



**Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado**

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE  
CASO NA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

**Francisleide Pontes Pereira**

Campina Grande - 2007

**FRANCISLEIDE PONTES PEREIRA**

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE  
CASO NA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Carlos Eduardo Cavalcante, M. Sc.

Campina Grande - 2007

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Francisleide Pontes Pereira  
**Aluna**

---

Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre  
**Professor Orientador**

---

Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre  
**Coordenador de Estágio Supervisionado**

**FRANCISLEIDE PONTES PEREIRA**

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

**Relatório aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_**

---

Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre  
Orientador

---

Roberto Mendoza, Mestre  
Examinador

---

Juscilê Alves Arcaño  
Examinador

Campina Grande - 2007

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais (*in memoriam*) Francisco de Assis e Valdileide Maria, eternos amigos que muito me ensinaram, ao meu marido Ademar, por sua amizade, confiança, desprendimento e por estar ao meu lado em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente devo agradecer a Deus por ter me dado forças necessárias para cumprir mais uma etapa da minha vida, aos meus pais, que com carinho e dedicação proporcionaram-me o caráter e formação necessários para chegar até aqui. Agradeço, principalmente, ao meu esposo, por me motivar a cada momento.

*Agradeço, em especial, ao Professor Carlos Eduardo Cavalcante pelo apoio e subsídios em todo o estudo.*

## **EPÍGRAFE**

O conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção, trabalho, capital e terra, mas sim o único recurso significativo atualmente.

(Peter Drucker)

## Resumo

PEREIRA, Francisleide Pontes. **Diagnóstico de Gestão do Conhecimento: um estudo de caso na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. 86 páginas. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2007.

O objetivo desta monografia é diagnosticar o processo de Gestão do Conhecimento da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos para atuar com excelência no mercado postal competitivo e em constante evolução, na ótica dos seus gestores e funcionários e frente às novas demandas da sociedade e à sua evolução. Para atingir esse objetivo, inicialmente foi feita uma revisão dos principais conceitos em Gestão do Conhecimento. Em seguida, foram mostrados e analisados os resultados da pesquisa e, posteriormente, as considerações finais. Neste sentido, apontou-se também o caminho que foi trilhado pelo pesquisador na realização da pesquisa, ou seja, os procedimentos metodológicos, caracterizando a pesquisa como aplicada, descritiva e quantitativa, além de, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, apresentá-la como um estudo de caso. Os elementos que compõem a gestão estratégica do conhecimento e especificamente a utilização dos recursos, inclusive os intelectuais, são de natureza complexa e servem como instrumento de reflexão sobre a realidade dos Correios, de modo que é indispensável um melhor direcionamento desses recursos para se potencializar os resultados. Através do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, os Correios podem guiar suas ações em prol do que é realmente imprescindível, já que os recursos, como em qualquer organização, são limitados. O presente estudo relaciona-se a este contexto, ao verificar se o conhecimento é realmente importante para os Correios, na visão de seus gestores e funcionários.

**Palavras-chave:** Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual.



## **Abstract**

PEREIRA, Francisleide Pontes. **Diagnosis of Knowledge Management: a study of case in the Brazilian Enterprise of Post and Telegraphs.** 86 pages. Report of Supervised Period of Training (Bachelor in Administration) – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2007.

The objective of this research is to diagnosis the process of Knowledge Management of the Brazilian Enterprise of Post and Telegraphs act with excellence in the competitive postal market and constant evolution, in the optics of its managers and employees and front to the new demands of the society and to its evolution. To reach this objective, initially a revision of the main concepts in Knowledge Management was made. After that, they had been shown and analyzed the final results of the research and, later, considerations. In this direction, the way was also pointed that was trod by the researcher in the accomplishment of the research, that is, the methodoly procedures, characterizing the research as applied, descriptive and quantitative, beyond, of the point of view of the procedures technician, it presents it as a case study. The elements that specifically compose the strategical knowledge management and the use of the resources, also the intellectuals, are of complex nature and serve as instrument of reflection on the reality of Post Offices, in way that is indispensable one better aiming of these resources to increase the results. Through the Diagnosis of Knowledge Management, the Post Offices can guide its action in favor of that it is really essential, since the resources, as in any organization, are limited. The present study it becomes related this context, when verifying if the knowledge is really important for the Post Offices, in the vision of its managers and employees.

**Key-Words:** Knowledge, Knowledge Management, Intellectual Capital.

## Lista de Figuras e Quadros

### Figuras:

FIGURA 01: <b>Espiral do Conhecimento</b> .....	página 09
FIGURA 02: <b>Modelo de Processo de Gestão do Conhecimento</b> .....	página 18
FIGURA 03: <b>Organograma Básico da ECT</b> .....	página 42

### Quadros:

QUADRO 01: <b>Conceitos de Gestão do Conhecimento</b> .....	página 14
QUADRO 02: <b>Vantagens e Desvantagens da utilização de questões abertas e fechadas</b> .....	página 45
QUADRO 03: <b>Diagnóstico de Gestão do Conhecimento - I</b> .....	página 47
QUADRO 04: <b>Diagnóstico de Gestão do Conhecimento - II</b> .....	página 48
QUADRO 05: <b>Obtenha</b> .....	página 51
QUADRO 06: <b>Utilize</b> .....	página 54
QUADRO 07: <b>Aprenda</b> .....	página 58
QUADRO 08: <b>Contribua</b> .....	página 62
QUADRO 09: <b>Avalie</b> .....	página 67
QUADRO 10: <b>Construa e Mantenha</b> .....	página 70
QUADRO 11: <b>Descarte</b> .....	página 74

## Lista de Gráficos

GRÁFICO 01: <b>Obtenha</b> .....	página 51
GRÁFICO 02: <b>Imperativos da Seção “Obtenha”</b> .....	página 53
GRÁFICO 03: <b>Utilize</b> .....	página 55
GRÁFICO 04: <b>Imperativos da Seção “Utilize”</b> .....	página 56
GRÁFICO 05: <b>Aprenda</b> .....	página 59
GRÁFICO 06: <b>Imperativos da Seção “Aprenda”</b> .....	página 60
GRÁFICO 07: <b>Contribua</b> .....	página 62
GRÁFICO 08: <b>Imperativos da Seção “Contribua”</b> .....	página 64
GRÁFICO 09: <b>Variáveis do Nível Tático</b> .....	página 66
GRÁFICO 10: <b>Avalie</b> .....	página 67
GRÁFICO 11: <b>Imperativos da Seção “Avalie”</b> .....	página 69
GRÁFICO 12: <b>Construa e Mantenha</b> .....	página 71
GRÁFICO 13: <b>Imperativos da Seção “Construa e Mantenha”</b> .....	página 72
GRÁFICO 14: <b>Descarte</b> .....	página 75
GRÁFICO 15: <b>Imperativos da Seção “Descarte”</b> .....	página 76
GRÁFICO 16: <b>Variáveis do Nível Estratégico</b> .....	página 78
GRÁFICO 17: <b>Variáveis do DGC</b> .....	página 79

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

<b>DCC</b>	Diretor-Chefe de Conhecimento
<b>DGC</b>	Diagnóstico de Gestão do Conhecimento
<b>DICOM</b>	Diretoria Comercial
<b>DIEFI</b>	Diretoria Econômico-Financeira
<b>DIOPE</b>	Diretoria de Operações
<b>DIRAD</b>	Diretoria de Administração
<b>DIREC</b>	Diretoria de Recursos Humanos
<b>DITEC</b>	Diretoria de Tecnologia e de Infra-estrutura
<b>ECT</b>	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
<b>GC</b>	Gestão do Conhecimento
<b>TI</b>	Tecnologia de Informação

## Sumário

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
2.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO .....	4
2.1.1 <i>O Conhecimento em Ambientes Organizacionais</i> .....	5
2.1.2 <i>Conhecimento como um Recurso Estratégico</i> .....	6
2.1.3 <i>Os Processos de Criação e Transferência de Conhecimento</i> .....	8
2.1.4 <i>A Responsabilidade Social na Era da Informação</i> .....	10
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	11
2.2.1 <i>Conceitos de Gestão do Conhecimento</i> .....	12
2.2.2 <i>Evolução e Importância da Gestão do Conhecimento</i> .....	15
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESFERA PÚBLICA .....	16
2.4 DIAG. DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: MODELO DE BUKOWITZ E WILLIAMS .....	17
2.4.1 <i>O Processo Tático</i> .....	18
2.4.1.1 <i>Obter</i> .....	19
2.4.1.2 <i>Utilizar</i> .....	23
2.4.1.3 <i>Aprender</i> .....	25
2.4.1.4 <i>Contribuir</i> .....	26
2.4.2 <i>O Processo Estratégico</i> .....	30
2.4.2.1 <i>Avaliar</i> .....	30
2.4.2.2 <i>Construir e Manter</i> .....	32
2.4.2.3 <i>Descartar</i> .....	36
<b>CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>39</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	39
3.2 CONTEXTO E PARTICIPANTES .....	40
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO .....	40
3.3.1 <i>Perfil Corporativo</i> .....	40
3.3.2 <i>Estrutura Administrativa</i> .....	41
3.3.3 <i>Mercado de Atuação</i> .....	42
3.3.4 <i>Área Funcional Pesquisada</i> .....	43
3.3.5 <i>Vinculação da Pesquisa na ECT</i> .....	43
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	44
3.4.1 <i>Variáveis do Estudo</i> .....	47
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	49
<b>CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
4.1 OBTENHA .....	50
4.1.1 <i>Análise dos Imperativos da Seção “Obtenha”</i> .....	52
4.2 UTILIZE .....	54
4.2.1 <i>Análise dos Imperativos da Seção “Utilize”</i> .....	56
4.3 APRENDA .....	58
4.3.1 <i>Análise dos Imperativos da Seção “Aprenda”</i> .....	60
4.4 CONTRIBUA .....	61
4.4.1 <i>Análise dos Imperativos da Seção “Contribua”</i> .....	63
4.5 NÍVEL TÁTICO .....	65
4.6 AVALIE .....	66

4.6.1	<i>Análise dos Imperativos da Seção “Avalie”</i> .....	68
4.7	CONSTRUA E MANTENHA .....	70
4.7.1	<i>Análise dos Imperativos da Seção “Construa e Mantenha”</i> .....	72
4.8	DESCARTE .....	74
4.8.1	<i>Análise dos Imperativos da Seção “Descarte”</i> .....	76
4.9	NÍVEL ESTRATÉGICO .....	77
4.10	DIAGNÓSTICO GERAL .....	78
<b>CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....		<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....		<b>83</b>
<b>ANEXOS</b>		

## **CAPÍTULO 1 Introdução**

Este capítulo apresenta o propósito e o alcance do estudo, indicando as razões da escolha do tema, apresentando o problema e as características que conduziram a sua realização, listando os objetivos da pesquisa e mencionando sua relevância e contribuições.

Neste sentido é importante ressaltar que a atual sociedade caracteriza-se por uma série de transformações e inovações decorrentes da utilização intensiva da informação e do conhecimento, o que tem afetado em vários aspectos a vida das pessoas no lar, no trabalho, nas escolas, nos bancos, no mercado, no lazer, gerando um novo estilo de vida, com hábitos e comportamentos inteiramente novos. As organizações também têm sido influenciadas por essas transformações, levando-as a buscarem novas formas de produção e de gestão, sintonizadas com os novos contextos econômicos, tecnológicos e sociais que surgem.

No paradigma emergente, as organizações se deparam com contínuas mudanças tecnológicas, competidores mais eficientes, clientes mais exigentes, novas responsabilidades sociais e ambientais, parcerias estratégicas, entre outros. Nesse contexto, a busca de um bom desempenho se transformou numa tarefa complexa, pois há uma ruptura com os tradicionais paradigmas da sociedade industrial e o surgimento de novas formatações e valores do mundo corporativo.

Os modelos de gestão baseados no capital intelectual e no conhecimento são frutos desta nova realidade anunciada pela sociedade emergente. Agora, para avançar, as organizações precisam não apenas estar bem informadas, mas, principalmente, aprender a transformar as informações em conhecimento.

A gestão do conhecimento corresponde a uma série de ações que buscam coordenar desde os processos de geração até a utilização do conhecimento, passando pelo seu armazenamento e o compartilhamento entre os indivíduos.

Para poderem utilizar toda a sua capacidade intelectual, as organizações modernas precisam empreender ações para conhecer, gerenciar e desenvolver os novos elementos responsáveis pela agregação de valor, em particular, as organizações públicas, que têm o objetivo de agir em prol da coletividade e cujas ações se tornam mais relevantes, uma vez que contribuem para o bem estar da sociedade.

