam evoluir de forma eficaz em sua atividade fim, que consiste em certificar ou não os mineradores para explorar o solo, como também nos casos em que já ocorre a exploração, atuam na sua fiscalização, visando garantir a conformidade com a lei.

Diante deste contexto e das necessidades prementes das empresas buscarem mecanismos para selecionar, captar, armazenar e disseminar informação e conhecimento, vê-se o quanto é importante que as organizações direcionem e apliquem o conhecimento de seus funcionários visando criar valor para as organizações.

A partir da discussão até aqui realizada e do entendimento acerca da importância do funcionamento adequado do DNPM, estabeleceu-se para este estudo o seguinte problema de pesquisa:

Como ocorre o Processo de Gestão do Conhecimento no Departamento Nacional de Produção Mineral da Paraíba?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Diagnosticar como o Departamento Nacional de Produção Mineral da Paraíba cria, mantém e dispõe de uma reserva de conhecimento estratégico capaz de gerar valor, com base no modelo Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, proposto por Bukowitz e Williams (2002).

1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Contextualizar o papel e a importância da Gestão do Conhecimento;
- 2) Explorar os conceitos, abordagens e modelos relacionados à Gestão do Conhecimento;

- 3) Explicitar o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002) para a identificação do processo de Gestão do Conhecimento;
- 4) Caracterizar o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM) em nível geral e de geração do conhecimento;
- 5) Aplicar o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002) no Departamento Nacional de Produção Mineral da Paraíba;
- 6) Identificar como o órgão estudado obtém, utiliza, aprende, contribui, avalia, constrói/mantém e descarta o conhecimento.

1.2 Importância e Justificativa

A importância da GC para as organizações, bem como os resultados a elas proporcionadas com sua implantação é factível. Assim é válido destacar a importância da GC também nas instituições públicas, partindo do princípio de que nestas instituições, esse processo pode ocorrer de modo mais lento.

Com a rapidez que as informações seguem nos dias de hoje nas organizações, estas precisam estar atentas ao que o consumidor necessita. Há uma relevância de avaliar como as informações são compartilhadas e interpretadas nas instituições públicas, já que não existe uma cobrança de seus clientes e mesmo que haja essas instituições não dependem diretamente de seus clientes para sua sobrevivência, existindo muitos fatores a serem levados em consideração para que as mesmas mudem a forma de desenvolver suas atividades.

As organizações públicas ou privadas buscam responder aos seus clientes ou seu público da melhor maneira possível, e como já foi citada no parágrafo anterior a pública de forma mais lenta. De modo específico, o DNPM deve passar todas as informações de forma clara e objetiva no intuito de que seu público cumpra com todas as exigências nos prazos legais e, por conseguinte, não sejam prejudicados por não terem obtido as informações como deveriam e no prazo desejável. Ademais, a GC no DNPM torna-se imprescindível, dada a necessidade que o referido órgão tem em gerenciar sua parte administrativa para que todos desenvolvam suas funções da melhor forma possível, realizando treinamentos para a utilização adequada do seu sistema de informação, que é usado em todo o Brasil, aproveitando toda sua potencialidade, bem como proporcionando que as informações sejam mais consistentes e precisas. Assim sendo, a GC torna-se uma prática importante para o bom desenvolvimento das atividades do DNPM

O DNPM tem seu quadro de servidores bem reduzido, pois são apenas 15 efetivos para atender toda a demanda do estado e além do mais a maioria deles está prestes a se aposentar por tempo de serviço. Com esse quadro se torna bem difícil o fluxo de informações por conta dos vícios, por outro lado, a substituição ou renovação do quadro não é um processo simples como seria em uma empresa privada. As dificuldades em termos de pessoal são perceptíveis, pois o DNPM dispõe de apenas 07(sete) pessoas habilitadas a fazer o trabalho de fiscalização de todos de todas as mineradoras do estado, entre elas, engenheiro de minas, geólogos e técnicos em geologia, o que inviabiliza que a fiscalização ocorra de modo adequado.

Existe ainda o problema da agressão ao meio ambiente quando se faz uma exploração em solo brasileiro, que poderia ser minimizado ou até evitado, através de uma fiscalização eficiente, mas a falta de compartilhamento de dados com outros órgãos responsáveis pelo meio ambiente inviabilizando ações dessa natureza. Assim, o DNPM não tem condições de atuar as mineradoras pelo descumprimento da legislação, tampouco pela falta de responsabilidade com o ambiente, mas poderia dispor de ferramentas que naturalmente repassassem as informações. Por enquanto, o órgão apenas sugere algumas mudanças na exploração caso seja contatada situação de agressão ao ambiente. Mas como o DNPM não possui material humano suficiente para fazer as atividades pertinentes ao órgão imagina fazer algo que está delegado a outra instituição ou outras. Portanto, diante das dificuldades que se apresentam, justifica-se a importância no sentido de contribuir para o desenvolvimento do processo de gestão do conhecimento no DNPM.

1.3 Estrutura do Trabalho

O primeiro capítulo apresenta uma introdução contextualizando o estudo, a definição do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, a importância e a justificativa do trabalho.

Em seguida o segundo capítulo fundamenta teoricamente as necessidades para realização do estudo, possuindo os seguintes tópicos: Conceitos e Diferenciação entre Dado, Informação e Conhecimento; A importância de Gestão do Conhecimento; Modelos de Gestão do Conhecimento

O terceiro capítulo evidencia os procedimentos metodológicos utilizados para realização do estudo possuindo os seguintes tópicos: Caracterização da Pesquisa; Instrumento de Pesquisa; Tratamento e Análise dos Dados; Sujeito da Pesquisa; Ambiente da Pesquisa

No quarto capítulo são apresentados e discutidos os dados colhidos e dada à interpretação dos resultados obtidos.

E por fim, o quinto capítulo contempla sinteticamente os resultados obtidos, informando as contribuições do trabalho.

CAPÍTULO 2
REFERENCIAL TEÓRICO

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo expor a evolução da Gestão do Conhecimento, como o surgimento e seus principais autores e conceitos como também sua contribuição no ambiente organizacional.

2.1 Conceitos e Diferenciação entre Dado, Informação e Conhecimento

Os atuais mercados e suas transformações cada dia mais velozes, obrigaram as organizações a agirem de forma a se encaixarem em novos modelos organizacionais. Sendo assim, as empresas em busca de alcançar esses novos modelos, como também o sucesso organizacional precisam saber investir no capital intelectual, pois é com o conhecimento dos colaboradores que estas se destacarão. Um dos primeiros passos é a organização saber diferenciar os conceitos de dado, informação e conhecimento, pois ao contrário de que muitos pensam, eles não são sinônimos e sim elementos essenciais para conseguir chegar ao conhecimento mais sólido. Carvalho (2012 p.5) é bem taxativo na sua afirmação. “dado não é informação; informação não é conhecimento e Conhecimento não é dado”.

Neste sentido, Carvalho (2012 p. 5) diz que, “dado é o registro de um evento” e Davenport e Prusak (1998, p. 2) diz que: “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Então as organizações por vezes confundem ao acumular dados e os rotulam de conhecimento e tomam decisões equivocadas sem antes se aprofundar nos dados e sem saber que o dado é apenas o caminho para se chegar a uma informação mais precisa. No entanto, os dados são muito importantes para qualquer organização, pois a partir deles é que serão traçadas algumas diretrizes, e a empresa irá se posicionar e optar se buscam o aprofundamento de alguns dados ou se desistem de algum projeto a partir dos dados coletados preliminarmente. Mas, para que os dados se tornem importantes e ajudem na transformação da informação esses deverão ser confiáveis e bem analisados, caso contrário, se tornarão apenas um dado irrelevante, isolado e sem propósito.

A Informação segundo Carvalho (2012 p. 6) “é um conjunto de dados dentro de um contexto”, logo o dado vai se tornar uma informação de acordo com a necessidade em determinado contexto depois de uma transformação do usuário, ou melhor, uma exploração sobre o mesmo tornando-o em informação tangível e concreta. Portanto a junção do dado com a informação será crucial para a formação do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), no seu livro *Criação do Conhecimento na Empresa* afirmam que “o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica”, ou seja, mesmo com a informação devidamente tratada o conhecimento precisará de mais alguns aspectos a ser levados em consideração como, por exemplo, a crença de cada um como também suas expectativas e experiências. Pois o dado e a informação são construídos a partir de alguns acontecimentos diferentes do conhecimento que será formado de acordo com “processos mentais lógicos e não lógicos, experiências anteriores, insights, valores, crenças, compromissos e inúmeros outros elementos que subjazem na mente do sujeito” (Carvalho (2013 p. 9).

O conhecimento ainda se divide em dois componentes: tácito e explícito. O conhecimento tácito é empírico existindo uma dificuldade em transferi-lo e explicá-lo. Carvalho (2012 p. 12) afirma que “sua configuração aborda as sensações e emoções do indivíduo, bem como suas crenças, intuições, habilidades e experiências informais, modelos mentais e percepções” isto é, este conhecimento é inerente ao indivíduo fazendo com que a convivência do dia a dia seja a única maneira de transferi-la já que não existe nenhum documento formal que consiga transmitir, diferente do conhecimento explícito. O conhecimento explícito é o conhecimento tangível que pode ser repassado para outras pessoas conforme necessidade sem muitos problemas de identificação e mensuração. “O conhecimento explícito é mensurável, além de ser mais racional e teórico.” Carvalho (2012 p. 12).

Então, quando a organização souber diferenciar cada elemento supracitado e direcioná-los de forma adequada, poderá chegar ao conhecimento de forma mais rápida e fácil, tendo em vista que ela trabalha apenas com dados e informações, podendo ser confundida com conhecimento. Para melhor compreender as características desses elementos o Quadro 1 nos mostra de forma objetiva o que cada etapa domina.

Quadro 1 - Características básicas de dado, informação e conhecimento.

Dado	Informação	Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de um evento • Objetivo Assignificativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de dados com significado para o sistema • Contextual/relacional • Significativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de ações e interações entre sujeitos e objetos e sujeitos e sujeitos • Informação devidamente tratada que muda o sistema • Contextual/relacional • Significativo • Existe em função de uma ação e justifica a crença à verdade

Fonte: Carvalho (2012, p. 10)

O conhecimento precisa de atenção redobrada da empresa para que possa fluir, pois nem todo conhecimento das pessoas se limita ao seu atual trabalho, mas o indivíduo carrega em si uma bagagem de conhecimentos, experiência e crenças que lapidados poderá fazer a diferença no seu âmbito de trabalho. As teorias anteriores mostravam que o conhecimento era processado a partir do ambiente externo para o interno, tendo assim que se adaptar aos novos mercados, já as atuais diz que as organizações podem criar conhecimento dentro delas mesmo e usá-las ao seu favor.

O atual momento vivido pelas organizações exige o reconhecimento da informação e do conhecimento como bens valiosos e geradores de vantagens competitivas duradouras. Neste sentido, a criação, disseminação e utilização de novos conhecimentos, bem como a capacidade de inovação, têm sido destacadas como fatores críticos para o sucesso de uma empresa do mundo globalizado.

Porém, para que as organizações consigam inovar em produtos, processos e formas de gestão, é importante um convívio mais adequado com a informação e o conhecimento. A busca da vantagem competitiva pelas organizações por meio da valorização dos recursos humanos e da capacidade de gerenciamento do conhecimento vem ocasionando o surgimento das organizações do conhecimento. Diante disso, o gerenciamento do conhecimento dentro das empresas passa a ser visto como diferencial competitivo.