Atualmente, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) atua em um mercado que é parte concorrencial e parte monopolista, ou seja, em relação a serviços como mensagens, cartas e malotes o ambiente é estático, já que não existem concorrentes diretos,

mas no mercado de encomendas expressas, logística e financeiro existe uma concorrência acirrada. Nesse sentido, percebe-se a necessidade da empresa promover ações práticas para se preparar para este ambiente, desenvolvendo habilidades, competências e conhecimentos para atuar em um mercado altamente competitivo, propiciando aos seus clientes (sociedade) a universalização dos serviços postais com efetividade e lucratividade.

A partir destas considerações, a realização da pesquisa consistirá no estudo da importância, necessidade e aplicabilidade da gestão do conhecimento em uma organização pública. O problema consiste em responder à seguinte pergunta:

### **Como ocorre o processo de gestão do conhecimento na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos?**

Apontam-se, em seguida, os objetivos gerais e específicos a serem examinados durante a pesquisa. Estes foram extraídos diretamente do problema supracitado. Tem-se, portanto, como objetivo geral do estudo diagnosticar o processo de gestão do conhecimento na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos na percepção de seus gestores e funcionários. Para que este objetivo geral possa ser alcançado, são contemplados os seguintes objetivos específicos, na intenção de verificar em que grau a organização:

- **Obtém** conhecimento através de mecanismos e sistemas que possam filtrar e analisar dados, informações e conhecimentos efetivamente necessários a ela;
- **Utiliza** informações e conhecimentos para criar soluções inovadoras;
- **Aprende** a integrar o processo de aprendizagem com o modo como as pessoas trabalham;
- **Contribui** de forma construtiva, transferindo as “melhores práticas” para toda a organização;
- **Avalia** o conhecimento identificando quais suas necessidades de longo prazo;
- **Constrói e mantém** relacionamentos com todos os públicos interessados;
- **Descarta** ativos (físicos ou intelectuais) que não agregam valor à organização.

Assim sendo, compreende-se que esta pesquisa apresentará relevância prática à medida que evidenciar aspectos importantes que auxiliarão uma melhor compreensão e gestão mais efetiva do conhecimento individual e organizacional na ECT, o que contribuirá para elevar a qualidade dos serviços prestados às empresas, aos governos e ao público em geral, e, conseqüentemente, para uma maior possibilidade de sucesso desses empreendimentos e pessoas.



Em termos de estrutura, este relatório de pesquisa está organizado da seguinte forma. O capítulo 1 apresenta de forma sucinta o tema a ser desenvolvido no trabalho de pesquisa, a definição do problema de pesquisa, dos objetivos pretendidos. No capítulo 2, são resgatados os conceitos e definições fundamentais envolvendo o modelo de Gestão do Conhecimento, conceituando, diferenciando, comparando e descrevendo as melhores práticas. O objetivo que orienta este capítulo é a construção do conceito em estudo e o fomento da questão e do tema de pesquisa. No capítulo 3, explana-se sobre os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, caracterizando e definindo o método e o tipo de pesquisa utilizada, definindo-se o sujeito da pesquisa, observando as ferramentas empregadas no estudo e concebendo modelo e formas de análise as informações obtidas na verificação. No capítulo 4, demonstram-se as respostas à problemática e os resultados encontrados na pesquisa, apresentando o nível de gestão do conhecimento e as melhores práticas adotadas pela organização. Por fim, no capítulo 5 apresenta-se a conclusão do trabalho e recomendações para aplicações futuras do mesmo. Seguem-se as referências bibliográficas e anexos.

## **CAPÍTULO 2 Referencial Teórico**

Neste capítulo mostra-se, por meio da compilação crítica e retrospectiva de várias publicações, o estágio de desenvolvimento do tema da pesquisa e constitui-se um referencial teórico para dar base ao desenvolvimento do trabalho. Ou seja, o referencial bibliográfico representa uma análise comentada do que já foi escrito sobre o tema da pesquisa procurando mostrar os pontos de vista convergentes do estudo. A fundamentação teórica é essencial porque fornece elementos para que se evite a simples reprodução de estudos concebidos anteriormente, favorecendo a definição de contornos mais precisos do problema a ser desenvolvido.

### ***2.1 A Sociedade do Conhecimento***

Muito se fala a respeito de novos paradigmas na gestão das organizações. Antigamente os conceitos organizacionais começaram a ser questionados, principalmente após a década de 80, em resposta às profundas mudanças que afetaram tanto o ambiente externo (cenário social, econômico e político), quanto ao ambiente interno das empresas. O principal foco que antes era representado através de métodos, tarefas, técnicas e estrutura física mudaram para as pessoas, onde os seus conhecimentos, habilidades e experiências são valorizados e utilizados estrategicamente com o intuito de ganhar ou manter uma vantagem competitiva.

Toffler (1980) analisa os principais momentos de mudanças ocorridas na humanidade usando a metáfora de ondas. A primeira grande onda de mudança corresponde à Sociedade Agrícola, caracterizada pela força muscular, e onde a terra representava o principal recurso econômico. A segunda onda corresponde à Sociedade Industrial, caracterizada pelo poder das máquinas, onde as fontes de riquezas eram físicas e as empresas formavam enormes parques industriais com as máquinas, os motores e os equipamentos necessários para desenvolver suas atividades. Já a terceira onda, momento atual, corresponde à Sociedade da Informação e do Conhecimento, caracterizada pelo poder do cérebro, onde a informação e o conhecimento assumem o papel de principais recursos econômicos e a riqueza é produto dos ativos intelectuais.

Um outro aspecto é que por muito tempo, a riqueza estava associada à posse de bens físicos, que inclusive eram de fácil mensuração contábil, sendo expressos de forma direta

nos balanços patrimoniais e nos demonstrativos de resultados de exercícios. Entretanto, na sociedade atual a riqueza derivará principalmente, e cada vez mais, de bens intelectuais intangíveis, ou seja, o conhecimento será o fator de produção de maior valor.

Saber como administrar o conhecimento, para o êxito e sobrevivência do negócio é de extrema importância para as organizações, como descreve Teixeira Filho (2000) ao afirmar que o interesse pelo conhecimento nas empresas (ou capital intelectual) começou com a constatação de que o valor de mercado de diversas empresas é muito maior do que o valor do seu patrimônio físico (instalações, equipamentos, etc).

É fato, portanto, que a sociedade atual, segundo Drucker (1996), é denominada de Sociedade do Conhecimento em função do papel proeminente desempenhado pelo conhecimento frente aos demais recursos econômicos – matéria-prima, mão-de-obra e capital – tendo provocado grandes transformações na vida das pessoas e das organizações. Essa nova ordem mundial surge a partir do esgotamento do padrão econômico precedente sustentado no processo produtivo de bens e serviços intensivo em matéria-prima e energia. Diante da escassez dos recursos naturais e de uma pressão social pela utilização racional destes, os agentes produtivos são levados a explorarem novas fontes de energia e produção, surgindo, assim, condições favoráveis para uma expansão econômica baseada em outros parâmetros: avanço tecnológico e uso intensivo do conhecimento.

### **2.1.1 O Conhecimento em Ambientes Organizacionais**

Diante de um cenário de rara complexidade no mundo corporativo e na sociedade em geral, fenômenos econômicos e sociais, de alcance mundial, são responsáveis pela reestruturação do ambiente de negócios. A globalização da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações, é uma realidade da qual não se pode escapar.

É nesse contexto que o conhecimento, ou melhor, que a Gestão do Conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas. Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. No entanto, apenas “saber muito” sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização.

Para Long (1997 *apud* Silva, 2006), a gestão do conhecimento no ambiente empresarial está intimamente relacionada com a cultura da organização. Segundo o autor, se o objetivo estratégico da GC é melhorar eficiências operacionais, aumentar a aprendizagem

organizacional, intensificar a inovação, ou responder rapidamente as demandas do mercado, uma estratégia de mudança de cultura deve, então, estar projetada para mudanças nos comportamentos e práticas, sendo estas uma parte crítica de qualquer iniciativa de conhecimento.

Barclay e Murray (1997 *apud* Gomes e Barroso, 2000) consideram a gestão do conhecimento como uma atividade de negócios, com dois aspectos básicos. O primeiro aspecto aborda o componente de conhecimento das atividades de negócios explicitamente, como um fator de negócios refletido na estratégia, política e prática em todos os níveis da empresa. O segundo aspecto estabelece uma ligação direta entre as bases intelectuais da empresa, o que existe explicitamente e o que existe de tácito, ligando tudo isso aos resultados.

Conforme assinala Lévy (1995, p. 54), o aumento da competitividade aliado ao contínuo e assustador avanço da tecnologia faz com que “os conhecimentos tenham um ciclo de renovação cada vez mais curto”. Para tanto, as empresas tendem a se diferenciar pelo que sabem e pela forma como conseguem usar este conhecimento. Numa economia global, o conhecimento se torna a maior vantagem competitiva de uma organização.

O novo milênio é caracterizado por profundas e rápidas transformações que trazem novos conceitos de gestão para as organizações. O processo acelerado destas mudanças, aliado à competitividade, tem exigido das empresas uma nova postura centrada no conhecimento. Assim, a substituição do capital pelo conhecimento acabou gerando um acréscimo na importância das pessoas, que são as detentoras do conhecimento e, conseqüentemente, a fonte de vantagem competitiva para o sucesso empresarial.

### **2.1.2 Conhecimento como um Recurso Estratégico**

A informação e o conhecimento têm representado, nos dias atuais, um grande valor para as organizações, sendo considerado um importante recurso estratégico (TOFFLER, 1980; DRUCKER, 1996; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; KLEIN, 1998; CASTELLS, 2000). Dada a sua repercussão econômica, o conhecimento também tem sido objeto de reflexão para vários economistas. Marshall (1965 *apud* Nonaka e Takeuchi, 1997) foi um dos primeiros economistas a reconhecer a importância do conhecimento nas questões econômicas.

As teorias atuais já se mostram insuficientes para explicar os atuais fenômenos econômicos que estão ocorrendo envolvendo ativos intelectuais. Neste sentido, Drucker (1996) destaca que é preciso uma teoria econômica que coloque o conhecimento no centro do processo de produção de riqueza, ou seja, que reconheça o conhecimento como o recurso

estratégico que efetivamente pode gerar riqueza na atual sociedade e no atual contexto em que as organizações estão inseridas.

A diferença entre o valor de mercado de uma empresa de capital aberto e o seu valor contábil líquido oficial é o valor de seus ativos intangíveis. Na maioria das empresas, o valor dos ativos intangíveis é superior ao valor dos ativos tangíveis. Esse valor que não está expresso no balanço patrimonial consiste em três grupos de ativos intangíveis: *competência do funcionário*, ou a capacidade dos empregados de agir em diversas situações; *estrutura interna*, que inclui patentes, conceito, modelos e sistemas administrativos e de computadores, ou seja, a organização; e *estruturas externas*, relações com clientes e fornecedores e a imagem da organização (SVEIBY, 1998).

Os efeitos do conhecimento sobre as atividades e desempenho gerenciais e econômicos estão cada vez mais presentes em situações quando se percebe nitidamente a evolução na sua aplicação em produtos (bens e serviços). A importância do conhecimento e dos ativos intelectuais na sociedade atual é de tal envergadura que muitas organizações estão se dispondo a adquirir outras por um valor muito acima do seu valor patrimonial (contábil) diante da perspectiva de geração de lucros futuros com o potencial das mentes que fazem parte da organização adquirida, demonstrando assim o quanto é valorizado o conhecimento dentro de uma corporação de sucesso. Essa diferença entre o valor dos ativos, atribuído pelo mercado, e o valor contábil vem sendo atribuída, principalmente, aos elementos intelectuais intangíveis: capital intelectual, conhecimento, competências essenciais etc.

As oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização: relacionamento com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e bancos de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados. (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 12).

Diante das evidências, não dá mais para as organizações desconhecem ou subestimarem o bem valioso que possuem, representado pelo conhecimento e as pessoas que o detém. Na Sociedade da Informação e do Conhecimento, quem determina o sucesso de uma corporação são as competências e habilidades que ela possui, sendo, portanto, o seu maior ativo organizacional. Porém, para que o conhecimento gere essas habilidades e, conseqüentemente, incremente seu capital intelectual, é necessário que seja continuamente atualizado e inovado, num processo dinâmico e contínuo.

### 2.1.3 Os Processos de Criação e Transferência de Conhecimento

O conhecimento tem sido objeto de reflexão desde a Antiguidade. O conhecimento é algo intrínseco às pessoas e, sendo as organizações formadas por pessoas, podemos concluir que o conhecimento está presente em todas as organizações. O que varia é a maneira como o mesmo é percebido, gerenciado, valorizado e utilizado em cada entidade, ou seja, depende da visão estratégica em relação a ele. Numa perspectiva estratégica, a organização busca o intercâmbio com os seus ambientes interno e externo, e isso origina uma grande quantidade de informações que, depois de processadas, disseminadas e assimiladas, transformar-se-ão em conhecimento útil para a organização.

Para Sveiby (1998), uma estratégia baseada em conhecimento é mais eficaz do que uma estratégia baseada em informação, porque esta é facilmente reproduzida, enquanto, no primeiro caso, a complexidade que envolve a criação e a conversão do conhecimento, devido às características tácitas envolvidas, torna-o difícil de ser copiado por outras organizações. Nesta mesma linha, Terra (2001) mostra que, o processo de transformação da informação em conhecimento é totalmente dependente da mente humana e da nossa capacidade de interpretação.

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento humano em dois tipos: explícito e implícito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em linguagem formal, especificações, manuais etc. e, assim, ser transmitido de maneira mais fácil entre as pessoas. O conhecimento tácito é mais difícil de ser formatado e expresso em linguagem formal sendo, portanto, de difícil transmissão. Corresponde ao conhecimento pessoal, à experiência individual e envolvem elementos intangíveis, tais como crenças, valores, perspectivas.

A transformação do conhecimento tácito para conhecimento explícito, não é trivial, necessitando de um forte empenho individual para transformar um conhecimento pessoal em conhecimento organizacional com valor agregado para a corporação através de uma interação dinâmica do grupo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 14), “o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação”.

Alguns exemplos de aplicações dessas conversões são: a socialização, que se refere às teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional; a combinação, que está ligada ao processamento de informações; por sua vez, a internalização, que está relacionada com o aprendizado; e a externalização, que corresponde à passagem do conhecimento tácito

para o conhecimento explícito, representa a conversão mais desafiadora e “é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 73).

A grande dificuldade na transmissão do conhecimento tácito para outros indivíduos é de que o mesmo é formado, principalmente, a partir da experiência de cada um e, portanto, bastante pessoal, ou seja, não é fácil dar-lhe a forma de palavras, números ou qualquer outra codificação. A complexidade aumenta quando se consideram as histórias, as perspectivas, os paradigmas mentais, as emoções dos indivíduos envolvidos. No modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), a passagem do conhecimento tácito para o conhecimento explícito e vice-versa representa o ponto crítico na criação do conhecimento organizacional e está calcada na interação social, este modelo é denominado de “espiral do conhecimento”, conforme figura abaixo.

FIGURA 01: **Espiral do Conhecimento**



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Além da experiência adquirida diretamente pelas pessoas, outras situações presentes no contexto organizacional facilitam a aprendizagem e a aquisição de conhecimento

tácito. Essas situações ocorrem através de diferenças de opiniões, discussões, debates e conflitos.

É importante, pois, que a organização crie mecanismos que facilitem a geração, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento, principalmente o tácito, entre o maior número de indivíduos para evitar que a saída voluntária (ou não) de um dos seus membros possa comprometer a continuação das atividades corporativas, pois parte do capital intelectual está presente no conhecimento das pessoas.

Por fim, destaca-se que o capital intelectual e o conhecimento devem ser gerenciados de modo socialmente responsável a fim de atender aos anseios organizacionais e das comunidades internas e externas, principalmente no âmbito das organizações públicas cuja principal objetivo é o bem comum.

#### **2.1.4 A Responsabilidade Social na Era da Informação**

Um dos principais problemas na gestão do conhecimento é a tendência das pessoas de reter seus conhecimentos. Mesmo as que não fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrarem o que sabem.

Para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas, deve estar plenamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégicos e organizacionais, investimento em infra-estrutura tecnológica e cultura organizacional, que celebre o trabalho em conjunto e o compartilhamento nas práticas gerenciais a partir da percepção das pessoas que tanto as praticam, como as observam e sofrem suas influências.

Na sociedade do conhecimento, entende-se que a responsabilidade social das organizações perpassa, necessariamente, por ações educativas junto ao seu público interno e externo. Internamente, propiciando condições para o adequado aprimoramento e atualização profissionais dos seus funcionários, condizentes com a dinâmica do conhecimento. E, externamente, promovendo ações que contribuam para reduzir o analfabetismo em suas variadas configurações - tecnológicas, políticas, jurídicas, gerenciais - no plano individual e coletivo.

Na abordagem de Terra (2005, p. 86), a GC implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação do conhecimento e aprendizado individual. A GC envolve, também, a “coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais”. E a



responsabilidade social, neste caso, enquadra-se na tentativa de se alinhar objetivos individuais com organizacionais na busca do ganho comum, daí elimina-se a idéia de que a gestão do conhecimento é uma forma das empresas institucionalizarem a manipulação do conhecimento individual em prol de interesses.

Nesta nova perspectiva da responsabilidade social, a organização deve buscar levar, não apenas informação, mas o conhecimento útil às pessoas, às organizações e aos locais onde dele se necessita para a inclusão social. Essa postura implica também promover o aprendizado de uma forma sustentável, despertando nas pessoas o interesse e o reconhecimento de que esse é o caminho mais viável para conquistar posições na sociedade do 3º milênio: a busca contínua do conhecimento.

## ***2.2 Gestão do Conhecimento***

O conhecimento transformou-se em fonte de vantagem competitiva direta para as organizações, cujos produtos são idéias e conhecimentos; e indireta, para as organizações que buscam a diferenciação pela excelência do serviço prestado ao cliente. Para Fleury (2001, p. 100), “o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado em prol da melhoria da performance da empresa”, cabendo à organização encontrar a melhor forma de fazê-lo. A gestão do conhecimento organizacional constitui um conjunto de processos que gerencia a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações.

Terra (2001) desenvolveu um modelo de gestão empresarial centrado na aquisição, na geração, no armazenamento e na difusão do conhecimento individual e organizacional. Este modelo de Gestão do Conhecimento possui sete dimensões, abrangendo diversas áreas da prática gerencial: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados; e aprendizado com o ambiente.

Já Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 19) definem a gestão estratégica do conhecimento como sendo “a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas”. Além disso, ressalta que a identificação, o monitoramento, a retenção dos conhecimentos e das competências-chave para uma empresa são, assim, processos cruciais para o posicionamento estratégico dela no mercado.

A partir destas considerações, pode-se inferir que são cada vez mais freqüentes os casos de organizações que utilizam a informação e o conhecimento para obterem diferencial competitivo, com o auxílio da tecnologia da informação. A importância da tecnologia e dos sistemas de informação para a captação, a codificação, o armazenamento e a transferência de informação e conhecimento, é inegável. Todavia, a gestão do conhecimento não pode ficar restrita ao componente tecnológico e esquecer o lado humano que gera a interação e a motivação necessárias à elaboração de novos conhecimentos.

Como a capacidade de desempenho futuro de uma organização está fortemente vinculada ao capital intelectual de que ela dispõe, é inadiável aprender a gerenciar o seu conhecimento através de ações e estratégias que motivem as pessoas a desenvolvê-lo cada vez mais, pois, só assim, aquele se transformará em capital intelectual.

### 2.2.1 Conceitos de Gestão do Conhecimento

Para compreender Gestão do Conhecimento, deve-se iniciar descrevendo os conceitos de dado, informação, conhecimento, chegando por fim, ao processo de Gestão do Conhecimento.

- **Dado**: Para uma organização, dado é o registro estruturado de transações. Genericamente, pode ser definido como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 02). É informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento. Os dados em si não são dotados de relevância, propósitos e significados, mas são importantes porque é a matéria-prima essencial para a criação da informação.
- **Informação**: É uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor. É o insumo mais importante da produção humana. Drucker (1999) aponta que informações são dados interpretados, dotados de relevância e propósito. É um fluxo de mensagens, um produto capaz de gerar conhecimento. É um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou lhe reestruturando.
- **Conhecimento**: deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido

e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. Nonaka e Takeuchi (1997, *apud* Silva, 2004, p. 58) observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromissos”.

Estes autores classificaram o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

- **Conhecimento explícito**: É o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressão matemática, especificações, manuais etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental.
- **Conhecimento tácito**: É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções, habilidades. É considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação.

Em relação à gestão, um fato relevante para análise, é que o Conhecimento não está relacionado com a quantidade de informação, pois, não basta tê-la ou manipulá-la, é necessário fazer uso inteligente da mesma. Desta forma, se os próprios gestores, não estiverem atentos às mudanças, ou se recusarem a abandonar as idéias que trouxeram sucessos às organizações no passado, serão vistos como o maior obstáculo para enfrentar a competição. Daí percebe-se que a partir da intensificação do processo de mudança organizacional no ambiente de negócio torna-se ainda mais essencial à gestão efetiva do conhecimento. Seguem abaixo, portanto, alguns conceitos de gestão do conhecimento que fomentam estas idéias.

---

**QUADRO 01: Conceitos de Gestão do Conhecimento**


---

BECKMAN (1997)	“Gestão do Conhecimento é a formalização do conhecimento e o acesso à experiência, conhecimento e expertise que criem novas capacitações, possibilitem uma performance superior, promovam a inovação e aumentem o valor para os clientes”;
DAVENPORT e PRUSAK (1998)	“Gestão do Conhecimento é todo o esforço sistemático realizado pela organização para gerar, codificar, coordenar e transferir o conhecimento existente”;
HIBBARD (1997)	“Gestão de Conhecimento é o processo de capturar a expertise coletiva da empresa, onde quer que ele resida (bancos de dados, papel, no cérebro das pessoas) e distribuí-lo para qualquer lugar em que ele possa auxiliar a gerar o mais alto retorno”;
MACINTOSH (1996)	“Gestão do Conhecimento envolve a identificação e análise do conhecimento requerido e disponível, bem como o subsequente planejamento e controle das ações para o desenvolvimento dos ativos de conhecimento necessários para atingir os objetivos da organização”;
O’DELL (1996)	“Gestão do Conhecimento é a aplicação de uma abordagem sistemática para encontrar, compreender e usar conhecimento para criar valor”;
PETRASH (1996)	“Gestão de Conhecimento é obter o conhecimento certo para as pessoas certas e no momento certo, de forma que elas possam tomar a melhor decisão”;
PROBST, RAUB e KAI (2002)	“Gestão do Conhecimento é um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento. Ao contrário da aprendizagem organizacional, é um processo ativo e diretivo”;
WIIG (1997)	“Gestão do Conhecimento é a construção, renovação e aplicação sistemática, explícita e deliberada do conhecimento para maximizar a efetividade relacionada ao conhecimento da empresa e o retorno sobre seus ativos de conhecimento”.

Fonte: adaptado de Nogueira (2003, p. 41)

Por fim, gerenciar o conhecimento significa misturar pessoas, conteúdo e tecnologia em uma unidade coesa que tem como principal objetivo entender o conteúdo necessário para alcançar as metas da empresa, as pessoas chaves que irão fornecer e usar esse conteúdo, e as tecnologias apropriadas para os objetivos da gestão do conhecimento. Na

prática, isso significa adotar uma diversidade de fontes do conhecimento, tais como bancos de dados, *sites* da *web*, funcionários e parceiros; e incentivar esse conhecimento onde quer que esteja, ao mesmo tempo em que captura seu contexto e lhe concede um maior significado através de sua relação com outras informações existentes na empresa.

### **2.2.2 Evolução e Importância da Gestão do Conhecimento**

A Gestão do Conhecimento teve seu início na década de 1990 e tem como objetivo tratar da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, aproveitando os recursos existentes na empresa. Apesar do conceito de Gestão do Conhecimento estar em grande evidência no atual cenário das organizações, não há uma única definição da palavra conhecimento aceita de modo geral. A palavra conhecimento tem vários significados como: informação, conscientização, saber, cognição, percepção, ciência, experiência, competência, habilidade, capacidade, aprendizado, etc.

O interesse pelo tema Conhecimento é muito antigo e tem sido estudado por escritores renomados e filósofos, como também abordado por várias áreas do saber humano. Para o filósofo grego Platão (*apud* Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 24), “conhecimento é a crença verdadeiramente justificada”. Choo (1998) define conhecimento como a informação transformada, pelo uso da razão e reflexão em crenças; é construído através do acúmulo de experiência. De acordo com o teórico organizacional Nonaka (1997), apenas o conhecimento é fonte segura para a vantagem competitiva neste mundo de grandes incertezas. Porém, a maioria dos líderes ocidentais não compreende a importância do conhecimento e a forma como as empresas são capazes de explorá-lo.