Desta forma, a Gestão do Conhecimento (GC) é uma prática difundida desde o início dos anos 80 e que pode ser utilizada por qualquer tipo de empresa, pública ou privada, como meio de gerenciar, medir e identificar o conhecimento.

Neste contexto, explora-se o embasamento teórico para o desenvolvimento deste trabalho, mostrando aspectos teóricos relacionando a Gestão do Conhecimento e os modelos existentes.

2.2 A importância de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento emergiu com a finalidade de agregar valor às informações circuladas na empresa, tornando-a competitiva e sustentável, como também alavancando o desempenho destas, fazendo a organização perceber que seu maior bem era as pessoas que ali se encontravam, precisando apenas de oportunidade e estrutura para que elas colocassem a empresa em um patamar maior. Um dos principais pioneiros é Sveiby (1998) que se destacou introduzindo vários conceitos na área um deles é que, para se enxergar uma organização baseada no conhecimento precisa-se observá-la como uma estrutura de conhecimento e não de capital. Ou seja, a organização precisa estar atenta ao processo de formação do conhecimento como também investir no processo de disseminação deste. Isto é, já não funciona mais aquele modelo de gestão que o conhecimento ficava apenas no último topo da hierarquia e sim aquele que compartilha suas informações de forma estratégica. Para melhor explicar como esse conhecimento deve estar disponível a seus colaboradores Terra (2001, p. 245), diz:

A gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

A gestão do conhecimento consiste em esforços para que o conhecimento almejado pela empresa esteja sempre disponível aos que precisam utilizá-lo dentro da mesma. Como pode-se perceber todos os autores acima citados concordam que o conhecimento tem que estar sempre disponível as pessoas que precisam desse conhecimento para executar melhor suas tarefas e assim melhorar o desempenho da empresa em relação a seus concorrentes.

Em alguns casos a gestão do conhecimento é confundida com a ferramenta da tecnologia da informação, mesmo as duas sendo elementos estratégicos, porém, a tecnologia da informação é apenas um meio para implantação da gestão do conhecimento. Como reforça Terra (2001) essa modificação é atribuída a dois fatores decisivos, a internet e a capacidade das pessoas se comunicarem, as pessoas podem ter informações como também compartilhá-las em localidades diferentes. Então, essa modificação que Terra (2001) menciona é o

resultado que as empresas obtêm na implantação desses elementos estratégicos. A internet atrelada à tecnologia da informação faz com que as informações sejam compartilhadas mais rapidamente, deixando o conhecimento disponível para os que necessitem. Para melhor ratificar a ligação desses elementos estratégicos, Davenport e Prusak (1998, p. 196) afirmam que a gestão do conhecimento é “uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas na gestão de recursos humanos”.

Para realmente agregar valor às atividades das empresas, a tecnologia da informação tem como objetivo tratar o conhecimento como caracteres e números decorrentes de faturas e relatórios sem observar sua natureza complexa intrinsecamente relacionada às habilidades e da expertise dos indivíduos e, portanto, o uso da tecnologia da informação para transmitir o conhecimento deve considerar o papel humano nesse processo (PEREIRA, 2002; PAIVA, 2005).

Entretanto, a Gestão do Conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, nos departamentos, nos processos e na cabeça das pessoas, pertence também à organização. Este fato reforça a necessidade dos gestores perceberem o quanto é importante saber o que as pessoas da organização sabem e são capazes de tirar o máximo proveito de seus ativos de conhecimento.

Para que a gestão do conhecimento seja implantada com sucesso, as organizações precisam definir quais conhecimentos são importantes e estratégicos, precisando assim ser gerenciados de maneira que sejam alinhados. Nem todo conhecimento disponível na organização serão interessantes para a empresa, sendo assim, a organização terá que deixar claro o que ela precisa, para que as pessoas possam gerar conhecimento de forma que potencialize o processo de produção e elimine desperdício de tempo e/ou matéria prima. Entretanto, é uma mudança de comportamento organizacional que apenas será proativa caso haja uma interação de todos os níveis. Como Chiavenato (2003 p. 39), afirma “Na mudança proativa, a empresa atua como agente ativo e voltado para a ação antecipada e não apenas como paciente do processo que apenas reage posteriormente a suas consequências.” A partir da citação acima é possível dizer que, a mudança apenas dará certo se todos colaborarem e se todos estiverem atentos ao que o mercado deseja, a resposta aos clientes terá que ser rápida, a empresa terá que trabalhar também de forma e prever o que os clientes irão desejar e não apenas o que desejam agora.

Neste sentido, a Gestão do Conhecimento é maximizar e alavancar o potencial das pessoas, buscando sempre um melhor desempenho organizacional. Logo, é a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações, tanto na parte de informações quanto na parte

dos talentos dos membros, sempre em maior produtividade, em um novo valor e no aumento da competitividade. Como Peter Drucker (1998) já argumentava falando que toda riqueza organizacional, se forma a partir de dados e informações úteis. A organização terá que ter o espírito inovador e trazer abordagens gerenciais voltadas a aprendizagem e capacitação empresarial e ter uma gestão perspicaz para avaliar a capacidade de cada um e ter condições de desempenhar seu papel em todos trabalhadores.

Bukowitz e Williams (2002, p.17) definem, "gestão do conhecimento como sendo o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual".

Já Teixeira (2000) define gestão do conhecimento como uma forma de utilizar esse conhecimento em alguns pontos dos processos de negócio tornando-o vantagem competitiva a empresa. O que os dois dizem é que o conhecimento tem que ser usado como diferencial conseguindo ultrapassar algumas barreiras antes, quase impossíveis e transformando-o em vantagem competitiva gerando riqueza a organização.

A gestão do conhecimento vem para desenvolver as competências estratégicas e ajudar cada empresa a descobrir qual é o seu melhor, o que elas fazem diferente de outras. Como também ajudar as organizações a disseminar seus conhecimentos de forma que, seus trabalhadores captem a mensagem e percebam quando algo pode ainda melhorar. Como também dar oportunidade da empresa moldar seus funcionários da forma que ela quer que eles se comportem ao desempenharem suas funções.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), "o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente". Isto significa que se alguém vai trabalhar numa empresa que não tem uma gestão voltada para o conhecimento ela irá desempenhar sua função de forma mecânica e sem motivação alguma, pois não saberá pra que serve, qual a próxima etapa e qual é realmente a importância da sua função. E quando a gestão existe ela será treinada a sempre gerar resultados como também sempre se preocupará em atingir as metas.

A gestão do conhecimento é um processo cíclico que auxilia no gerenciamento dos recursos intangíveis objetivando que os resultados sejam sempre positivos. Também podemos dizer que é um processo sempre em construção tendo em vista a rapidez das mudanças organizacionais, então a estratégia deverá estar alinhada ao processo produtivo, suprimindo assim de forma eficaz toda a demanda como também estarem atentas às necessidades do mercado.

O lado direto da estruturação do processo de gestão do conhecimento ilustra a gestão do conhecimento em nível estratégico, em que a meta é o alinhamento da estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral de negócios. A gestão do conhecimento, em nível estratégico, exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 26).

Deste modo, gestão do conhecimento é um processo contínuo de criação, avaliação e recriação dos conhecimentos estratégicos. Deixando permanecer o que está dando certo como também recriar uma nova maneira de se fazer o mesmo processo mais de forma diferente agregando sempre mais valor ao produto e obtendo vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Propiciar um ambiente no qual as pessoas busquem e sintam-se incentivadas a compartilhar seus conhecimentos constitui-se em um dos objetivos de Gestão do Conhecimento. E para alcançar esses objetivos, as organizações constroem, transformam, organizam e usam efetivamente os ativos de conhecimento. Até porque o compartilhamento desses conhecimentos pode ser informal, aquele que ocorre de forma espontânea e não estruturada, e formal, que ocorre por meios mais estruturados e intencionais.

Basicamente, pode-se observar que os pontos que convergem em todos os conceitos citados são a necessidade das organizações de coletar dados, informações e mapear o conhecimento produzido tanto interno como externo de forma sistemática, ou seja, se preocupa com a criação do conhecimento.

Nessa perspectiva, percebe-se que as organizações precisam compreender que a Gestão do Conhecimento representa um esforço para manter os conhecimentos de seus funcionários dentro da organização e que muitas vezes as oportunidades de trocas informais do conhecimento sugerem perda de tempo. Mas, tanto a troca formal quanto a informal são essenciais ao sucesso da organização. Para tanto, vários autores propuseram modelos que pudessem ajudar a gerenciar o conhecimento dentro das organizações e estes serão explicitados no tópico a seguir.

2.3 Modelos de Gestão do Conhecimento

O conhecimento por ser um bem intangível existe uma dificuldade de mensuração perante seus resultados que pode ser confundido com os êxitos de outros bens ou de outros setores. Por essa dificuldade de complexidade no entendimento das avaliações e interpretações os autores criaram seus modelos com diversas abordagens facilitando a

interpretação dos seus resultados e, além disso, saber identificar cada etapa de que a empresa se encontra.

Em alguns modelos há convergências de conceitos em algumas das fases do processo seja a criação, a captação e/ou até o compartilhamento do conhecimento precisando dar mais ênfase no gerenciamento em algumas delas. Determinados modelos destacam o conhecimento interno como destaque, já outros defendem o conhecimento como um processo sempre em construção em toda sua cadeia de valor. Por haver múltiplas abordagens e enfoques para tratar a Gestão do Conhecimento, muitos pesquisadores elaboraram modelos específicos para sua aplicação que dentre os existentes, serão destacados alguns a seguir.

2.3.1 Modelo de Choo (2003): o conhecimento organizacional advindo das interações de uma rede de processos

No modelo proposto por Choo (2003), a gestão do conhecimento deve conter três processos fundamentais:

- Criação de significado;
- Construção do conhecimento;
- Tomada de decisão.

A criação de significados expressa como seus colaboradores interpretam o ambiente externo e como depois essa análise interfere na construção do conhecimento interno e também na tomada de decisão. Essa interpretação é essencial para algumas mudanças internas. Choo (2003) também diz que o ambiente organizacional precisa estar interligado através de três processos: interpretação, seleção e retenção. A interpretação é como esses trabalhadores entenderam o significado da mudança, o propósito. Após essa etapa acontece a seleção e retenção onde as informações serão registradas para serem utilizadas posteriormente e como também diminuir as dúvidas, o Quadro 2 a seguir ajudar a entender esse processo.