Da mesma maneira, diversas são as abordagens para o tema “Gestão do Conhecimento”. Porém, é inegável o caráter abrangente do termo em si. Para 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”. Deste modo, somente o conhecimento pode propiciar uma vantagem sustentável no tempo, pois esta condição possibilita a empresa detentora fazer evoluir continuamente seu nível de qualidade, criatividade e eficiência, a ponto de sempre permanecer à frente da sua concorrência. O conhecimento é dito sustentável, pois se sustenta pelos retornos crescentes que a vantagem competitiva adquirida propicia.

Um outro aspecto de relevância diz respeito ao caráter de se auto expandir, ou seja, o conhecimento cresce e se fortalece na medida em que o utilizamos – idéias geram

novas idéias e o conhecimento disseminado aumenta, já que permanece com seu doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor. Ao contrário, os recursos materiais de uma organização desgastam-se, diminuem e se exaurem na proporção de sua utilização, exigindo reposições onerosas.

### ***2.3 Gestão do Conhecimento na Esfera Pública***

A gestão do conhecimento, se colocada de forma genérica, não dá conta da especificidade do setor público. É preciso definir seu referencial teórico, sua terminologia, de que maneira os conceitos podem auxiliar a identificar as melhores práticas já existentes e de que forma a gestão do conhecimento pode estimular, racionalizar e democratizar o processo de gestão de políticas públicas. Neste sentido, entende-se que:

(...) as organizações privadas encontraram meios de se tornar mais competitivas no mercado globalizado, também as organizações públicas, perante as ameaças e oportunidades que as rodeiam, começaram a buscar formas de lidar com as pressões da sociedade, passando a gerenciar seus mais valiosos bens intangíveis, os conhecimentos gerados e utilizados por seus funcionários. O conhecimento, dentro do contexto exposto acima, propicia ao governo uma enorme capacidade de mudar e inovar, melhorando a execução e acompanhamento de suas ações. A capacidade de transformar os dados captados interna e externamente à organização em informação útil, bem como utilizar esta informação para desenvolver aplicações práticas, trazem mudanças para o Estado que resultam numa melhor prestação de serviços ao cidadão. (STRAUSS e SILVA Jr., 2004, p. 03).

A globalização com a qual o mundo vem lidando tem cobrado das empresas uma conduta distinta daquela seguida até hoje, induzindo-as a reverem sua maneira de agir, procurando adaptar-se a esta realidade emergente. Segundo Strauss e Silva Jr. (2004, p. 03) “as organizações públicas também sofrem os efeitos destes novos tempos e suas rápidas mudanças, passando de uma administração pública burocrática para uma administração pública gerencial”. Esta nova visão possibilita que a administração pública ofereça serviços com maior qualidade e eficiência aos públicos interessados.

As possíveis aplicações da gestão do conhecimento no setor público, seja na administração direta ou indireta, são várias. Podendo-se citar, conforme Teixeira Filho (2000):

- Criação de memória organizacional dos projetos e atividades, visando suavizar as variações devidas a mudanças de orientação política e/ou *turnover* de pessoal;

- Criação de bases de dados de referência, sobre as atividades da empresa e/ou do setor, de forma a manter séries históricas de informação de interesse público;
- Mapeamento de competências - internas e externas - da empresa ou do órgão público, visando apoiar o planejamento da alocação e o melhor aproveitamento de pessoal;
- Revisão de processos organizacionais, com uso de tecnologia, visando reduzir a burocracia, aumentar a qualidade dos serviços públicos, reduzir custos e aumentar a transparência das informações;
- Desenvolvimento de comunidades de práticas, entre membros de diversos órgãos e empresas, por área de interesse e/ou de atuação, visando aumentar a troca de informações entre equipes atuando em projetos do setor público, fortalecendo a integração e reduzindo a superposição de esforços.

Enfim, numa sociedade onde o conhecimento se tornou fator básico de estratificação econômica, social, política e cultural, o conhecimento deve ser visto como um capital primordial. Os agentes que apresentam maior capacidade de retê-lo, obtê-lo, produzi-lo e utilizá-lo ocupam as posições hegemônicas na sociedade, nas instâncias governamentais ou no poder político. O setor público também pode se beneficiar de iniciativas práticas e imediatas, na área de Gestão do Conhecimento, e não só numa visão social e de longo prazo. Alguns órgãos e empresas públicas já perceberam isto, e estão saindo na frente.

#### ***2.4 Diag. de Gestão do Conhecimento: Modelo de Bukowitz e Williams***

Considerando o conceito e as razões das práticas de gestão do conhecimento nas empresas, as quais são relacionadas à competitividade, torna-se importante discutir formas ou modelos que possibilitem sua implementação, de fato, no contexto organizacional. Para tanto, é necessário que se dê mais atenção ao processo de gestão do conhecimento.

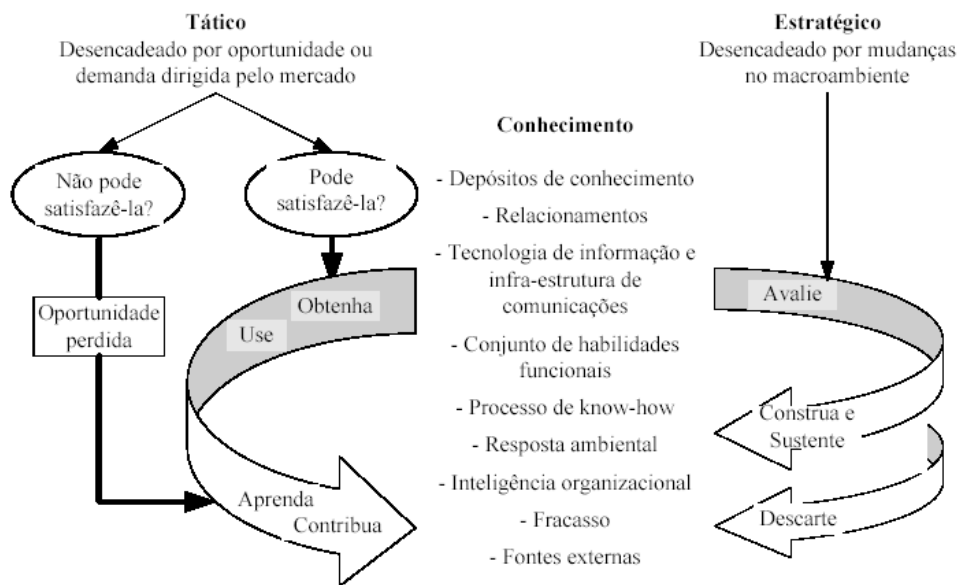
Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é criado pelos indivíduos e que uma organização não pode criar conhecimentos, a menos que seja a partir das pessoas. Cabe à empresa propiciar as condições para que os indivíduos e grupos criem e operacionalizem o conhecimento e a inovação. “A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o

conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como uma parte da rede de conhecimentos da organização” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Com o intuito de preencher as lacunas referentes ao processo de operacionalização, implementação e efetivação da gestão do conhecimento nas empresas, Bukowitz e Williams (2002) propuseram um modelo que possibilita aos gestores traçarem os caminhos necessários à concreta utilização da GC. Como etapa inicial, as autoras propõem a realização do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), com o objetivo de realizar um exame profundo nas características, ações e atividades desenvolvidas pela empresa em relação à GC. O propósito das autoras é oferecer, além de fomento para que se pense sobre o processo de gestão de conhecimento, um guia para a execução das idéias propostas.

Este modelo estabelece uma estrutura dividida em dois cursos de ação, que ocorrem simultaneamente nas organizações. O primeiro é o processo tático que utiliza conhecimento no dia-dia para responder às demandas e às oportunidades do mercado. A segunda direção sugerida é o processo estratégico, mais de longo prazo, e que combina o processo intelectual com as exigências estratégicas. Esta estruturação é uma forma simples de se pensar como as organizações criam, sustentam e dispõem de um repositório de conhecimento estrategicamente adequado para criar valor.

FIGURA 02: Modelo de Processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams (2002 *apud* Leis, Zimmer e Vargas, 2006, p. 06)

### 2.4.1 O Processo Tático



À medida que as pessoas acumulam a informação de que precisam para a realização de suas atividades rotineiras, aproveitam esse conhecimento para criar valor, aprendendo com este e ampliando-o para o contexto organizacional, de modo que outros o empreguem quando surgem os seus próprios problemas. Cada etapa necessita da participação de todos na organização em algum nível. Contudo, as fronteiras que delimitam cada etapa não estão ainda plenamente estabelecidas, daí a necessidade de descrevê-las de forma contínua. Sendo assim, cada fase do processo adota um grupo de atividades coerentes entre si para apontar cada passo subsequente. Em seguida descreve-se cada uma dessas atividades centrais.

#### 2.4.1.1 Obter

Na etapa obtenha, o desafio está diante das diversas informações que são impostas às pessoas e como selecionar dentre estas, as que têm algum valor para as suas necessidades. A utilização de TI como uma forma de depurar dados, informações e conhecimentos, que são realmente necessários e indispensáveis às organizações, é uma forma de orientação no processo de gestão de conhecimento. Para isso, é preciso que as organizações respondam os imperativos e desafios que se seguem.

Como imperativo inicial temos a **Articulação**, na qual as pessoas apresentam as suas necessidades de informação. Existem duas abordagens empregadas para localizar a informação, a primeira é a busca ativa na qual as pessoas procuram por um conjunto específico de informação direta ou indiretamente, a segunda é a busca passiva onde é divulgada uma necessidade de informação para todo departamento, comunidade ou organização e espera que as respostas fluam de volta para o solicitante. Nesse processo a organização precisa vencer os desafios:

- a) **Entender e comunicar o uso pretendido da informação:** para procurar informações é, antes de tudo, necessário que se saiba o que fazer com esta informação, entender os objetivos e determinar qual combinação de abordagens, ativa ou passiva são apropriadas para se saber quando foi acumulada informação suficiente. Quando há uma insuficiência na comunicação nas metas da busca, a pessoa que está realizando a pesquisa se depara com o problema de não entender o que precisa realmente e, com isso, recebe uma enorme quantidade de informações não-filtradas dificultando saber o que estão procurando e quando encontraram o bastante. O bibliotecário da empresa

serve como consultor de necessidades de informações e redirecionam as pesquisas às fontes corretas.

- b) **Direcione as solicitações de informação adequadamente:** as *intranets* ou outros sistemas de comunicação eletrônica nas empresas, cria a possibilidade de que qualquer pessoa na organização solicite informações que desejam. Mas abusar dessas solicitações passivas é inadequado e ineficiente, pois congestionam as vias eletrônicas de informação. Direcionar as solicitações de informações específicas para os especialistas é uma forma de garantir o recebimento das respostas.

O segundo imperativo é a **Consciência**, neste, quando as pessoas sabem o que estão procurando, muitas vezes não sabem onde encontrar, pois é difícil saber qual informação existe em outros setores. Algumas empresas procuram *expertises* fora de suas organizações enquanto as habilidades e conhecimentos podem estar dentro da própria empresa. Para se conscientizarem sobre isso, a empresa precisa superar alguns desafios:

- a) **Forneça indicações: catálogos, Páginas Amarelas e mapas**, esses indicadores de conhecimento permitem que as pessoas saibam quais conhecimentos e recursos estão disponíveis para elas e como encontrá-los. Tais recursos não são reduzidos àqueles no interior das organizações, mas abrangem bases de dados ou publicações externas, bem como *experts* (consultores ou professores) com quem a empresa tem relacionamento ou associações profissionais.
- b) **Utilize comunidades de prática para lançar um raio de luz sobre o conhecimento organizacional:** com a ajuda de novas tecnologias as pessoas com metas e interesses profissionais comuns podem estar em contato com outros com os quais não tinham contato anteriormente. Esses grupos são chamados de comunidades de prática ou de interesse, pois organizam e promovem o conhecimento em uma área específica, eles possuem competências específicas que são um conjunto de habilidades e conhecimentos que os tornam competitivos.

**Acesso** é o terceiro imperativo da etapa Obter, neste imperativo, a tecnologia de informação caracteriza as abordagens Ativa e Passiva como Puxar e Empurrar, respectivamente. A tecnologia Puxar é quando o usuário procura ativamente em um grande depósito de informação e escolhe um subconjunto relevante, inclui qualquer ação, desde navegar pela internet até dar uma série de telefonemas. O Empurrar é a distribuição de informação não-solicitada para a área de trabalho dos usuários através de uma fonte de

informação. Contudo, o “empurrar com permissão” é de maior importância para a coleta de informação, pois as pessoas determinam as suas necessidades de informações e esperam que aquelas que combinem com as suas descrições voltem para elas. É preciso, então, enfrentar os desafios:

- a) **Equilibrar as tecnologias de empurrar e de puxar** para que as pessoas fiquem atentas às informações e não adotem decisões sem elas. Para isso, a TI pode ser uma grande aliada para solucionar esse problema adaptando a navegação na internet e dos meios de captura de informação para o uso interno da organização. O importante é combinar as estratégias de puxar e de empurrar da melhor maneira de modo que a informação alcance a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo.
- b) **Envolva o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura:** o conjunto de informações que é empurrada para as pessoas é enorme quando a origem é toda a internet. A customização das ferramentas de busca na internet precisa ser muito bem elaborada para que a recuperação de informações seja ágil e precisa, e isso é a intenção tanto dos mecanismos de puxar quanto de empurrar.