Quadro 2 - Método de criação de significado

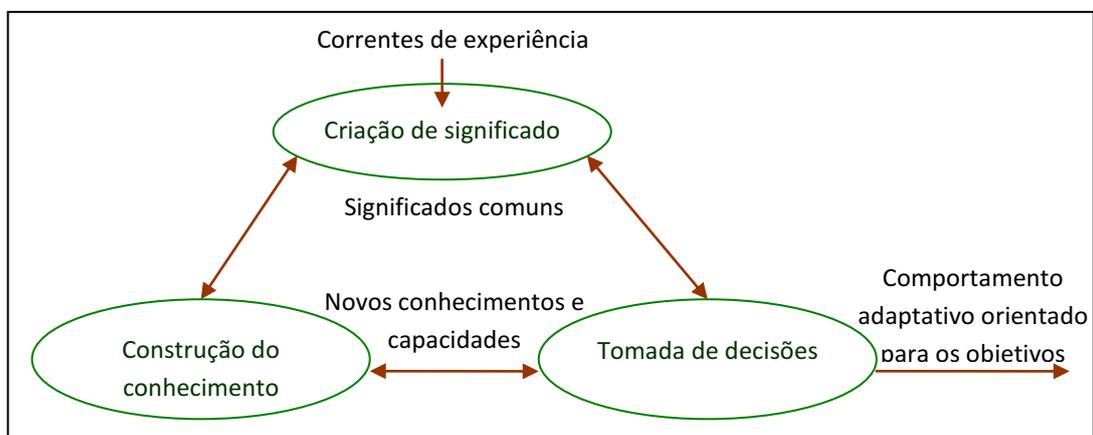
	Origens	Processos	Resultados
Interpretação	Dados brutos do Ambiente	-Isolar os dados brutos -Agir ou criar aspectos do ambiente que serão Acompanhados	Dados ambíguos como matéria-prima para a criação de significado
Seleção	Dados ambíguos oriundos do processo de interpretação	Selecionar e criar significados ou interpretações para os dados ambíguos	Ambiente interpretado ou Significativo
Retenção	Ambiente interpretado no processo de seleção	Armazenar o ambiente interpretado como produto da criação de significado bem-sucedida	Interpretações para serem usadas em futuras seqüências de ISR

Fonte: Choo (2003)

A construção do conhecimento como o próprio nome diz é a etapa em que o conhecimento toma forma e a criação se torna real ao ponto de se iniciar a organização das informações, surgindo assim novas capacidades e inovações aprimorando as existentes e gerando outras. A construção de conhecimento somente é possível por causa dos processos sociais que envolvem a conversão do conhecimento tácito em explícito (CHOO, 2003, p.36). Isso só acontecerá se a empresa dispuser de ferramentas que ocasionem essa conversão.

E por fim, a tomada de decisões será guiada de muita coerência e cautela para que todas as possibilidades sejam estudadas e analisadas no intuito de reduzir as incertezas, baseada em suas rotinas, regras e premissas e por fim aplicar o uso efetivo do conhecimento adquirido.

Nessas condições, “o modelo tem uma característica linear de troca de energia, com foco no fluxo de informações no processo decisório da organização” (CHOO, 2003, p. 43)

Figura 1 - O ciclo do conhecimento

Fonte: Choo (2003)

2.3.2 Modelo de Terra (2001): as dimensões da gestão do conhecimento

O modelo proposto por Terra (2001) apresenta uma visão abrangente dos principais componentes e dimensões da gestão do conhecimento. Para ele, essas dimensões são os conhecimentos criados, aplicados e disseminados pelos trabalhadores de uma empresa ou outras empresas. O sentido da gestão do conhecimento é organizar as principais informações para se tornarem estratégicas gerando assim resultados.

Essas práticas gerenciais ajudam nos processos de criação e de aprendizagem individual; como também organizacional e nos níveis estratégico e tático. Este modelo se baseia em sete dimensões a seguir: Visão e Estratégia, Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional, Políticas de Recursos Humanos, Sistemas de Informações, Mensuração de Resultados e Aprendizado com o ambiente.

- a) Visão e Estratégia. Alta Administração: Nível onde são traçadas as estratégias como também desenhadas às metas depois de ter sido definida as visões.
- b) Cultura Organizacional. Onde o conhecimento será disseminado de acordo com os valores e comportamentos em prol da inovação em toda organização a longo prazo.
- c) Estrutura Organizacional. Essa dimensão disponibilizara a estrutura para que a gestão do conhecimento seja posta em pratica com esforços individuais e organizacionais.
- d) Políticas de Recursos Humanos. Captação de conhecimentos interno e externo, ajuda na obtenção e na transformação do conhecimento tácito para o explícito e do individual para o grupal.
- e) Sistemas de Informações. Tecnologia que leva em consideração o que as pessoas sabem ou precisam aprender para o desempenho do sua trabalho.
- f) Mensuração de Resultados. Metas alcançadas com o investimento no capital intelectual.
- g) Aprendizado com o ambiente. Aprender com toda sua cadeia de valor.

Essas dimensões se colocam para a organização perceber que esse processo de gestão do conhecimento não acontece apenas em um setor ou em um determinado nível e sim uma sinergia entre todos os seus colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes é toda uma cadeia trocando informações que delas são transformadas em estratégias.

2.3.3 Modelo de Sveiby (2000): conhecimento organizacional como ativo intangível

Sveiby (2000) conceitua os ativos intangíveis como diferencial nos resultados em uma economia de retornos crescentes diferentemente do que aconteceu com a economia industrial. Ou seja, valoriza a aprendizagem organizacional e a defini como um ativo que poderá gerar muitos lucros a organização, se bem gerida e bem utilizada. A gestão terá que desenvolver e descobrir a competência de seus funcionários, pois estas trarão resultados positivos, desde que a empresa tenha consciência que seu sucesso dependerá do investimento e do reconhecimento perante seu capital intelectual.

Seu modelo de gestão afirma que há formas de calcular o nível de conhecimento das organizações, desde que, se encaixem ou se classifiquem em alguns grupos que serão citados logo abaixo, que são estrutura externa, estrutura interna e competência dos funcionários.

- Estrutura Externa – de difícil avaliação, pois esta fora da empresa dificultando o controle e o gerenciamento como, por exemplo, relação com o cliente por mais que a empresa se esforce chega a um limite que a empresa não pode ultrapassar.
- Estrutura Interna – consiste no conhecimento adquirido pela organização advindo dos seus colaboradores e das experiências organizacionais em todos os setores da empresa como também todos os níveis.
- Competência dos Funcionários – capacidade dos empregados em responder a demanda em várias situações de acordo com suas habilidades, experiência e valores.

2.3.4 Modelo de Gestão do Conhecimento – Davenport e Prusak

Thomas Davenport e Laurence Prusak (1998) criaram esse modelo de acordo com as experiências de empresas de consultorias americanas e a partir dessas, eles afirmam que a única forma da organização ser sustentável e tirar proveito disso é a maneira como tratam o conhecimento coletivo, usando de forma estratégica auxiliando na tomada de decisão e fazendo com que os erros sejam sempre menores. Caso isso não ocorra de nada valerá a empresa o conhecimento de tal.

Para que o conhecimento ocorra de forma estratégica os autores supracitados estabelecem alguns componentes, que são:

- Experiência: criar uma ponte entre situações passadas com as do presente;
 - Verdade Fundamental: Ter a convicção do que funciona ou não verdadeiramente;
 - Complexidade: Habilidade em empregar princípios intuitivos, perante situações que se julgam complexas;
 - Discernimento: julgar novas situações de acordo com experiência passadas;
- Normas Práticas e Intuição: Habilidade de formular novas estratégias sem deixar de lado experiências bem sucedidas no passado; e
- Valores e Crenças: subsídios intrínsecos que ajudam no desenvolvimento do trabalho.

A organização que contar com esses componentes como um ativo importante na sua empresa, tornará a intangibilidade tão dinâmica quanto à tangibilidade, por poder mensurar alguns fatores.

O modelo de Davenport e Prusak (1998) priorizam três processos básicos a geração do conhecimento, a codificação e a coordenação do conhecimento e a transferência do conhecimento.

A geração do conhecimento se compreende o processo de criação do conhecimento e de renovação dos que já existem, já a codificação é o procedimento de tornar o conhecimento tácito em explícito e a transferência é o momento em que o conhecimento explícito é colocado em prática por quem irá executar a tarefa.

Então como podemos observar, esse modelo tem como pressuposto que a organização esteja toda interligada para poder criar o conhecimento de forma estratégica e que gere valor a empresa e para que isso ocorra os diferentes níveis hierárquicos terão que dar importância às experiências que deram certo independente de novos métodos criados.

2.3.5 Modelo de Nonaka & Takeuchi (1997): o ciclo criativo do conhecimento

Uma característica peculiar das empresas japonesas foi a competência e a disciplina de criar o conhecimento organizacional. Para Nonaka e Takeuchi (1997) o principal fato do sucesso da criação do conhecimento é que eles não destinam apenas um setor para tal criação e sim responsabiliza todos os funcionários sejam da linha de frente, gerentes cada um faz sua parte. “Na verdade, a criação do novo conhecimento é produto de uma interação dinâmica entre eles” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 15).

Para os japoneses o desafio maior é transformar o conhecimento tácito em explícito pela dificuldade de explicitar e formalizar seus conhecimentos. “O conhecimento tácito é

altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, 1997 p. 7). E portanto o grande gargalo da transmissão é devido as ações estarem intrínsecas a cada um de acordo com outras experiências, crenças e convicções. Mas essa dificuldade em decodificar o conhecimento tácito molda processos diariamente.

Já se tratando do conhecimento explícito que pode ser facilmente transmitido e repassado para todos os que necessitam. Mas é na conversão do tácito para o explícito que o conhecimento organizacional é criado, mas vale salientar que nem todo conhecimento pode ser convertido em explícito em algumas ocasiões é impossível transmitir.

Mas, essa passagem do conhecimento tácito para explícito ou vice-versa tem seu maior gargalo no momento de traduzir um em outro para serem transformados em conhecimento organizacional. Essa tradução é um trabalho contínuo e dinâmico que ocorre em duas dimensões. Epistemológico e ontológico. O epistemológico é baseada da diferença entre o tácito e o explícito; e o ontológico conceitua como uma série no conhecimento que se inicia com o indivíduo que depois é repassada ao grupo que posteriormente se torna da organização que é transferida para outras organizações.

E com respeito a conversão do conhecimento existe quatro modos, que são eles: socialização, externalização, combinação e internalização.

- Socialização – é o momento em que o conhecimento tácito é repassado transformando em conhecimento tácito, sem uma grande necessidade de linguagem, apenas com observação e experiência.
- Externalização – ocasião em que é transmitido o conhecimento tácito em explícito através de conceitos e ações explícitas, “é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 73)
- Combinação – “Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75). É a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, no momento que um funcionário repassa a maneira de trabalhar baseado em algo elaborado por outras pessoas.
- Internalização – conversão do conhecimento explícito em tácito, abrindo assim espaço para novos conhecimentos. “Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos

indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, (...)” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77).

Depois da exposição de alguns modelos de gestão do conhecimento foi escolhido o modelo de Bukowitz e Williams (2002), por ter um instrumento que atrela medidas quantitativas e objetivas que fará com que ocorra um bom resultado no desempenho da gestão do conhecimento. Esse modelo será exposto e melhor compreendido a seguir.

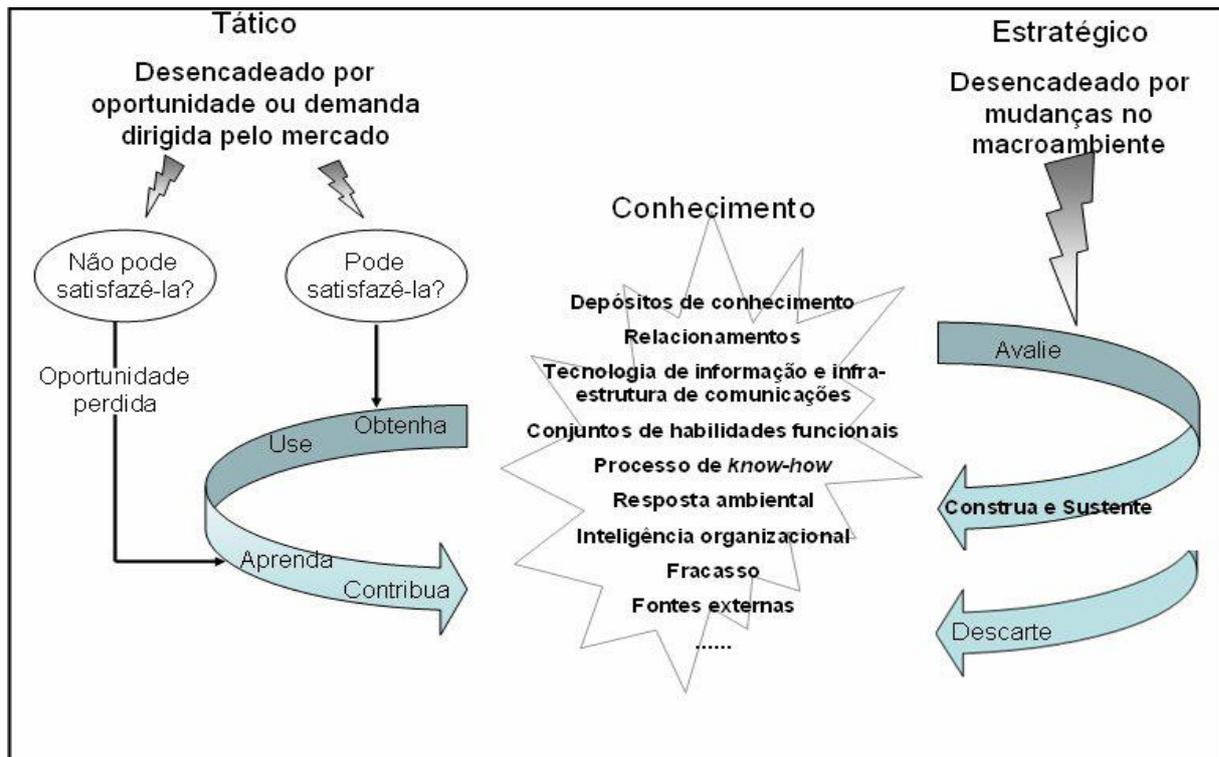
2.3.6 – Diagnóstico de Gestão do Conhecimento: o modelo de Bukowitz e Williams (2002)

A gestão do conhecimento vem avançando nas organizações diante de seus resultados depois da aceitação da tal, mas mesmo assim, existe a necessidade de uma melhor explicação do que é a gestão do conhecimento, como funciona essa abordagem e como ela é estruturada. Ainda há uma dificuldade de entendê-la em sua plenitude ou até mesmo de uma forma mais prática, tendo em vista que essa gestão não é um processo rápido e sim requer uma estrutura comprometida com a mudança e com a inovação e isso pode levar muito tempo.

A partir dessa dificuldade de entendimento as autoras Bukowitz e Williams (2002) desenvolveram o diagnóstico de Gestão do Conhecimento estruturado em seções que se inicia com a situação da empresa e acaba definindo conceitos para que seja criado ou aprimorado o conhecimento que já se tem. Como elas mesmas já estruturaram os dois tipos de conhecimento, um é o aprendizado do dia a dia, a rotina e o outro requer mais um pouco de atenção, pois é desse segundo processo que surgem as estratégias.

O diagnóstico de Gestão do Conhecimento foi desenvolvido para ajudar a focar nas áreas que mais necessitam de atenção Bukowitz e Williams (2002). Primeiro esse diagnóstico é dividido em duas etapas (tático e estratégico), que na Figura 2, a seguir será entendido e mais adiante será vistos que essas duas etapas são estruturadas em sete seções.

Figura 2 – Estruturação do processo de gestão do conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 24)

As sete seções em que o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento é estruturado corresponde o equivalente ao processo tático (Obtenha, Utilize, Aprenda e Contribua) já o processo estratégico divide-se nas seções (Avalie, Construa/Mantenha e Despoje).

Vamos começar a falar das seções que se encontram no processo tático, que são aqueles conhecimentos que são geralmente usados na rotina das empresas, utilizados para responder rapidamente a demanda naquele instante, satisfazer o cliente.

Para melhor entendimento, segue especificamente as seções e os desafios que compõem cada processo do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC):

- **PROCESSO TÁTICO:** abarca quatro passos básicos que tratam da forma como as pessoas lidam diariamente com o conhecimento, utilizando-o como ferramenta para criar valor, aprender e repassar o que aprenderam para que os outros que compõem a empresa possam também contribuir com a geração de valor. Entretanto cada passo do processo tem um conjunto central de atividades suficientemente coerentes entre si para distinguir cada passo seguinte. As seções abaixo descrevem cada uma dessas atividades centrais.
 - Seção Obtenha – è o que se precisa para dar inicio ao trabalho, “sejam os números grosseiros necessários para calcular o orçamento de um departamento ou as

habilidades sofisticadas necessárias para criar um novo produto de software. Bukowitz e Williams (2002 p. 49)”. Essa seção ainda depende de alguns imperativos para que seja concluída.

- Articulação – é como a pessoa necessitada de tal informação se articula para ter em mãos. Ela pode repassar sua demanda para uma pessoa específica (ativa) ou então anunciar perante todos e ficar no aguardo de respostas (passiva).
 - Consciência – As pessoas sabem o que perguntar como também sabem a quem se dirigir, em qual setor pedir ajuda.
 - Acesso - Os trabalhadores têm os instrumentos necessários para buscar e filtrar suas informações.
 - Orientação – Novos papéis organizacionais apoiam os pesquisadores de informação. Bukowitz e Williams (2002 p. 73)
 - Abrangência – Permitir o acesso à informação e a promoção do conhecimento renovável.
- Seção Utilize – Antes se queria a informação e agora já temos daí, vem o desafio como aplicá-lo de forma eficaz respondendo de maneira que o cliente interno (colega de trabalho) ou externo saia convencido. Para isso a empresa terá que disponibilizar e permitir que seu funcionário possa buscar informações de forma segura e hábil, e para que isso aconteça existem os imperativos que dão suporte a esta seção. Permeabilidade e Liberdade.
 - Permeabilidade – As ideias fluem tanto para dentro como para fora da organização, expondo as pessoas a muitas perspectivas e possibilidades diferentes. Bukowitz e Williams (2002 p. 108)
 - Liberdade – “todos em uma organização devem não apenas se sentirem livres, mas também ser livres para quebrar as regras e peregrinar fora do conjunto normal das atividades diárias para ‘jogar com’ pessoas e ideias novas e diferentes” Bukowitz e Williams (2002 p. 127).
 - Seção Aprenda – O desafio maior das organizações na atualidade é como aprender e como fazer esse aprendizado tornar-se vantagem competitiva e ainda fazer com que seus colaboradores percebam que vale a pena obter conhecimento para assim melhorar suas condições de trabalho. Em alguns casos as empresas se preocupam em

resolver problemas que lhe afetam em curto prazo e deixam de lado a criação de uma estratégia que em longo prazo venha lhe diferenciar diante a acirrada concorrência.

A aprendizagem é importante para a organização porque, junto com a contribuição, ela é o passo de transição entre a aplicação de ideias e a geração de ideias novas. Apresenta-se como uma alavanca que pode alçar o valor potencial de uma solução local exitosa ou fracassada em uma ideia com implicações globais. Bukowitz e Williams (2002 p. 146).

Isso vem fundamentar que as empresas voltadas para a gestão do conhecimento se preocupam com o processo de aprendizagem de seus funcionários, diferentes daquelas que apenas estão preocupadas em obter o conhecimento para o agora, o típico “apaga fogo”. A seguir, apresenta-se os imperativos que auxiliam essa seção a alcançar seu objetivo.

- Visibilidade – União da aprendizagem estratégica e de rotinas diárias. É utilizando os conhecimentos tácitos que aprimoram os estratégicos e as empresas percebendo isto instigam as pessoas, tendo em vista que “a capacidade de aprendizagem das pessoas é um recurso infinitivamente abundante”. Bukowitz e Williams (2002 p. 147).
- Familiarização – A aprendizagem tem que ser natural, claro que em um ambiente que seja propício a este processo. Qualquer ideia será respeitada caso não seja útil naquele momento, será ouvida e refletida para ser posta em prática em outras situações ou até mesmo ser descartada, e até esse descarte é um processo natural, cada um tem que ser humilde ao ponto de perceber que aquela ideia não foi interessante. Até nesse momento as pessoas aprendem.
- Seção Contribua – O processo de aprendizagem se torna notável em toda organização como também disponível, um contribui com outro de forma natural. E esse processo faz com que as pessoas se sintam partes integrantes da empresa, elas se sentem importantes por contribuir diretamente com os resultados de sua empresa. Os imperativos que norteiam essa seção a gerar resultados são: Motivação, Facilitação e Confiança.
 - Motivação – estimular as pessoas a dividirem seus conhecimentos sem que haja a princípio um interesse que irá lhe beneficiar a curto prazo e sim que seja uma prática rotineira, tentando alinhar objetivos individuais e organizacionais mesmo sabendo que isso não é uma tarefa fácil, requer alguns desafios.

- **Facilitação** – Uma das grandes dificuldades nas empresas é dispor de tempo “livre” para que as pessoas possam ter seus momentos de aprendizagem, mas para que o conhecimento se torne um diferencial a organização terá que promover esses momentos, ou seja, facilitar a transferência do conhecimento como também se dedicar e demonstrar interesse nessa troca de informações.
- **Confiança** – processo de dar importância a tudo que foi criado a respeito de novos conhecimentos. Não basta permitir que as pessoas tenham novas ideias, além disso tem que explicitar essas novas ideias, dizer quem as teve e ratificar sempre a contribuição que foi dada, como também a organização poderá designar um setor ou até mesmo criar uma política de mensuração e promoção desses conhecimentos.

Para por em prática todos os imperativos supracitados, alguns desafios serão enfrentados por cada uma delas, que se pode observar no Quadro 03 abaixo.

Quadro 03 – Desafio do processo Tático

Seção	Desafios
OBTENHA	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Entender e comunicar o uso pretendido da informação; <input type="checkbox"/> Direcionar as solicitações de informação adequadamente; <input type="checkbox"/> Utilizar as comunidades de prática para lançar um raio de luz sobre o conhecimento organizacional; <input type="checkbox"/> Equilibrar as tecnologias “de empurrar” e “de puxar”; <input type="checkbox"/> Envolver o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura; <input type="checkbox"/> Criar um novo papel: o gestor de conhecimento; <input type="checkbox"/> Utilizar especialistas como filtros de informação; <input type="checkbox"/> Permitir acesso tanto à informação gerida centralizadamente quanto à publicada individualmente; <input type="checkbox"/> Criar estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento.
UTILIZE	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formatar a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento; <input type="checkbox"/> Planejar o ambiente físico de modo que as idéias se cruzem e se fertilizem; <input type="checkbox"/> Tratar a informação como um recurso aberto, que flui livremente para todos os cantos da organização; <input type="checkbox"/> Colaborar com todas as comunidades envolvidas rotineiramente; <input type="checkbox"/> Valorizar as contribuições de todos na organização;

APRENDA	<input type="checkbox"/> Retratar a complexidade dos sistemas humanos; <input type="checkbox"/> Envolver mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia; <input type="checkbox"/> Promover o princípio do prazer no trabalho; <input type="checkbox"/> Integrar os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho; <input type="checkbox"/> Captar os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias; <input type="checkbox"/> Cultivar a arte de aprender fazendo.
CONTRIBUA	<input type="checkbox"/> Remover as barreiras do compartilhamento; <input type="checkbox"/> Vincular a contribuição com a oportunidade e o avanço; <input type="checkbox"/> Reter benefícios dos que não contribuem; <input type="checkbox"/> Encontrar pontos de benefícios mútuos; <input type="checkbox"/> Dar tempo e espaço para que os empregados contribuam com o melhor do trabalho deles; <input type="checkbox"/> Criar funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição; <input type="checkbox"/> Apoiar a transferência de conhecimento implícito; <input type="checkbox"/> Tecer uma rede organizacional; <input type="checkbox"/> Promover um contrato de reciprocidade; <input type="checkbox"/> Criar políticas explícita para promover a propriedade; <input type="checkbox"/> Utilizar a publicação individual para promover a propriedade; <input type="checkbox"/> Valorizar os laços de confiança.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002)

As seções acima citada foram as do modelo tático que segundo Bukowitz e Williams (2002 p. 233) “são ativadas por uma oportunidade ou demanda específica e imediata”.