Como quarto imperativo temos a **Orientação**. As tecnologias para a GC têm evoluído no sentido de entenderem que o elo entre as bases de dados e seus usuários podem ser as ferramentas de busca ou, também, as pessoas, pois, quanto mais informação é disponível, mais importantes tornam-se os papéis dos intermediários humanos. Essas pessoas agem como filtros, ou seja, dirigem o fluxo de informação, assegurando que os pesquisadores consigam o que querem. As empresas inteligentes buscam formas para que as pessoas com certas habilidades e conhecimentos possam se posicionar nos repositórios de informação e direcionar o fluxo para que ele fortaleça em vez de sobrecarregar. Essas organizações devem ser capazes de superar os desafios:

- a) **Converter os bibliotecários em “ciberotecários”:** os “ciberotecários” são intermediários de informação eletrônica e da internet, eles agregam o conhecimento obtido através da internet às suas habilidades de fazerem buscas com agilidade nas bases de dados on-line e, junto com os gestores de conhecimento e especialistas em conteúdos, guiam os empregados para os *sites* da internet que contêm informações proveitosas, tanto puxando informações em resposta às necessidades específicas dos clientes, mas também empurrando periódicos e apontando aqueles que são mais convenientes para as áreas de interesse recente dos seus clientes.

- b) **Criar um novo papel: o gestor do conhecimento.** O gestor do conhecimento tem como responsabilidades à gestão dos sistemas *on-line* (as *intranets* e outros depósitos de informação) e também servir a grupos de indivíduos que buscam objetivos profissionais comuns, as comunidades da prática. Nesse sentido, a responsabilidade do gestor do conhecimento é dividida em dois níveis – coordenador do conhecimento, para aqueles que desempenham funções administrativas e gestor do conhecimento, para aqueles que se preocupam mais com a gestão do conteúdo *on-line*.
- c) **Utilize *experts* como filtros de informação:** os *experts* não são novidade, mas para os negócios baseados em conhecimento, um julgamento de um *expert* sobre uma parcela de informação faz com que esta seja mais valiosa.

No quinto imperativo tem-se a **Abrangência**, em que quase toda iniciativa de gestão do conhecimento inclui planos para algum tipo de fonte digital de informação, chamada recipientes de conhecimento. Apesar destes serem úteis, as organizações precisam saber quando utilizá-las para solucionar os problemas demandados pelas pessoas. Para tanto, têm-se os seguintes desafios:

- a) **Forneça acesso tanto à informação gerida centralizadamente como à publicada individualmente:** a informação gerida centralizadamente, conhecida também como convergente, são codificadas, empacotadas e organizadas em estruturas. Estas informações abrangem desde as simples até aquelas baseadas em idéias mais sofisticadas, vindas de várias fontes e indivíduos, as quais muitas vezes são analisadas pelos especialistas e repassadas para o público interno. Já a informação publicada individualmente, também chamada de divergente, permite que qualquer um na organização disponibilize a sua informação, tomando a forma de artigos de informação, como documentos, mas também pode incluir espirais de discussões ou conversações e correios eletrônicos. Esses sistemas são úteis para reunir pessoas com interesses comuns e formar uma comunidade *on-line*, na qual a informação pode ser trocada livremente. As melhores informações publicadas individualmente deslocam-se para os sistemas centralizados.
- b) **Crie enquadres e processos que promovam a realização do conhecimento:** ter uma estrutura e processos sólidos para tornar o conhecimento organizacional disponível e utilizar sistemas e redes com os quais as pessoas sintam-se familiarizadas, assegurará que elas utilizarão a informação disponível.

### 2.4.1.2 Utilizar

Na etapa utilizar, a inovação é a palavra-chave. Constituir um ambiente onde é encorajada a criatividade, a experimentação e a receptividade é de extrema importância. Para obter um maior potencial para uma aplicação criativa e inovadora do conhecimento é necessário que exista variadas fontes de conhecimento e mais contato as pessoas tenham entre si. Para criar valor para o cliente a organização precisa ser capaz de responder os imperativos e desafios a seguir.

A **Permeabilidade** é o primeiro imperativo em que as idéias que as pessoas têm apontam tanto para dentro como para fora das organizações, isso é importante para romper os limites organizacionais tradicionais, não somente para obter conhecimento, mas também utilizá-lo efetivamente em novas ocasiões, pois, limites organizacionais rígidos reprimem o fluxo de idéias, restringem o acesso às pessoas que sabem e impõem um obstáculo relacionado a quem está dentro e quem está fora da organização. Para gerar o fluxo de idéias, a organização deve vencer os desafios:

- a) **Formate a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento:** as informações que antes fluíam na forma vertical para satisfazer as necessidades dos executivos seniores, passaram a ter a visão de processo, ou seja, a informação flui para as pessoas certas e estas sabem o que fazer com isso. Nesse caso, a informação flui horizontalmente, seguindo seus caminhos pelos grupos de processos, muito embora essas equipes permaneçam tão fechadas para as pessoas e para a informação quanto os antigos grupos funcionais. As organizações precisam estar aptas a adotarem muitas estruturas diferentes ao mesmo tempo para obter o tipo de uso criativo do conhecimento que é solicitado para atender aos clientes. Essas novas formas mostram a necessidade crescente de fluxos rápidos e desimpedidos para satisfazer as demandas do cliente por soluções cada vez mais complexas e singulares.
- b) **Planeje o ambiente físico de maneira que as idéias cruzem e se fertilizem:** a aproximação física entre as pessoas permite que haja uma troca maior de informação. Hoje, os planejadores do espaço de trabalho são vistos como especialistas em ambientes de trabalho de alto impacto. Vários fatores guiaram essa mudança, como planejar o espaço de trabalho para que aumente o contato interpessoal gerando a inovação; o aumento do contato dos empregados com os clientes para saberem as suas reais necessidades; a dinâmica das equipes de trabalho das quais as pessoas são membros de mais de uma equipe ao mesmo tempo; etc.

- c) **Trate a informação como um recurso aberto que flui livremente para todos os cantos da organização:** a maioria das organizações possui um grande apego à informação, inibindo o aparecimento de idéias de como extrair vantagem das oportunidades ou como solucionar dilemas. Com isso, se as informações não são acessíveis aos funcionários eles não têm instrumentos para as suas decisões, se o fazem podem criar imagens distorcidas da realidade. Com isso, a gerência considera que as contribuições dos seus empregados não são capazes de agregar valor para a organização. Para que a informação tenha acesso livre para todos os lugares da organização, muito pouco dela pode ser protegida, a maior parte deve ser tratada como um recurso aberto, que só tem valor se as pessoas que necessitam dela tenham acesso. Para diminuir as limitações de acessibilidade é preciso acreditar que os funcionários possam valorizar a informação e usar para o benefício da organização.
- d) **Colabore rotineiramente com todas as comunidades envolvidas:** quebrar os limites organizacionais está relacionado com o grau de colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes, combinando *know-how* para criar valor.

Como segundo imperativo temos a **Liberdade**, no qual as pessoas da organização devem ter liberdade de agir quebrando regras e atuando fora do conjunto normal das atividades diárias para “jogar com” pessoas e idéias novas e diferentes. Quando as pessoas são capazes de “pensar diferente”, a percepção delas referente à criação de valor pela organização torna-se sistêmica em vez de restrita. Para ampliar os horizontes e expor as suas diversas possibilidades, estes desafios devem ser vencidos:

- a) **Valorize as contribuições de todos na organização:** as organizações tendem a não apreciar a contribuição de todos os funcionários para a criação de valor, mas é tão importante a absorção dessas novas idéias em benefício do cliente que não importa qual a sua origem. Essas organizações onde as idéias novas surgem das operações têm “culturas empreendedoras”.
- b) **Crie tempo e espaço para jogar:** para obter um pensamento criativo é necessário que as organizações dêem espaço e tempo para que este surja mesmo que seja um pensamento extravagante e que perturbe as operações da organização de forma desejada ou não. “A aceitação e a promoção do jogar em uma organização, com a concomitante experimentação e fracassos, são precursoras importantes de inovações exitosas” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 131).

### 2.4.1.3 Aprender

Na etapa aprender, as organizações têm como desafio achar formas de agregar a aprendizagem com a forma como as pessoas trabalham, porque ela é o passo de transição entre a aplicação de idéias e a geração de novas idéias. “Entretanto, para a maioria das organizações, o processo de gestão do conhecimento termina quando as pessoas utilizam o conhecimento que adquiriram para satisfazer as suas necessidades imediatas” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 147). Nas organizações onde a aprendizagem é vista como uma alavanca para alcançar uma vantagem competitiva, é permitido tomar tempo para pensar sobre as experiências e analisar o seu possível valor em outra parte. As organizações nas quais consideram a aprendizagem individual como benefício para toda a empresa, participam de algumas atividades reunidas nos imperativos e desafios que se seguem.

A **Visibilidade**, como primeiro imperativo, funciona em um nível organizacional, onde a aprendizagem é reconhecida como um meio de realizar objetivos estratégicos e, em um nível individual, onde as pessoas inesgotavelmente procuram por informações. Para assegurar a ênfase na aprendizagem, as empresas enfrentam alguns desafios, são eles:

- a) **Retrate a complexidade dos sistemas humanos:** “a dinâmica de sistemas é uma área de estudo que ajuda as pessoas a retratar a complexidade de maneira simples” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 148). Esta dinâmica diz que as ações isoladas vistas por pessoas, na verdade fazem parte de sistemas interligados, onde o sistema é descrito como um conjunto de ações inter-relacionadas.
- b) **Integre mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia:** todas as ações devem ser projetadas para incentivar as pessoas a se conscientizarem sobre o processo de grupo e como ele influencia a tomada de decisões e os resultados, ao removê-las das situações familiares e pedir-lhes para engajarem “mente e corpo” em uma experiência simulada. Trabalhar em equipe é a única forma de obter sucesso.

O segundo imperativo é a **Familiarização**, a partir do qual é preciso dar às pessoas uma idéia clara de como a satisfação das metas organizacionais está ligada às suas próprias ações e decisões cotidianas. Para tanto, as empresas devem buscar formas de encarar os desafios seguintes:

- a) **Promova o princípio do prazer no trabalho:** com o aparecimento das tecnologias de informação e comunicação, a vida do trabalho e a doméstica cada vez mais se interagem. Em algumas organizações que facilitam a aprendizagem contínua e para

algumas pessoas, envolver-se em um trabalho é um prazer, e isto reflete na forma de resolver um problema pertinente ao trabalho, seja durante as horas livres ou dando um telefonema, porque a aprendizagem acontece em qualquer lugar e a qualquer hora onde estejam.

- b) **Inclua mecanismos de reflexão no hábito do trabalho:** algumas organizações solicitam aos seus empregados que reservem uma hora para reflexão, mas se o trabalho não for prazeroso, essa hora simplesmente não irá existir. Para as empresas que utilizam a aprendizagem, esta ação tem que está agregada aos costumes e rotinas organizacionais e é equivalente e essencial ao próprio processo de trabalho.
- c) **Capte benefícios dos erros, fracassos e discordâncias:** repensar os erros e os fracassos é um meio de adquirir aprendizagem e reorientá-los para um novo tipo de sucesso. As “melhores práticas” são tidas como um remédio para esses erros. Elas apresentam uma maneira de ajustar o sistema organizacional, tornando-o mais efetivo e eficiente, mas praticá-las pode não ser a melhor maneira de aprender, pois, são com os fracassos e os erros, que são aprendidos como fazer um melhor uso das melhores práticas.
- d) **Cultive a arte do aprender fazendo:** o conhecimento experimental é o tipo de conhecimento mais imprescindível para as organizações, é muito valioso, principalmente quando se deve tomar decisões rápidas e acertadas. Aprender fazendo ocasiona mais peso do que as simulações porque o risco torna-se real. Combinar as tarefas ordinárias, ou seja, tarefas rotineiras com as desafiadoras, é a forma melhor de adquirir o conhecimento experimental, quanto mais distante essa combinação estiver mais reduzido a *expertise*.