PROCESSO ESTRATÉGICO: nesta etapa, o objetivo é o alinhamento da estratégia do conhecimento da organização com a estratégia geral do negócio, enfatizando o papel dos grupos e das lideranças organizacionais específicas. Essa fase do DGC se refere a um processo de longo prazo da combinação entre o intelectual e as exigências estratégicas. Não se trata de liderança comum, mas de uma que seja parceira da gerência intermediária e da linha de frente. A partir do exposto, são descritas cada uma das seções relacionadas ao processo estratégico.

- Seção Avalie – hoje não é a estrutura física que desponta como diferencial e sim seu ativo intangível que é seu Core Competence que irá depender do nível de conhecimento que a empresa terá do que faz de melhor, ou seja, essa seção vai diretamente ao ponto de quem mais

interessa a empresa que é o cliente, faz essa ponte entre o que o cliente precisa e avalia sua estratégia de acordo com a necessidade e a realidade. A seguir, ver-se-á seus imperativos.

- Perspectiva – “Expanda a teoria da organização para capturar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional.” Bukowitz e Williams (2002 p. 235).
- Integração – Incorporar novos processos, agregando valor.
- Seção Construa/Mantenha – estar atento ao fruto colhido no futuro com o conhecimento obtido hoje. A empresa está mais propensa a construir conhecimento com seu elo de relacionamentos seus stakeholders, então terá que gerenciá-lo e transformá-lo em um diferencial competitivo, manipulando esse elo com seu objetivo econômico. Essa construção da estratégia é diária e mutável, terá que ser canalizada de acordo com os recursos dispostos pela organização. Seus imperativos são:
 - Direção – Direcionar os recursos para o desenvolvimento do conhecimento.
 - Conexão – cooperação, inovação e retenção de pessoas certas.
 - Reconhecimento – “o conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente.” Bukowitz e Williams (2002 p. 279).
 - Reciprocidade – “Crie espaço para que o profissional venha diariamente para o trabalho.” Bukowitz e Williams (2002 p. 279). Reconheça que as pessoas ajudaram diretamente no êxito alcançado pela empresa.
- Seção Despoje – As organizações têm um desafio imenso ao tentar mudar algum tipo de processo, política e práticas organizacionais pois as pessoas se viciam em tais rotinas mesmo que sintam que aquele modelo já não responde completamente as suas necessidades ou do setor, mas continuam repetindo. “as organizações podem obter benefícios significativos, despojando-se do conhecimento que não satisfaz mais os seus objetivos estratégicos.” Bukowitz e Williams (2002 p. 238)

A empresa terá que dispor de tempo e recursos para despojar-se dos conhecimentos não mais significantes e manter os que ainda são interessantes e desenvolver novos conhecimentos. Seus imperativos são:

- Abstenção – se abster de qualquer conhecimento que não irá mudar em nada a realidade empresarial, ter consciência e prudência naquelas que possivelmente poderão alavancar ou agravar a atual situação .
- Conversão – tentar redirecionar o conhecimento e alocá-lo onde melhor se adequar.

E como no processo tático, o estratégico também tem seus desafios a serem enfrentados em suas seções. Esses desafios serão expostos no Quadro 04 abaixo.

Quadro 04 – Desafio do processo Estratégico

Seção	Desafios
AVALIE	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificar as novas formas de capital organizacional; <input type="checkbox"/> Conceber as novas tarefas de gestão; <input type="checkbox"/> Visualizar as estruturas que guiam as pratica de gestão do conhecimento; <input type="checkbox"/> Fazer experiências com abordagens de avaliação e de calculo para estimar os resultados estratégicos; <input type="checkbox"/> Comunicar-se com os principais <i>stakeholders</i>.
CONSTRUA/ SUSTENTE	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Subordinar a tecnologia de informação as pessoas; <input type="checkbox"/> Estruturar posições que enfocam a atenção organizacional sobre o capital intelectual; <input type="checkbox"/> Pregar a cooperação entre as divisões internas; <input type="checkbox"/> Formar parcerias criativas com outras organizações; <input type="checkbox"/> Reter as pessoas certas; <input type="checkbox"/> Utilizar o conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente; <input type="checkbox"/> Desconsiderar a organização como um todo para lançar um olhar novo nos seus detalhes; <input type="checkbox"/> Demonstrar que a criação de valor é uma proposição consistente; <input type="checkbox"/> Criar espaço para que o profissional venha diretamente de corpo e alma para o trabalho;
DESPOJE	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reconhecer as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas; <input type="checkbox"/> Encontrar alternativas para o aproveitamento direto, a fim de fazer experiências com o conhecimento; <input type="checkbox"/> Reconhecer e dispensar os verdadeiros drenos de recursos.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002)

De acordo com todo o explicitado sobre dado, informação e conhecimento, percebe-se a evolução que as empresas obtém ao se dar conta da importância desses componentes, gerando assim a gestão do conhecimento. E a partir de então, valorizará ao seu capital intelectual e abandonará a visão do que para ser competitivo apenas eram necessários ativos tangíveis.

A partir do exposto até o presente momento, percebe-se que a complexidade das organizações atuais revolucionou o papel da informação e do conhecimento. Atualmente, o

conhecimento, não somente o tácito como também o explícito, deve permear toda a organização, sendo base para todas as suas operações e atividades.

Tomando como base o referencial teórico explicitado, esse estudo dará suporte ao alcance da solução do problema de pesquisa formulado e dos objetivos propostos, por meio do modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, proposto por Bukowitz e Williams (2002), por este se apresentar como uma forma prática e sistemática para analisar o processo de Gestão do Conhecimento em uma organização, identificando as potencialidades e as dificuldades do processo.

Em um mundo globalizado, com competitividade crescente e instabilidade sobre o futuro, as organizações que desenvolvem a capacidade de compartilhar seus conhecimentos e aprender continuamente cria as condições necessárias para o crescimento consolidado no ambiente dinâmico que hoje envolve todas as empresas, quer seja de cunho público ou privado.

Diante da importância do conhecimento e da necessidade deste para que as organizações permaneçam competitivas e gerem resultados satisfatórios, a gestão do conhecimento auxilia dando ferramentas para que as empresas possam construir seu próprio conhecimento, como também moldá-lo e transferi-lo aos funcionários de maneira que seja capaz de gerar valor ao processo de produção da empresa. E foi com esse objetivo que esse trabalho foi desenvolvido para saber como o DNPM cria, mantém e dispõe o seu conhecimento. Assim, no capítulo seguinte está explicitado o percurso metodológico adotado para a condução deste estudo.

CAPÍTULO 3
ASPECTOS METODOLÓGICOS

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a metodologia usada no desenvolvimento da pesquisa, como o Instrumento utilizado, a caracterização do ambiente e Tratamento dos Dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto à classificação da pesquisa se caracteriza como **descritiva** segundo Gil 2010 pelo fato de “tem como objetivo a descrição das características de determinada população.” Gil (2010, p. 27), pois buscou diagnosticar como o Departamento Nacional de Produção Mineral cria, mantém e dispõe seu conhecimento estratégico capaz de gerar valor, verificado a partir da utilização do modelo Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, proposto por Bukowitz e Williams (2002).

A pesquisa foi realizada na forma de **estudo de caso**, que é utilizado quando se pretende efetuar uma análise mais apurada da realidade de um determinado contexto, permitindo investigar de forma ampla um ambiente, levando em consideração os fenômenos ocorridos num determinado espaço de tempo, viabilizando o entendimento acerca das questões da pesquisa. Segundo Gil (2010) estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” Gil (2010, p. 37).

O estudo também pode ser caracterizado como quantitativo, considerando a utilização de estatística básica para análise dos dados primários coletados. A metodologia quantitativa permite mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de um universo através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada.

Ademais, foram empregadas as técnicas de **coleta de dados** através da **aplicação de questionários**, conforme proposto no modelo de Bukowitz e Williams (2002).

3.2 Sujeito da Pesquisa

Os questionários foram distribuídos à todos os funcionários do DNPM/PB entre eles efetivos e terceirizados, tendo em vista que todos contribuem de forma direta no desempenho das atividades. Foram distribuídos 20 questionários em todos os setores do órgão como Protocolo, Administração, Outorga, Arrecadação, Fiscalização, Arquivo e ao Diretor Geral

dos quais houve retorno de 12 questionários, dos quais 11 foram analisados neste estudo, e 01 ter sido descartado por ter sido respondido de forma incompleta.

3.3 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa adotado para a realização deste estudo foi proposto no Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002). A escolha desse modelo para realização deste estudo deveu-se ao fato deste se apresentar como uma forma prática e sistemática para analisar o processo de Gestão do Conhecimento em uma organização, identificando as potencialidades e as dificuldades nesse processo.

As autoras desse instrumento dividiu-o em sete seções (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua, Avalie, Construa/Sustente, Despoje), das quais quatro seções fazem parte do processo de conhecimento tácito e as três últimas correspondente ao conhecimento estratégico. Cada seção existem sub seções que as autoras tratam como desafios, que ajuda ainda mais no diagnóstico da gestão do conhecimento.

O questionário composto por 140 questões fechadas, divididas em sete seções (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua, Avalie, Construa/Sustente, Despoje), das quais quatro seções correspondem ao processo tácito e três ao processo estratégico. Cada seção é composta por uma série de características, denominadas pelas autoras, de “desafios”, que permite um melhor Diagnóstico de Gestão do Conhecimento das organizações contendo uma lista de 20 afirmações descritas no Anexo 01.

Em conformidade com o modelo proposto e utilizado, as questões foram respondidas de acordo com uma escala que varia entre Forte (F) – a afirmação é fortemente descritiva na organização; Moderado (M) – a afirmação é moderadamente descritiva na organização e Fraco (Fr) – a afirmação é fracamente descritiva na organização.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Para a avaliação dos questionários, Bukowitz e Williams (2002) estabeleceram uma pontuação, onde cada seção avaliada atinge uma valoração máxima de 60 pontos e cada questionário um peso de máximo de 420 pontos, uma vez que é construída de sete seções. A análise de cada seção será realizada com base no resultado da divisão do número de pontuação dada por cada entrevistado por 60 (pontuação total de cada seção), resultando em um percentual que representará a intensidade de cada seção na organização.

O cálculo da pontuação das etapas do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento foi feito estabelecendo pesos aos tipos de resposta como mostra o esquema abaixo:

Número de respostas Fs: x 3 =

Número de resposta Ms: x 2 =

Número de resposta Frs: x 1 =

A sua pontuação

A sua pontuação percentual % da seção
(a sua pontuação dividida por 60)

Os Fs corresponde às respostas Forte, os Ms correspondem às respostas Moderado e Frs corresponde às respostas Fraco. O mesmo critério é utilizado para calcular a pontuação do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento.