#### 2.4.1.4 Contribuir

Para que as pessoas sintam que fazem parte da organização é preciso tornar o conhecimento individual disponível através da contribuição, mesmo que esse processo enfrente os obstáculos de tempo e dinheiro, pois proporcionar tempo para que as pessoas se afastem do trabalho “verdadeiro” para contribuírem com o que sabem (*know-how*) gera todo um custo para a organização. Para isso deve-se observar se as pessoas estão obtendo idéias inovadoras ao invés de recriar blocos de conhecimento básico e se estão absorvendo as



contribuições e gerando algo novo e útil. Para isso, o processo de gestão do conhecimento depende dos imperativos e desafios apresentados em seguida.

Como primeiro imperativo, a **Motivação** é de grande importância para que as pessoas sintam a vontade para contribuírem com o que sabem, para isso, os objetivos da organização e das pessoas devem estar ligados, não devendo existir barreiras e carências nos meios e maneiras de compartilhar dificultando deste modo, o fluxo de conhecimento. Para que as organizações consigam motivar seus funcionários a compartilharem é necessário vencer os desafios:

- a) **Remova as barreiras de compartilhamento:** sistemas, estruturas e ambientes organizacionais podem, em muitos casos, desencorajar o compartilhamento de conhecimento. Nestas circunstâncias, “geralmente, as barreiras à contribuição surgem quando os indivíduos, grupos ou unidades concorrem por recursos que podem ser retirados ou redirecionados se compartilharem idéias ou informações uns com os outros” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 182). A organização decide então, se dar impulso a um empreendedorismo agressivo ou impulsiona a construção do conhecimento coletivo.
- b) **Vincule a contribuição à oportunidade e ao avanço:** para que o compartilhamento do conhecimento aconteça de forma adequada, a organização constrói uma cultura, em que as pessoas se sentem à vontade em contribuir, nas empresas em que essa cultura não existe há uma forte tendência em substituir essas falhas por tecnologia. As organizações que incentivam a contribuição vão além das recompensas, que são de curto prazo, elas incentivam as pessoas com promoções e chances de crescimento profissional até mais destaque na organização, esses incentivos são direcionados na efetivação de um conjunto mais abrangente de resultados, além de serem de longo prazo.
- c) **Retenha os benefícios dos que não contribuem:** Existem várias maneiras de “coagir” a participação das pessoas na contribuição ao capital intelectual da organização, mas um deles é negar o acesso. A organização deve fazer isso de forma moderada e precisa ficar atenta porque muitas vezes algumas pessoas não são capazes de contribuir muito para a organização em alguns momentos, mas precisam das informações. Tanto as pessoas que fornecem e recebem informação são importantes para a organização.
- d) **Encontre os pontos de benefício mútuo:** a cooperação entre os concorrentes recebe o nome de “co-opetição”, isso acontece em ambientes chamados de “espaços pré-competitivos” que são destinados a exploração e a pesquisa de como fazer crescer o

setor de negócios como um todo o qual ainda não foi constituído para que se concorra nele. Com o benefício dessas partes fica lógico que os concorrentes colaborem para que não se dividam em um mercado estático ou que encolhe. Uma outra maneira é identificar grupos menores ou comunidades de prática dentro da organização, estes, não precisam ser dos mesmos departamentos ou subunidades, mas funcionam como entidades de compartilhamento de conhecimento, podendo-se ver assim, os resultados mútuos da troca.

O segundo imperativo desta etapa é a **Facilitação**, pois, encontrar maneiras para promover a contribuição é um desafio para as organizações frente à falta de tempo e de motivação das pessoas. Para isso destacam-se alguns desafios:

- a) **Dê tempo e espaço para que os funcionários contribuam com o melhor do trabalho deles:** a aprendizagem, a contribuição e a recontextualização são tarefas que tomam tempo. Determinadas organizações punem seus funcionários quando disponibilizam seu tempo para ajudar outras pessoas que não estão ligadas diretamente com as suas funções oficiais, mas é preciso saber que o dar e o receber do compartilhamento não coexistem fundamentalmente. Uma forma de construir igualdade para auxílio no futuro é consentir que os funcionários ajudem outras pessoas, grupos ou a organização como um todo.
- b) **Crie funções de dedicação exclusiva que apóiem o processo de contribuição:** as pessoas que fazem parte da organização têm sempre uma informação de valor a dar, mas os mais ocupados são aqueles que a contribuição é mais exigida. Para que essas pessoas se preocupem somente com isso, existem profissionais de informação qualificados que se preocupam com as tarefas de decidir onde a informação textual deveria ser alojada ou como deveria ser formatada. Algumas empresas formalizaram o papel de especialista ou *experts* no processo de gestão do conhecimento utilizando alguns nomes como porteiro, mordomo ou jardineiro do conhecimento.
- c) **Apóie a transferência de conhecimento implícito:** o conhecimento gerado na organização está dividido em dois tipos que é o conhecimento “explícito, o qual pode ser articulado por meio de palavras escritas e gráficos, e o implícito, aquele que não pode ser articulado por estar internalizado na mente de alguém” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 204). Nas empresas atuais a transferência e armazenagem do conhecimento explícito são feitas, mas o conhecimento organizacional, ou seja, aquele mais precioso e crítico para a missão, é implícito por natureza e a melhor forma de

transmitir esse conhecimento é através da interação entre as pessoas. Muitas vezes, o implícito pode ser conhecimento que não foi articulado, ambos exigem abordagens diferentes.

- d) **Teça uma rede organizacional:** para a gestão do conhecimento, ligar pessoas às informações e umas às outras cada vez mais, é uma forma de fazer o conhecimento fluir. Apesar da tecnologia ter um papel fundamental nessa questão, existem outras formas para tecer uma rede organizacional que são: os programas de monitoramento, os sabáticos, os programas de intercâmbio e estágio, as equipes temporárias de projeto, os programas de treinamento, as reuniões e trocas de idéias sem agenda, os ambientes de espaço aberto e os agentes do conhecimento.

A **Confiança** se caracteriza como terceiro imperativo, ela é a chave do compartilhamento de conhecimento, pois, sem ela, uma organização se torna uma contradição. As formas de confiança apresentam-se pelos desafios que se seguem:

- a) **Apóie um contrato de reciprocidade:** se as empresas só estão interessadas no conhecimento das pessoas e depois as rejeitam, estas retêm seus conhecimentos e não compartilham. Para que haja confiança e compromisso, as pessoas precisam saber e entender as normas em torno do compartilhamento de conhecimento, pois, organizações que são baseadas no conhecimento acreditam que os seus funcionários não são úteis apenas pelo que sabem, mas pelo que permanecem a aprendendo.

A contribuição é uma atividade voluntária, mas não é infinitamente filantrópica. As pessoas contribuem com a expectativa de que, eventualmente, receberão algo em troca. Igualmente, receber conhecimento de outra pessoa implica que, em algum momento, você lha dará algo em troca. Se esse contrato é quebrado, a contribuição vai ficando pelo caminho – um indivíduo de cada vez. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 211).

- b) **Crie políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais:** apesar de haver uma grande dificuldade de mensurar o valor monetário dos ativos intelectuais, quando as contribuições das pessoas são reconhecidas de alguma maneira por aqueles que as usam, elas continuam motivadas a permanecerem colaborando. Para que o contrato de reciprocidade não falhe nos sistemas grupais, existem algumas políticas e procedimentos, tais como: manter as atribuições, exigir notificação ou permissão e instituir mecanismos de devolução para a contribuição.

- c) **Utilize a publicação individual para promover a propriedade:** os trabalhadores do conhecimento são motivados pelo reconhecimento e apreciação das suas idéias. A publicação individual é uma forma de auxiliar as pessoas a conservarem um sentimento de domínio sobre o seu conhecimento. As organizações podem dar aos seus funcionários instrumentos para criarem *homepages* ou para disseminar informações para assinantes. Contudo, a publicação individual apresenta uma desvantagem para as organizações que é a da informação redundante e confusa.
- d) **Sobreponha arcos de confiança:** a confiança é de grande importância para que as informações fluam na organização. Os arcos de confiança são grupos de pessoas com os quais qualquer indivíduo deseja compartilhar conhecimento profundo. Relativamente pequenos, os arcos de confiança impossibilitam para as organizações a alavancagem do conhecimento em uma grande escala, por isso, elas necessitarão sobrepor essas ligações para que resultem em novos arcos.

## 2.4.2 O Processo Estratégico

O contexto estratégico do modelo reflete as etapas iniciadas com o Avalie, continuando com o Construa e Mantenha e concluindo com o Descarte. Estas etapas não são concebidas a partir de qualquer acontecimento específico, mas são respostas ao ambiente macroeconômico, sendo de caráter permanente. Em contrapartida com a forma mais democrática do lado tático, que determina que todos participem e demonstrem atributos de lideranças, o processo estratégico contínuo é responsabilidade da liderança designada formalmente pela organização.

### 2.4.2.1 Avaliar

Nessa etapa, a avaliação do capital intelectual das organizações é uma forma de criar valor e obter vantagem competitiva, para isso, as organizações utilizam abordagens que possam visualizar, gerenciar ou medir o conhecimento. As empresas que utilizam esses experimentos têm uma capacidade de gerenciar seus ativos intelectuais que importam para os seus *stakeholders*. Para as organizações avaliarem seu capital intelectual de modo que possam construí-lo, sustentá-lo ou descartá-lo, elas precisam enfrentar os imperativos e desafios seguintes.

Inicialmente, o imperativo **Perspectiva** retrata a forma de avaliação dos ativos intangíveis da organização, enquanto alguns medem a base completa de recursos, outros acham mais sensato apegar-se aos dados financeiros, muito embora esses dados estejam aprofundados nos ativos tangíveis. A teoria da organização “é um conjunto de fatos e crenças comumente compartilhados, que dita a maneira com que as organizações percebem as suas opções estratégicas” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 235). Portanto, os modelos financeiros tradicionais e as declarações financeiras resultantes concebem uma base comum para expressar essa teoria. Sobre essa perspectiva as organizações devem pensar em novas maneiras através dos seguintes desafios:

- a) **Identifique formas novas de capital organizacional:** em uma organização enxuta onde os tangíveis são minimizados e os intangíveis são sobressaltados, é necessário que se criem novas teorias de organização para ajudar as pessoas a visualizarem os intangíveis e usá-los nas tomadas de decisões estratégicas e operacionais. “Uma teoria de organização que leve em conta a gestão do conhecimento, enfoca a facilidade e a flexibilidade com que a organização pode converter conhecimento em produtos e serviços que serão úteis para os clientes agora e no futuro” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 236). A importância dada ao tipo e a qualidade dos relacionamentos da organização com os seus principais *stakeholders* melhora o fluxo de conhecimento que pode ser convertido em ativos intelectuais, tornando-se uma competência que todas as empresas devem deter.
- b) **Conceba as novas tarefas de gestão:** elevar a gestão do conhecimento ao nível estratégico é uma das novas funções de gestão. Hoje, a tecnologia de informação dá suporte aos acionistas munindo-os de análises sofisticadas de qualquer aspecto da organização liberando-os, portanto, para focarem seu tempo sobre os aspectos que não são monitorados, descritos nem avaliados, como ocorre com os ativos intangíveis. Comumente, para garantir que o foco organizacional não mude, será necessário indicar pessoas para realizarem iniciativas baseadas no conhecimento, então, novos cargos serão criados, como o de chefe ou oficial de aprendizagem, gerente de conhecimento, diretor de ativos intangíveis ou controlador de capital intelectual.

O segundo imperativo é a **Integração**. Algumas organizações não tinham idéia de que a maior parte das suas atividades baseava-se na gestão do conhecimento. É preciso que se “incorpore no processo geral de gestão um novo conjunto de esquemas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos a partir das quais a organização gera valor” (BUKOWITZ

e WILLIAMS, 2002, p. 244). As organizações que pretendem avaliar a qualidade do uso do seu conhecimento no apoio aos objetivos estratégicos, encararam os desafios:

- a) **Visualize as estruturas que guiam a práticas de gestão do conhecimento:** várias organizações têm a capacidade de revelar e de articular as estruturas que orientam a prática de gestão do conhecimento. Algumas articulam essas estruturas como esquemas de gestão do conhecimento, pois, estes, identificam e descrevem as principais alavancas estratégicas que podem ser empregadas para estimular e gerenciar a criação, o fluxo e armazenagem do conhecimento, eles são os guias que orientam as pessoas na direção certa, já outras organizações articulam essas estruturas como processos de gestão do conhecimento, estes, são utilizados para organizar e harmonizar as práticas umas em relação às outras e determinar com que qualidade e las estão ligadas a resultados estratégicos.
- b) **Faça experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos:** As pessoas visualizam os relacionamentos entre as variáveis fundamentais através dos enquadres e processos de gestão do conhecimento, essas variáveis são responsáveis por produzir resultados específicos, portanto, essas medidas, podem estar juntas nos esquemas e nos processos.
- c) **Comunique-se com os principais *stakeholders*:** uma forma que as organizações encontram para se comunicarem com os colaboradores e outros interessados sobre a gestão de ativos baseados em conhecimento é através de relatórios sobre o capital intelectual. Esses relatórios mostram a importância de construir, sustentar e descartar o conhecimento para criar vantagem competitiva e é um jeito de comunicar-se com os mercados de capital sobre o potencial de valor da organização, principalmente, dentro da própria empresa.