Seção	Pontuação
Seção 1	<input type="text"/>
Seção 2	<input type="text"/>
Seção 3	<input type="text"/>
Seção 4	<input type="text"/>
Seção 5	<input type="text"/>
Seção 6	<input type="text"/>
Seção 7	<input type="text"/>
O seu total	<input type="text"/>
Total possível	420
Pontuação percentual geral	<input type="text"/>

(O total dividido por 420)

Cada questionário atingirá no máximo 420 pontos. Após somado os pontos de cada questionário será transformado em porcentagem para melhor representação dos resultados.

A constatação de pontuação baixa em algumas seções indica que estas devem receber maior atenção por parte dos gestores. Do mesmo modo, quanto mais alto o percentual, melhor é o desempenho de cada etapa específica e melhor o desempenho do processo geral.

3.5 Ambiente da Pesquisa

O estudo foi realizado em uma das unidades do Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), que é uma autarquia Federal vinculada ao Ministério de Minas e Energia que regulamenta, fiscaliza e arrecada todo e qualquer tipo de exploração mineraria do país. O órgão estudado será o do Estado da Paraíba, que é localizado em Campina Grande e que, conseqüentemente, desempenha seu papel nesse Estado. Este órgão se utiliza principalmente do conhecimento para que seus servidores possam evoluir de forma eficaz em suas fiscalizações que é sua atividade fim, pois é essa atividade que auxiliará na certificação ou não dos mineradores, para explorar o solo, como também, se já houver a exploração essa atividade vai garantir se está acontecendo da forma devida ou se estar infringindo alguma lei, seja ela a legislação e/ou mineral, arrecadação ou fiscalização.

É baseado nessa estrutura, que esse trabalho será desenvolvido com objetivo de diagnosticar a maneira em que o DNPM cria, mantém e dispõe de suas reservas de conhecimento estratégico que seja capaz de gerar valor e, verificando onde estão mais concentrados seus conhecimentos e direcioná-los para a sua utilização mais efetiva.

CAPÍTULO 4
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados detalhados obtidos no Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM de acordo com o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002) ao ponto de diagnosticar de forma sistemática a gestão do conhecimento, analisando em qual nível a organização se encontra em suas fases de criação e disseminação do conhecimento.

O processo de análise dos dados procurou identificar como a organização gerencia seu conhecimento, tornando assim o mesmo em estratégico, já que é a ferramenta principal de desenvolvimento das tarefas. Também buscou identificar como as informações do dia a dia se torna conhecimento, auxiliando no desempenho da instituição, enfim como todo o processo de criação de conhecimento até o descarte quando não é mais vantagem utilizá-lo.

Para interpretação da pontuação, quanto mais alto o percentual melhor o desempenho do processo de gestão do conhecimento. O resultado foi calculado com o percentual da pontuação possível, tomando-se como base o cálculo disponível no instrumento de Bukowitz e Williams (2002).

De acordo com a Tabela 1 que será apresentada abaixo observa-se os resultados obtidos com a coleta de dados.

Tabela 1 – Resultado da pesquisa

SEÇÃO	PONTUAÇÃO TOTAL DA ETAPA *	PERCENTUAL DA ETAPA (%)**
PROCESSO TÁTICO		
Obtenha	380	57,58 %
Utilize	350	53,03 %
Aprenda	406	61,52 %
Contribua	285	43,18 %
PROCESSO ESTRATÉGICO		
Avalie	272	41,21 %
Construa/Mantenha	369	55,91 %
Despoje	268	40,91 %
TOTAL	2.330	50,43 %

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

(*) Este valor representa o somatório de todos os questionários.

(**) Estes valores representam a média do percentual de todos os questionários.

A porcentagem total resultante da tabulação dos dados contidos nos questionários (50,43%) mostra que a Gestão do Conhecimento no DNPM está abaixo da média das empresas que testaram a ferramenta (55%), segundo as autoras. Com relação à pontuação de cada seção, variou entre 40,91% e 61,52%, assim essas variações mostraram que a GC na instituição estudada está em uma situação mediana tendendo para baixo, ressaltando que existem imperativos e desafios que precisam ser trabalhados, como forma de se atingir um nível de excelência na geração, utilização e renovação do conhecimento.

Com base na pontuação de cada etapa pôde-se encontrar quais os processos que se apresentam em melhores condições no DNPM – PB de acordo com o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento.

I) PROCESSO TÁTICO

As etapas do processo tático são ativadas por uma oportunidade ou demanda específica, imediata e requer a participação de todos do DNPN em algum grau. Este processo é composto por quatro seções (Obtenha, Utilize, Aprenda e Contribua) que serão analisadas a seguir:

- OBTENHA

Esta etapa apresentou uma porcentagem de 57,58% no seu processo, sendo interpretada, de acordo com as autoras do modelo, como em condições adequadas à GC. Há uma dependência nessa seção de alguns imperativos que são: Articulação, Consciência, Acesso, Orientação e Abrangência.

- Articulação – E, de acordo com os dados obtidos as pessoas estão se articulando bem, se observa que, os servidores do DNPM fazem com frequência, tendo em vista que o órgão não se preocupa na formação de um banco de dados eficaz, nem tampouco um direcionamento estratégico para evitar problemas nesse aspecto. No entanto, mesmo com essa falta de estrutura do que depende da organização se percebe que as pessoas sabem procurar as informações que lhe são necessárias.
- Consciência - As pessoas sabem direcionar, recorrer de forma adequada suas solicitações. Muito embora a organização dispõe de um sistema de informação bastante elaborado, já que atende a todo país interligando todos os departamentos nacionais. Mas esta interligação no DNPM de acordo com o resultado da pesquisa se dar apenas de forma teórica e resolvendo em partes, ele é mais voltado para dar continuidade as atividades quase prontas, pois na

prática as pessoas sempre buscam outras fontes para lhe ajudarem a obter o recurso desejado antes de precisar utilizar o sistema, isso seria um desafio organizacional fazer com que as pessoas encontrem maneiras melhores e mais rápida de obter respostas, tipo navegar na intranet e encontrar resposta adequada e eficaz.

- Acesso - Nesse ponto a organização tem dificuldade, pois, os servidores não possuem instrumentos de auxílio às informações e sim alguns paliativos.
- Orientação - Diz que, por mais que os sistemas sejam super desenvolvidos, eles sempre irão precisar do ser humano na mesma intensidade. Nesse ponto conta-se negativo para o DNPM, porque as pessoas que lá trabalham não contam com nenhum treinamento do sistema, as pessoas vão aprendendo de acordo com a necessidade e com o tempo, sem haver direcionamentos de como serem filtros do próprio sistema.
- Abrangência - Nesse aspecto também é negativo ao DNPM, visto que na análise dos questionários quanto no processo de obtenção das informações do órgão fica claro que não existe uma estrutura organizada na maneira de gerar, manter e dispor do conhecimento, muito pelo contrário, o que existe é uma estrutura desorganizada, sem muitos critérios estabelecidos.

Então, de acordo com a análise desta seção e levando em consideração seus imperativos, observa-se que o DNPM/PB está em uma posição mediana, entretanto, carecendo de uma estratégia organizacional. A principio é necessário identificar qual conhecimento é relevante a instituição nesse aspecto e traçar objetivos para que esse processo se torne mais rápido e eficaz, aumentando assim o processo de obtenção de conhecimento.

- UTILIZE

Esta seção se apresentou com **53,03%**, abaixo do considerado adequado, representando um ambiente em que não instiga as pessoas a serem criativas e inovadoras na utilização dos seus conhecimentos, apenas motivam a usar seus conhecimentos de forma tradicional. Seus imperativos são: Permeabilidade e Liberdade.

- Permeabilidade - Como a instituição estudada é um órgão público e por ser público, o regime é um pouco enrijecido e, sem muitos espaços para inovação ou flexibilidade nos processos impondo barreiras que impedem as pessoas de

serem criativas e inovadoras, diferente da privada, então, mesmo a instituição existindo para atender a uma determinada demanda de um seguimento específico, essa mesma demanda os clientes, não acontece de forma ágil, a preocupação em atendê-la eficientemente ainda não é o principal objetivo, talvez por essa abordagem diferente, a estimulação ao desenvolvimento do conhecimento ocorra de forma mais branda tanto da parte do órgão quanto dos clientes.

- Liberdade - Como já foi citado anteriormente os servidores do DNPM não podem quebrar regras, por seu regime tradicional e rígido, mas vale salientar que, todas as atividades do DNPM são regulamentadas existindo para tudo sempre uma lei, norma ou manuais que pré-defina as atividades então, isso gera uma desmotivação nas pessoas em gerar ideias e por em práticas, não permitindo que as pessoas desenvolvam maneiras novas de solucionar alguns problemas.

Mas, mesmo com as limitações se percebe que os servidores conseguem utilizar seu conhecimento adequadamente, podendo ser melhor, mas ainda assim conseguem responder a demanda, utilizando seu conhecimento de forma básica.

- APRENDA

Esta seção apresentou-se com 61,52%, acima do padrão adequado de acordo com o modelo, ressaltando que o DNPM/PB utiliza de forma ajustada sua capacidade de aprender com as experiências da própria organização. Os servidores do DNPM buscam aprender sobre suas atividades para ter respaldo no momento de executarem suas atividades, buscando sempre alcançar o objetivo da organização. É composto por dois imperativos que são: Visibilidade e Familiarização.

Visibilidade - Significa que para se chegar a um resultado ótimo, o estabelecimento estratégico da aprendizagem terá que estar alinhada entre organização e os que nela trabalham. Partindo deste princípio, se observa que o DNPM mesmo sem ter uma estratégia de aprendizado consegue fazer com que as pessoas desenvolvam de forma positiva mesmo que inconscientemente.

- Familiarização - diz que o processo de aprendizagem ocorre constantemente através de suas experiências e momentos de descontração organizacionais. Baseado nessa afirmação se percebe que nesse aspecto o DNPM se supera, pois os resultados obtidos de forma positiva se deve, na maior parte, a esse imperativo, o conhecimento do órgão está diretamente ligado as experiências

do dia a dia de forma empírica. Observa-se que, mesmo sem a organização estimular diretamente a aprendizagem, ela dar, até certo ponto oportunidade das pessoas trocarem suas experiências e gerando seu depósito de conhecimento.

Percebe-se, nessa seção, que ela contribui bastante com o desempenho dos processos efetuados no DNPM, conseguindo tirar vantagens de casos que foram bons como também aprendendo com os erros diminuindo as chances de se errar novamente. Mesmo sabendo que aprender é uma variável bem crítica na organização, não estimular e não der ferramentas e abertura para isso, e se tratando de uma organização pública, se torna ainda mais crítica, mas o DNPM mostrou que está no caminho.

- CONTRIBUA

Esta seção apresentou uma percentagem de 43,18% a mais baixa do processo tático e bem abaixo do percentual adequado apontado pelas autoras (55%), mostrando que a dificuldade em compartilhar o conhecimento se estende a todo tipo de organização seja ela pública ou privada. Motivar as pessoas a dividirem o que sabem hoje é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações e sem contar que é oneroso e se leva tempo até se transferir algum conhecimento. Por isso as empresas deixam que esse compartilhamento a critério de cada um, de maneira informal como sempre aconteceu nas empresas. E além dessas questões que dificultam a contribuição, ainda deve-se levar em consideração o receio que as pessoas têm em repassar o que sabe, pois, a partir de momento que o conhecimento individual se torna organizacional, a pessoa pode ser mudada de setor ou até mesmo sendo substituída.