#### **2.4.2.2 Construir e Manter**

As empresas devem adicionar as atividades estratégicas de crescimento e de renovação à execução das atividades rotineiras, pois, conhecimento que é essencial para o futuro, mas que não faz parte da base dos ativos da organização, deve ser desenvolvido, aquele que já faz parte e é importante deve ser protegido e cultivado, e aquele que não serve deve ser descartado.

Em nível tático, a incapacidade de localizar e aplicar o conhecimento para satisfazer uma necessidade existente, resulta em uma oportunidade perdida. Em nível estratégico, ficar sem o conhecimento certo causa um desastre muito mais sério – a perda da competitividade e, finalmente, o colapso da própria empresa. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 278).

Para construir e manter o conhecimento, a gerência organizacional deve observar os seguintes imperativos e desafios.

O primeiro imperativo é a **Direção**. As práticas de avaliação para se mensurar o impacto da gestão do conhecimento sobre a realização dos objetivos estratégicos, nem sempre são usadas pelas organizações, elas necessitam aumentar e renovar as formas de capital que juntas dão surgimento ao capital intelectual, construindo e mantendo o conhecimento por meio de decisões de distribuição de recursos. O capital intelectual maximiza o potencial da organização para criar valor, que, finalmente, é transformado em alguma forma de riqueza. As pessoas que tomam as decisões devem passar de uma perspectiva de “custo” para uma de “investimento”, portanto, elas devem canalizar os recursos de modo que construam e sustentem o conhecimento, encarando os desafios:

- a) **Subordine a tecnologia de informação às pessoas:** se a tecnologia de informação for posta de maneira central como forma de coletar, armazenar e compartilhar conhecimento na estratégia de gestão do conhecimento, ela terá menor chance de criar valor. Para que a TI dê retorno é preciso subordiná-la às necessidades das pessoas. Portanto, as organizações têm que perceber que esse investimento é um apoio para as pessoas e não um substituto, pois, a tecnologia tem por objetivo melhorar os fluxos de informação e também promover os relacionamentos entre as pessoas. As organizações devem fazer mais do que apoiar redes que já existiam com uma infra-estrutura de tecnologia, elas precisam capacitar a concepção de novas redes que não existiriam sem a TI, essas redes darão origem a relacionamentos virtuais que têm um valor expressivo para os indivíduos e para a organização.
- b) **Estruture posições que enfoquem a atenção organizacional sobre o capital intelectual:** para que os funcionários focalizem a criação e o impulso das atividades relacionadas ao conhecimento, as organizações devem se preocupar com todo o empreendimento. O estabelecimento de um diretor-chefe de conhecimento (DCC) como membro da equipe de gestão superior, é um dos investimentos mais certos na estrutura organizacional, mas essa posição dividiu a comunidade de negócios em favoráveis e não-favoráveis a essa criação. Depois de ser criado o DCC torna-se difícil

saber se a posição desaparecerá, mas, caso isso ocorra, poderia ser uma prova proeminente de que o conhecimento é uma tarefa de todos.

A **Conexão** configura-se como segundo imperativo desta etapa, e as empresas devem possuí-la de forma exclusiva e duradoura com as pessoas. A cultura, normas e valores são formas de capital organizacional as quais a organização não detém posse, diferentemente das tecnologias de informação e de processos operacionais e de gestão, elas não podem simplesmente direcionar os recursos para as pessoas e esperarem o retorno, é necessário que todos que estão ligados à empresa se entreguem completamente a elas. A maneira com que os relacionamentos são feitos, com quem são constituídos e a velocidade com que são apontados e abandonados é de muita importância, isso se reflete na aproximação do que pertence a organização e o que não pertence a ela quando são testados novos modelos para instigar a criação de valor. “O foco sobre a competência central levou a uma mentalidade de superespecialista, desvanecendo a distinção entre fornecedores, a empresa e os clientes” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 295). Essas novas formas de alianças enfrentam alguns desafios, tais como:

- a) **Pregue a cooperação entre as divisões internas:** por muito tempo foi difundida a idéia de que deveria existir uma competição entre as unidades de negócios, fazendo com que os inimigos (os concorrentes) não estivessem somente fora da organização, mas também dentro dela. Hoje, é preciso dar uma atenção maior aos clientes que, por sua vez, são mais exigentes e isso, fez com que as empresas se convencessem de que a gestão do conhecimento é um forte aliado para enfrentar as novas realidades do mercado, independentemente de onde tenha sido criado e onde esteja alojado, o conhecimento tem que estar aberto a qualquer pessoa que possa usá-lo bem.
- b) **Faça parcerias criativas com outras organizações:** as parcerias estratégicas, termo utilizado quando acontece formas de relacionamentos, incitam que novos mercados sejam abertos ou alteraram os que já existem para completar serviços ou abrir mercados novos por meio de empresas que antes podiam ser concorrentes, ou com uma única empresa integrada verticalmente. Tanto as redes, ou seja, condutos que permitem um fluxo de valor bidirecional na forma de idéias, informação, partes, produtos e dinheiro, como as parcerias são menos formais do que as *joint-ventures*, alianças e as fusões.
- c) **Retenha as pessoas certas:** quando as organizações formam relacionamentos exclusivos e duradouros com os seus próprios funcionários, elas também têm a



capacidade de relacionar-se entre as unidades internas, com outras organizações e com os clientes. Muitas vezes as empresas acham que as *expertises* das pessoas são suas e, como forma de retê-las, utilizam-se de “castigos”, dificultando que o funcionário tome o *know-how* da organização e negocia mais à frente. Pelo fato das informações estarem mais abertas e independentes da posição hierárquica, as empresas precisam saber qual conhecimento deve ser totalmente compartilhado para, assim, protegê-lo e restringi-lo da forma como parecer adequado, para que os “castigos” não sejam vistos um cerco aos funcionários. A abordagem da premiação é utilizada quando os conhecimentos não podem ser legalmente protegidos e as empresas precisam saber como salvaguardá-los.

O terceiro imperativo é o **Reconhecimento**. A TI possibilitou novas formas de criar valor, ela possibilita a criação de tipos absolutamente novos de conhecimento. “O desafio para as organizações bem estabelecidas é retirar as vendas dos preconceitos e dos hábitos que vêm da experiência, para ver como extrair valor do conhecimento novo e recentemente descoberto” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 308). Para isso, as organizações enfrentam estes desafios:

- a) **Utilize o conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente:** as organizações estão abrindo canais que promovem o fluxo de informação entre elas próprias e os clientes. Para que isso ocorra, elas utilizam meios elaborados para extrair, armazenar e combinar informação. Cada vez mais as empresas almejam ter uma relação de longo prazo com seus os clientes, conhecendo as suas necessidades antigas e futuras, desejando que eles participem no desenvolvimento de produtos e nas decisões de refinamento. A tecnologia de informação dar suporte para que a informação sobre os clientes dentro da empresa e, entre eles, sejam compartilhadas. O uso da Internet pelas organizações, facilita que as informações fornecidas pelos clientes em seus *sites* sejam canalizadas em um conjunto de informações e serviços relacionados de volta para eles. O modelo econômico gerado pela Internet aprecia a informação, a sua orientação para o futuro e a sua ligação direta com o usuário final do serviço ou produto.
- b) **Desconsidere o todo organizacional para lançar um olhar novo nos detalhes:** “para entender o potencial de criação de valor do conhecimento, as organizações necessitam entender a desagregação do todo para reexaminar a natureza das partes” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 312). O todo é quebrado para criar algo novo

em vez de melhorar algo que já existe, portanto, para criar uma proposição de valor diferente, as organizações utilizam o termo repropósito, que foi designado para descrever como as organizações tomam um produto, um processo ou outro *know-how* e colocam em um novo contexto.

Por fim, o quarto imperativo da etapa Construir e Manter é a **Reciprocidade**. Uma empresa em que seus funcionários participam do seu crescimento e desenvolvimento, apresenta os seus valores incorporados em políticas, procedimentos e normas culturais. Um ambiente de alta confiança é aquele em que as normas operacionais e as adotadas convergem, essas normas, são aquelas que as pessoas reconhecem instintivamente como as regras reais para gerar a conduta e indicar responsabilidade. Para que o dar e o receber sejam garantidos, de forma que possam construir e sustentar o conhecimento, as empresas devem enfrentar os desafios:

- a) **Demonstre que a criação de valor é uma proposição de valores:** essa perspectiva vai além do cliente, ela atinge muitos investidores gerando uma rede de criação de valor, que os interliga com todos os pontos integrados e interdependentes. Quando os valores organizacionais amparam uma visão dos objetivos da gestão do conhecimento da organização, eles sustentam uma fonte de vantagem competitiva que é difícil de imitar.
- b) **Crie espaço para que a pessoa “inteira” venha trabalhar diariamente:** as organizações precisam entender que as pessoas devem estar de mente e corpo no seu lugar de trabalho, porque, além das habilidades imediatas que as pessoas trazem para as suas tarefas, elas podem ter outros interesses e aptidões que podem ser valiosos para a empresa. Portanto, não se deve isolar talentos extras curriculares, pois, combinados com as habilidades específicas, formam redes de associações que se traduzem em inspiração criativa.

### 2.4.2.3 Descartar

As organizações que descartam o conhecimento que não é mais importante para o seu objetivo estratégico, liberam tempo e recursos para aumentar e manter aquele que é estrategicamente importante. “O conhecimento, como os ativos tangíveis, exige recursos para manter o seu valor e, também como eles, pode fornecer retornos decrescentes para a

organização conforme o ambiente econômico mude e novas oportunidades são perseguidas” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 338). É por isso, que muitas organizações adotaram várias práticas de descarte da sua propriedade intelectual. Para isso, elas precisam dominar os imperativos e desafios a seguir.

O primeiro desafio é a **Abstenção**, ou seja, não só descartar como também não absorver conhecimento por modismo ou porque a concorrência está indo naquela direção. A abstenção é um novo limite no processo de gestão do conhecimento, pois, o não-absorver completa o construir e o manter ao descartar conhecimento não-estratégico. Com isso, as organizações se defrontam com os desafios:

- a) **Reconheça as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas:** as empresas constantemente enfrentam o dilema de seguir ou não as suas concorrentes, principalmente em relação às novas apostas tecnológicas que estas venham a desenvolver, pois, raras organizações foram capazes de lutar contra o deslumbre da tecnologia de informação como alavanca definitiva para gerar valor a partir do conhecimento. “Em um ambiente em rápida mutação, pode ser melhor resistir ao investimento na tecnologia de ponta se isso compromete a capacidade para sentir e responder. A tecnologia não é a ‘bala de prata’ que transforma a informação em conhecimento altamente alavancável” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 341).
- b) **Encontre alternativas para o aproveitamento direto, a fim de fazer experiências com o conhecimento:** nem sempre as estratégias de aquisição de recursos são as mais viáveis no momento. Trabalhar com que a empresa já tem ou tomar emprestado de outras organizações pode ser positivo. Estas não são apenas estratégias de pequenas organizações, cujos recursos são limitados, mas também podem ser alternativas de criar oportunidades e obter retorno sem ter que fazer altos investimentos na aquisição direta, reduzindo os riscos, principalmente, na utilização de novas tecnologias.