E, quanto aos imperativos essa seção depende de três, que são: Motivação, Facilitação e Confiança são a partir deles que a contribuição poderá alcançar seu ápice.

- Motivação - Principal imperativo, pois a partir dele os outros acontecerão naturalmente e é isso que não ocorre no DNPM, não existe nenhum tipo de incentivo que faça as pessoas contribuírem a não ser o companheirismo de alguns ao tentar ajudar outros colega de trabalho, é por essas razão que o percentual deu abaixo da média.
- Facilitação - Esse é ainda mais frágil pelo fato de que além da empresa ter que motivar seus colaboradores ainda terá que facilitar esse processo, dispondo de estrutura como também de tempo e isso causa custo à empresa, por essa razão não existe apoio.

- **Confiança** – É a base dos dois imperativos já citados, sem a confiança não há como existir nenhum tipo de contribuição, mesmo que haja os outros fatores, e esse desafio vai além das estratégias da organização e mais ainda além das estruturas físicas de tal, porque quando nos referimos a confiança nos referimos a sentimentos, emoções e isso não tem como medir, quantificar ou por em um papel, apenas poderá ser trabalhada de maneira que as pessoas tenham consciência de que o melhor para todos é a contribuição da maneira espontânea ou pelo menos da maneira menos desgastante.

Dessa maneira percebe-se que o DNPM/PB deixa a desejar no seu processo de contribuição, por se tratar de um processo difícil de desenvolver nas organizações em geral, pois as mesmas estão sempre preocupadas em responder a necessidade do cliente seja ele interno ou externo o mais rápido possível e ao implantar essa política de compartilhamento esse tempo terá que ser melhor administrado sem que haja perdas nos prazos e nem tampouco na qualidade do trabalho. O DNPM para implantar essa política de contribuição terá alguns desafios a enfrentar tipo, oferecer algo em troca das contribuições, dispor de estrutura, valorizar os laços de confiança e muitos outros.

De forma geral o processo tático no DNPM/PB se encontra na média precisando de vários ajustes e uma política que facilite esse processo de obter, utilizar, aprender e contribuir. Percebe-se que as seções obter, utilize e aprenda obtiveram uma porcentagem maior pelo fato de depender na grande parte dos próprios servidores, não havendo uma intervenção maior da organização, enquanto a seção contribuir a média foi inferior aos demais justamente por depender de uma influência organizacional, demonstrando uma carência na atenção no processo de formação do conhecimento, existindo o conhecimento básico no tocante a esse processo.

II) PROCESSO ESTRATÉGICO

As etapas do processo estratégico são acionadas através de uma gestão voltada para o conhecimento, para se tornar competitiva, pois são seções estratégicas que precisam de atenção redobrada para alcançar o objetivo. A gestão do DNPM precisa planejar e influenciar seus servidores na construção dessas seções, que são três (Avaliar, Construa/Mantenha e Despoje) que serão analisadas a seguir:

- AVALIAR

A intensidade dessa seção foi marcada por 41,21%, um percentual um pouco desfavorável à organização, deixando evidente que o conhecimento não está sendo

avaliado da forma mais correta e nem muito menos dada importância. Nessa seção também existem a dependência de dois imperativos que são: Perspectiva e Integração.

- Perspectiva - Não está sendo respondida ao alcance da gestão do conhecimento, pois esse imperativo dita que para ele acontecer a teoria da organização terá que ser expandida, mas como o DNPM não tem essa teoria pelo menos formalizada fica difícil de expandir.
- Integração- Aqui precisa de uma incorporação na gestão que avalie todo o recurso intelectual. Então como o DNPM não existe essa gestão é humanamente impossível exigir esse imperativo dos servidores. Por se tratar de uma seção do processo estratégico precisa estar bem formulada na cabeça das pessoas, a organização teria estrategicamente que informar a todos os servidores da abordagem em gestão do conhecimento, porém isso não ocorre no DNPM, não existe política para avaliar seus ativos intelectuais.

Não está havendo integração entre as pessoas no processo geral de construção da gestão do conhecimento. De acordo com a pesquisa se observa que, é de certa forma ignorada pela organização tal medida de gerar valor ao DNPM através da gestão do conhecimento, mesmo tendo consciência que a busca pelo conhecimento é o pilar principal no desenvolvimento de suas atividades, pois todas elas terão que estar fundamentadas em leis, artigos e regulamentações que caso não se busque todo o entendimento, será impossível à finalização dos processos. E, para que esse entendimento seja buscado e atenda as perspectivas da organização e dos seus clientes, a organização teria que influenciar seu capital humano de forma holística para que essa relação de colaboradores, clientes e organização viabilizasse o impacto no desempenho organizacional quanto ao seu conhecimento individual e organizacional.

- CONSTRUA/MANTENHA

Para essa seção, a média percentual foi de 55,91% demonstrando que, mesmo sem haver uma gestão que estimule a gestão do conhecimento em todos os aspectos, essa construção se dar de forma individual de acordo com a pesquisa feita no DNPM. Esta seção precisa de alguns imperativos para poder ser construída de maneira estratégica, que são: Direção, Conexão, Reconhecimento e Reciprocidade. Mas, antes de falar sobre eles se deve entender um pouco sobre construir e manter o conhecimento nas organizações, essa construção se dar de maneira estratégica quando a empresa cresce de maneira sustentável, ou seja, ela cria seu próprio conhecimento e tenta manter para se dar a devida manutenção

aprimorando sempre e eliminando o que não gera mais vantagem competitiva. Vamos aos imperativos:

- Direção - Diz que a organização tem que aumentar o capital destinado ao surgimento do capital intelectual e fazendo uma análise nesse aspecto, percebe-se que na empresa estudada não existe investimento nesse sentido, que isso pode acarretar um conhecimento obsoleto e com pouca eficácia.
- Conexão -Preconiza a promoção dos relacionamentos nas organizações para o alcance dos objetivos no que diz respeito a gestão do conhecimento e isso acontece no DNPM, como já foi citado a análise da seção aprender do processo tático, que as pessoas no momento de aprendizagem automaticamente estão construindo o conhecimento, a diferença no DNPM é que esse processo ocorre de maneira empírica e individual e não partindo da organização.
- Reconhecimento - Precisa acabar com os vícios que vem junto da experiência e extrair valor do novo conhecimento, nesse sentido nossa análise dos dados percebe que é difícil para a instituição estudada por um fim nos vícios, pois é intrínseco ao tipo de regime. Mas o processo de extrair o novo conhecimento, o órgão mostra um bom desempenho dentro das condições já citadas anteriormente.
- Reciprocidade - É um acordo entre a organização e os que nela trabalham, mas, nesse caso, se percebe que não há essa troca de forma efetiva e sim de uma maneira muito sutil.

A partir da análise feita nessa seção é possível afirmar que o DNPM não estimula a construção nem tentar manter o conhecimento que eles precisam. Entretanto, os servidores, inconscientemente constroem o conhecimento que necessitam através dos seus relacionamentos e interesses. Mesmo o DNPM não precisando explicitamente de uma vantagem competitiva no mercado, pois seu regime é outro, por não existir concorrentes na sua atividade, ele precisa estar atento na criação de seus conhecimentos, pois caso contrário, será penalizado por isso, como por exemplo, caso o DNPM não cumpra algumas metas o órgão deixará de receber alguns valores importantes para sua manutenção. Então essa construção do conhecimento é primordial tanto para o desempenho das atividades, quanto para evitar penalizações no sentido financeiro ou judicial.

- DESPOJAR

Nesta última seção analisada se obteve o mais baixo percentual que foi de 40,91%, abaixo do nível percentual considerado ideal pelas autoras do modelo, demonstrando como a instituição tem um regime tradicional e vindo para confirmar o que já foi dito lá na seção de construir/manter no imperativo reconhecimento, no que tange sobre os vícios, pois ele é o grande vilão desse apego aos conhecimentos que não lhe são mais úteis. As pessoas acumulam conhecimentos que não são mais necessários, por vários motivos e um deles é a falta de uma gestão do conhecimento para esclarecer o motivo de descartar tal conhecimento, como também preparar as pessoas para que elas saibam drenar seus conhecimentos, enfatizando o que está lhe auxiliando e despojando do que já não lhe serve.

Como não poderia faltar nessa análise os imperativos que auxiliam na construção de cada seção aqui são: abstenção e a conversão.

- Abstenção - Diz para não acumular conhecimento desnecessário, isto significa um desafio gigante ao DNPM, pois, de acordo com a análise dos dados, os servidores do DNPM acumulam bastante conhecimento sem nenhuma necessidade.
- Conversão - Aborda a drenagem do conhecimento para se explorar o que pode ser transformado em vantagem competitiva. Diante de toda a análise feita em todas as seções se percebe que esses imperativos estão bem distantes da realidade do DNPM/PB, porque o despojamento ocorre de acordo com a mudança na demanda do mercado, no entanto o DNPM não se pautar no mercado e sim em leis, regulamentações, manuais e outros e tudo isso ocorre em processos bem demorados, fazendo com que as pessoas de viciem nessa lentidão. Uma vez que o DNPM tente mudar sua forma de executar suas tarefas isto também levará um tempo considerável, até conseguir alcançar alguma mudança; e, de acordo com o segundo imperativo a conversão, que sem uma gestão voltada para o conhecimento será quase impossível fazer valer nesse aspecto, apenas inconscientemente de acordo com os dados coletados e analisados.

Observa-se que no DNPM/PB terá um desafio enorme ao tentar implantar essa seção. Sugere-se que o mesmo pondere e reavalie sua forma de descartar, podendo isso alavancar seus servidores a despertar para a utilização e criação de novos conhecimentos.

Observa-se na análise em todo o processo estratégico que, o DNPM/PB não detém nenhuma estratégia nem tampouco de estímulos para que seus servidores fomentem este

processo, pois o mesmo precisa da iniciativa dos gestores e em seguida repassados aos servidores em geral, no intuito de conscientizá-los do valor de suas contribuições, pois os benefícios serão mútuos. Mas, para isso a gestão terá que estar voltada para uma gestão do conhecimento visando lhe dar todas as ferramentas necessárias, como também, auxiliar no planejamento e como o DNPM poderá observar os resultados, que acontecerão a passos lentos, porque se trata de um processo a longo prazo.

Em análise geral dos **Processos Tático e Estratégico**, o DNPM se observa que, o que depende das pessoas que trabalham na instituição, as mesmas estão aquém de executar suas atividades de forma adequada, tendo em vista que a média de todas as seções foi de **50,43%**, abaixo do considerado ideal que é de 55%. Assim, é perceptível a necessidade de implementação de uma política de incentivos a criação, manutenção e compartilhamento do conhecimento, para que os servidores busquem ainda mais o aprimoramento de seus conhecimentos e, conseqüentemente, ofereçam melhores resultados ao órgão e respondendo, de forma ágil, precisa e eficiente seus clientes, já que o que eles buscam só serão respondidos a partir do conhecimento de cada servidor.

Assim sendo, existe uma série de desafios que precisam ser melhorados, trabalhados pelo DNPM, como forma de atingir um nível de excelência na geração, utilização e renovação do conhecimento, proporcionando-lhe vantagem competitiva e melhor utilização dos seus recursos tangíveis e intangíveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento surgiu com a finalidade de tornar as empresas sustentáveis e competitivas com uma ferramenta que elas mesmas podem fornecer que é o conhecimento. Uma vez percebido essa faceta, as organizações descobrem uma oportunidade de gerar sua vantagem competitiva perante a grande concorrência, a partir do conhecimento construído em suas instalações tangíveis e com grande contribuição dos ativos intangíveis.

Então, muitos autores conceituaram gestão do conhecimento e criaram modelos para melhorar o entendimento e a mensuração desse ativo nas organizações, cada um com suas contribuições.

A conclusão do trabalho está diretamente relacionada com o alcance dos objetivos propostos, no qual buscou verificar como ocorre o Processo de Gestão do Conhecimento no DNPM/PB. O alcance deste objetivo envolveu a utilização do modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002), o qual estabelece que o Processo de Gestão do Conhecimento ocorre em sete etapas, tanto em nível tático quanto em nível estratégico e que a análise destas, a partir de um Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, permite identificar quais áreas são mais deficientes e que necessitam de uma reestruturação.

Embasando-se na análise se percebeu que no processo tático a seção mais fragilizada é a de contribuir, a qual apresentou-se com um valor abaixo de 55%, significando que o órgão não motiva seus servidores a compartilharem o conhecimento de maneira estratégica. Então, sugere-se que o DNPM estimule seus trabalhadores a dividirem seus conhecimentos para que os mesmos se tornem organizacionais.

No processo estratégico a seção que merece mais atenção é a despoje, a porcentagem da seção avalie ficando bem próxima a da despoje, as duas ficaram abaixo de 55% caracterizando que o DNPM não está sabendo nem avaliar seu conhecimento e nem tampouco despojá-lo, precisando de uma política voltada para a gestão do conhecimento visando saber qual o conhecimento necessário para o órgão como também saber quais precisam ser descartados para que não se acumulem conhecimento desnecessário, impedindo a construção de um novo.

Então se observa, de acordo com os dados coletados, que o DNPM ainda não consegue gerar valor através da criação do seu conhecimento, entretanto consegue realizar as tarefas, de forma lenta e sem nenhuma estratégia para melhorar o processo de criação, manutenção e despojamento do conhecimento existente e potencial do órgão.

Avaliando os dois processos, se percebe a necessidade de uma gestão do conhecimento efetiva, para estimular a criação do conhecimento utilizado nas rotinas e que esse conhecimento se torne explícito, com objetivo de tornar as tarefas mais práticas e dinâmicas, como também, um incentivo a criação do conhecimento estratégico para tornar o DNPM/PB sustentável, sendo capaz de criar, manter e compartilhar seus conhecimentos. E com isso tornando os servidores mais motivados a buscar o conhecimento e, conseqüentemente, oferecendo melhores resultados ao órgão e respondendo de forma ágil, precisa e eficiente seus clientes, já que o que eles buscam só serão respondidos a partir do conhecimento de cada servidor.

É bem claro que a implantação e os resultados da gestão do conhecimento nas empresas privadas são bem mais visíveis, mas também já se percebe alguns vestígios nas empresas públicas, principalmente aquelas que precisam do conhecimento como sua ferramenta principal de trabalho. Com o desenvolvimento desse trabalho se percebe que o Departamento Nacional de Produção Mineral –DNPM não possui gestão do conhecimento, tendo em vista que seus resultados se dão exclusivamente através de suas experiências diárias, sem nenhum vínculo com a gestão do conhecimento.

As recomendações pertinentes ao tema podem ser vistas como elementos facilitadores para que a cultura de aprendizagem e conhecimento seja parte essencial da natureza na DNPM/PB, pois a liberdade de escolha caracteriza o relacionamento entre o órgão e os seus funcionários. De modo que, se o conhecimento não for disseminado, se permanecer enraizado apenas nas pessoas, não pode ser considerado um ativo. É necessário que as empresas implementem a Gestão do Conhecimento respeitando as características do negócio e o *core business* que orienta sua atuação no mercado e que, de certa forma, define suas necessidades de disseminação do conhecimento acumulado, o conhecimento não somente o explícito, como também o tácito, concebido a partir da experimentação vivencial individual relacionada a fatores intangíveis.

Sugere-se que o DNPM/PB tenha sempre contato com o modelo utilizado nesta pesquisa – DGC – a fim de aprofundar o conhecimento e o entendimento acerca dos processos avaliados e suas contribuições para geração do conhecimento. Pois, investir na Gestão do Conhecimento visa o desenvolvimento do órgão como um todo.

REFERÊNCIAS

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do conhecimento**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo De. **Gestão do Conhecimento**. Org. São Paulo: Pearson, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. The new productivity challenge. Harvard Business Review. Nov./dez. 1991. In: CARVALHO, FÁBIO CÂMARA ARAÚJO DE. **Gestão do Conhecimento**. Org. São Paulo: Pearson, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. Tradução Julia Maria Pereira Torres. São Paulo: Prentice hall, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA Filho, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

ANEXOS

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Você pode já ter a sua própria definição de gestão do conhecimento. Eis mais uma:

“A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”.

A riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos.

Para ajudar as organizações a determinar se estão desempenhando bem os vários aspectos do processo de gestão do conhecimento existe o DGC – Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, que nada mais é do que um instrumento de avaliação qualitativas e subjetivas, que pretende provocar as pessoas a pensar sobre todos os elementos que são combinados para criar uma abordagem exitosa da gestão do conhecimento.

O DGC é dividido em sete seções, cada uma das seções contém 20 afirmações. Os critérios de avaliação são: **F** – a afirmação é fortemente descritiva da minha organização, **M** – a afirmação é moderadamente descritiva da minha organização, **Fr** – a afirmação é fracamente descritiva da minha organização.

Instruções

Para cada seção, leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você está avaliando e decida em que grau a afirmação descreve as sua organização.

- Se a afirmação é fortemente descritiva, clique no quadrado correspondente **F**.
- Se a afirmação é moderadamente descritiva, clique no quadrado correspondente **M**.
- Se a afirmação é fracamente descritiva, clique no quadrado correspondente **Fr**.

Seção 1

	Forte	Moderado	Fraco
As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre as suas <i>expertises</i> rotineiramente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nós fazemos distinção entre papéis de gestão do conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e aqueles que são mais focalizados para os conteúdos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas são capazes de <i>tomar rotineiro</i> o seu ambiente informacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos atualizados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização aloca recursos para comunidades de especialistas que desejam gerenciar o conhecimento delas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para as suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade hipotética.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As solicitações de informação enviadas para a <i>intranet</i> ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Os indivíduos específicos identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento contêm a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizar instrumentos <i>on-line</i> , incluindo a Internet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nós estabelecemos maneiras para as pessoas documentarem e compartilharem informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazemos distinção entre a informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seção 2

	Forte	Moderado	Fraco
Os relacionamentos hierárquicos não interferem com a busca de informação que as pessoas necessitam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O escritório de trabalho é utilizado como um símbolo de <i>status</i> ou superioridade na nossa organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em conjunto quanto na de cortar custos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos podem descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos falam se têm uma opinião ou uma idéia para oferecer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de idéias malucas ou estranhas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vemos a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Levamos todas as idéias promissoras em consideração, não importam de quem elas venham.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazemos questão de não estruturar algumas das nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envolver os nossos clientes no processo de criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na nossa organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para prosseguir nela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas descreveriam a nossa organização como flexível, ao invés de rígida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temos o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos na nossa organização podem explicar o básico sobre as nossas finanças.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com freqüência, fazemos parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de idéias entre os grupos de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajustamos os nossos relacionamentos hierárquicos com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúdicas, como parte do nosso processo de resolução de problemas,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seção 3

	Forte	Moderado	Fraco
Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Construímos modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, para entender melhor por que os fatos acontecem daquela maneira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizamos jogos e simulações relacionados com o trabalho para pensar mais claramente sobre as nossas situações de negócios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas aplicarão o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, elas tomam o tempo necessário para reunir-se com a sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar como responder em situações diferentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com freqüência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas admitem quando falham.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas aplicam as idéias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A nossa organização apóia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em uma ocasião ou em outra. Todos na nossa organização "põem as mãos na massa" para ter a experiência em primeira mão das conseqüências das suas decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o façam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas focalizam as suas atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes para a missão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

As pessoas trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na organização, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.

Seção 4

	Forte	Moderado	Fraco
As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentarão o processo de compartilhamento do conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhecemos a contribuição individual para a nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas são membros de múltiplas comunidades, tornando mais fácil transferir conhecimento para a organização inteira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimento não obtêm certos benefícios organizacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os espaços eletrônico e físico onde armazenamos o nosso conhecimento têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionar as suas contribuições.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas têm voz ativa no que acontece com as idéias e <i>expertises</i> que compartilham com as outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento 'implícito' difícil de articular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os processos para contribuir com conhecimento para a organização são <i>normalmente</i> integrados nas atividades de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seção 5

	Forte	Moderado	Fraco
Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a nossa organização gera valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freqüentemente, os membros da equipe de gerência conversam sobre a gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicamos um documento <i>de circulação externa</i> que relata a qualidade com que gerimos o conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispomos de uma carta esquemática que descreve como as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para criar valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que gerimos o conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Publicamos um documento <i>interno</i> que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para tomar decisões de gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não-mensuráveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A gerência avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há algum tempo temos praticado a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seção 6

	Forte	Moderado	Fraco
Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não importa qual grupo propôs uma idéia ou tecnologia, qualquer um na empresa pode utilizá-la.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer o nosso trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os nossos valores formais e informais estão alinhados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os nossos executivos superiores pedem a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O nosso processo de desenvolvimento de produto inclui os nossos clientes explicitamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lançamos um grupo ou indicamos uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geralmente as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

de TI.			
Cada vez mais, estamos nos aliando a outras organizações em redes estratégicas ou parcerias para levar produtos inovadores para o mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vemos a tecnologia de informação como um instrumento para ajudar-nos a fazer o nosso trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tivemos idéias vitoriosas de produtos novos que vieram dos interesses não-funcionais dos empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os nossos produtos (ou serviços) rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empenhamo-nos para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temos uma política formal que assegura que compartilhemos a tecnologia e as idéias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vemos os nossos produtos e serviços como tendo tanto uma dimensão tangível como intangível (ou baseada no conhecimento).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seção 7

	Forte	Moderado	Fraco
A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto podemos alavancá-lo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades existentes antes de empregarmos um novo grupo de pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomamos decisões de despojamento de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituirmos o contato <i>pessoa-a-pessoa</i> pelo contato <i>pessoa-computador</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antes de aceitarmos projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participamos de grupos de pesquisa sobre o nosso ramo de negócios para ajudar-nos a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando os grupos encontram maneiras de trabalhar com menos pessoas, eles imaginam como perseguir atividades de valor mais ao em vez de demitir as pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podemos recusar trabalhar para um cliente se tal trabalho não constrói conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Despojamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando descartamos negócios ou grupos de pessoas tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regularmente, revemos as nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se necessitamos adquirir novos conhecimentos ou <i>expertises</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formamos alianças com organizações que complementam os nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa de fazer tudo por nós mesmos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando nos despojamos de ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terceirizamos habilidades e <i>expertises</i> que não sustentam as nossas competências essenciais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando o nosso conhecimento estratégico à custa do conhecimento estrategicamente importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>