A **Conversão** é o segundo imperativo. Muitas vezes o “descartar” é visto como se livrar de alguém ou algo, sem que haja uma preocupação do que fazer depois disso. A conversão tem que ser observada como uma maneira mais abrangente do descarte de conhecimento, pois, deve-se incluir além da abstenção, o redirecionamento deste conhecimento. Para se converter o conhecimento, a empresa precisa ter uma visão ampla, para descobrir além do óbvio, o real potencial desse conhecimento na criação de valor. A fim de que o conhecimento convertido continue a gerar valor, as empresas devem entender os desafios:

- a) **Identifique e descarte os verdadeiros drenos de recursos:** por estarem ocupadas com as suas tarefas, as empresas não prestam atenção no que não estão fazendo. Reconhecer que o conhecimento, que não gera valor apreciável é um dreno, é uma arte sutil que as organizações precisam ter. O volume de informações tem que ser aliviado de modo a otimizar seu aproveitamento, evitando, assim, possíveis re-trabalhos e falta de objetividade.
- b) **Evite jogar “a criança com a água do banho”:** muitas empresas quando percebem que dispensaram conhecimento valioso como pessoas com *expertises* específicas, conhecimento implícito, relacionamentos ou entendimento de processos internos é tarde demais para fazer qualquer coisa sobre isso. A recolocação interna dos empregados pode ser vista como uma fonte de vantagem competitiva, nestes casos. Uma alternativa é a conversão do conhecimento individual em conhecimento coletivo ou organizacional, possibilitando que as *expertises* sejam compartilhadas e que a saída de um único profissional não comprometa o desempenho da empresa.

## CAPÍTULO 3 Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos têm por objetivo fornecer o detalhamento da pesquisa, delinear o caminho que foi trilhado pelo pesquisador na tentativa de cumprir os objetivos propostos e apresentar todas as especificações do estudo realizado, visando à construção do conhecimento.

Em alusão à sua especificidade, a metodologia compreende um conjunto de atividades estreitamente relacionadas, que se sobrepõe continuamente, como a delimitação do tema, a caracterização do estudo, o delineamento do tipo, da estratégia, e do método de pesquisa. Além disso, tem-se a determinação do universo a ser pesquisado, das técnicas de obtenção dos dados e informações, além das formas do tratamento e análise destes.

### *3.1 Caracterização da Pesquisa*

A caracterização de uma pesquisa consiste em estabelecer o plano geral das ações para o confronto da visão teórica do problema com os dados da realidade, ou seja, refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto à classificação da pesquisa e das peculiaridades do estudo.

Em relação à classificação, a pesquisa será orientada do ponto de vista de sua natureza, da forma de abordagem do problema, de seus objetivos e dos procedimentos técnicos utilizados, conforme a abordagem de Silva e Menezes (2001) e de Gil (1991).

Do ponto de vista de sua natureza: a pesquisa é **aplicada**, já que busca gerar conhecimentos para utilização prática, dirigidos à solução de problemas. Em relação à forma de abordagem do problema: o estudo é considerado **quantitativo**, pelo uso de recursos estatísticos, como percentagem e média, dependendo fundamentalmente da percepção dos gestores e funcionários da ECT quanto à Gestão do Conhecimento nesta empresa. Em se tratando dos seus objetivos: a pesquisa é **descritiva**, já que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, no caso deste estudo o questionário. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos: configura-se como um **estudo de caso**, já que envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

### **3.2 Contexto e Participantes**

O trabalho de campo desta pesquisa será realizado na Administração Central da ECT, com sede na cidade de Brasília, no Distrito Federal. Os sujeitos participantes da pesquisa serão os gestores e principais funcionários das seis Diretorias de Área (DICOM, DITEC, DIEFI, DIRAD, DIREC e DIOPE) e da Presidência da Empresa escolhidos para compor uma amostra não-probabilística e não-aleatória, ou seja, com base na preferência por indivíduos que estivessem capacitados a opinar sobre o tema.

Neste estudo, especificamente, adota-se como tipo de amostra intencional, identificada por Glaser e Strauss (*apud* Panceri, 2001), que consiste em eleger aqueles que mais amplamente representam as características de interesse do estudo.

Considera-se que o critério de definição da amostra adotado na pesquisa se ajusta adequadamente por se tratar de um estudo de caso, já que não se buscam generalizações estatísticas. Além disso, tomou-se o cuidado de escolher grupos prioritariamente homogêneos de participantes (chefes de departamento, chefes de divisão, assessores e consultores), o que de acordo com Morgan (1997, *apud* Adler, 2003) apresenta vantagens em relação a grupos heterogêneos, diminuindo o potencial de inflexibilidade das opiniões. Segundo Gil (1995), através deste critério o pesquisador elege a sua amostra com as pessoas a que tem acesso e por considerá-las como adequados interlocutores do universo.

### **3.3 Caracterização do Sujeito**

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 220) “o sujeito da pesquisa representa a realidade a respeito da qual se deseja saber alguma coisa, é o contexto de referência”. Nesta direção, o estudo em questão traz como sujeito a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), sendo mais direcionada para a Administração Central da organização, cujas responsabilidades e atividades são, dentre outras atribuições, exercer a supervisão e o controle das atividades operacionais e administrativas da empresa.

#### **3.3.1 Perfil Cooperativo**

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, com sede em Brasília, DF, no Setor Bancário Norte, Quadra 1, Bloco A, foi criada pelo Decreto-Lei 509, de 20 de março de 1969.

Atualmente, a Empresa é vinculada ao Ministério das Comunicações. É uma Empresa pública de direito privado, que tem seus direitos e obrigações, que são concernentes ao serviço postal e ao serviço de telegrama em todo território nacional, regulados pela Lei nº 6.538, de 22 de junho de 1978 e por seu estatuto, estabelecido pelo Decreto-Lei nº 83.726, de 17 de julho de 1979 e também por suas normas internas.

O capital social, estabelecido pelo Art. 5º do Decreto nº 5.672 de 11 de Janeiro de 2006, é de R\$ 1.868.963.891,51 (um bilhão, oitocentos e sessenta e oito milhões, novecentos e sessenta e três mil, oitocentos e noventa e um reais e cinquenta e um centavos), constituído integralmente pela União, na forma do referido Decreto-Lei que estabeleceu sua criação.

É a maior empregadora celetista do país, encerrou 2006 com quase 110 mil empregados. A maioria (85%) está envolvida em atividades operacionais e, desses, grande parte é formada por carteiros (mais de 52 mil pessoas). Setenta e cinco por cento (75%) desses colaboradores possuem o ensino médio completo.

Sua estrutura administrativo-operacional é constituída pela Administração Central, composta pelos Conselhos de Administração e Fiscal, pelas Diretorias, Departamentos e órgãos de mesmo nível, e pela Administração Regional, representada por 28 Diretorias Regionais.

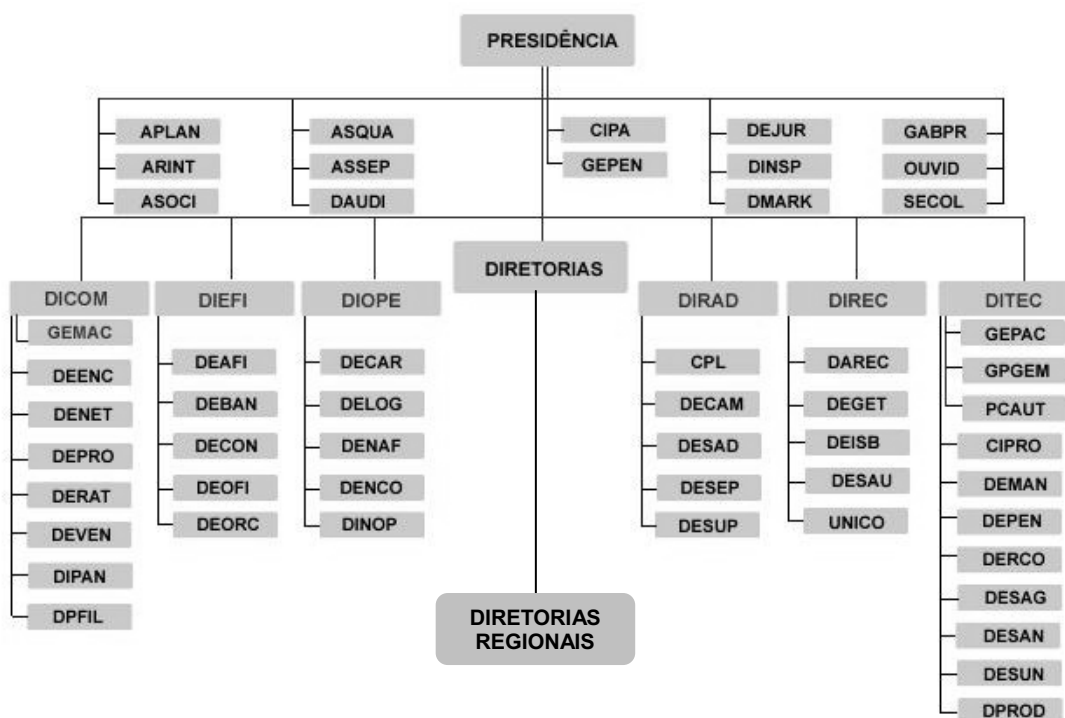
### **3.3.2 Estrutura Administrativa**

A estrutura administrativo-operacional básica da ECT é constituída pela Administração Central, que é composta pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretorias de Áreas, Departamentos e Órgãos de mesmo nível, e, ainda, pela Administração Regional, representada pelas Diretorias Regionais. O organograma, abaixo, ilustra e posiciona graficamente as unidades descritas:

---

 Figura 03: Organograma Funcional Básico da ECT
 

---




---

 Fonte: (ECT, 2006)
 

---

A Administração Central, sediada em Brasília, tem o papel de realizar as definições corporativas da Empresa. Ela dirige o trabalho das Diretorias Regionais (basicamente, uma regional por Estado da Federação), que têm a finalidade de coordenar as ações e diretrizes da Administração Central. Embora as Diretorias Regionais possuam estruturas diferenciadas nacionalmente, pelo tamanho ou grau de complexidade das operações em cada Estado, elas executam atividades ou funções semelhantes.

### 3.3.3 Mercado de Atuação

Com o advento da globalização o mercado postal em todo o mundo vem passando por grandes transformações, decorrentes, principalmente, do ingresso de novos operadores e da demanda da sociedade por serviços postais de qualidade. A atividade postal é hoje objeto de intensa exploração econômica por empresas privadas, que identificam novas oportunidades de negócios, promovendo, desta forma, o aumento da competição entre os diversos operadores, sejam públicos ou privados.



O mercado postal está sendo redesenhado pela expansão das fronteiras geográficas que são modificadas todos os dias por empresas globais, que instalam unidades em outros países ou firmam parcerias comerciais com empresas locais.

Também se deve registrar o poder de impacto das novas tecnologias atualmente utilizadas para a comunicação de indivíduos e organizações, notadamente a internet no que se refere ao e-mail e ao *e-commerce*.

O novo ambiente de atuação do setor postal vem demandando a realização de reformas estruturais, definindo melhor o papel do Estado com a separação das funções de regulação e operação, eliminando ou mesmo reduzindo as barreiras legais ao ingresso de novos operadores e protegendo os interesses da sociedade ao definir a prestação dos Serviços Postais Universais a todos os cidadãos.

Como operador público nacional, a ECT tem o dever de levar os serviços postais a todas as pessoas, sendo esse um grande desafio que a cada dia exige mais criatividade e recursos, uma vez que, de um total de mais de 180 milhões de brasileiros, ainda cerca de trinta milhões não têm serviços postais adequados às suas necessidades de comunicação. Esta importante função de integração e de inclusão social é papel indispensável para o desenvolvimento nacional.

### **3.3.4 Área Funcional Pesquisada**

A área que será pesquisada é a Administração Central da ECT, composta pela presidência, com seus órgãos de apoio, e pelas seis Diretorias de Áreas, que se classificam em Diretoria de Operações - DIOPE, Diretoria de Administração - DIRAD, Diretoria Econômico-Financeira - DIEFI, Diretoria Comercial - DICOM, Diretoria de Recursos Humanos - DIREC e Diretoria de Tecnologia e de Infra-estrutura - DITEC. Suas principais atribuições são as de exercer a supervisão e o controle das atividades operacionais e administrativas da empresa, além de contribuir com o apoio técnico necessário para o planejamento, execução e operacionalização das atividades fins da empresa, principalmente em auxílio às Diretorias Regionais.

### **3.3.5 Vinculação da Pesquisa na ECT**

O presente estudo foi realizado com participação e colaboração efetiva da Diretoria de Recursos Humanos da ECT, mais especificamente por meio da sua Universidade Corporativa, através da qual a pesquisa está vinculada.

A DIREC é responsável pela gestão do Sistema de Recursos Humanos que envolve quatro macro funções: Gestão de Pessoas, Relações do Trabalho, Saúde e Bem-Estar e Educação, que são coordenadas, na Administração Central, pelos Departamentos de Administração de Recursos Humanos, de Gestão das Relações Sindicais e do Trabalho, de Integração Social e Benefícios, de Saúde e pela Universidade Corporativa dos Correios, respectivamente.

Com o princípio de que as pessoas configuram o diferencial humano para as organizações tornando-as mais competitivas e ágeis, a área de Recursos Humanos busca, permanentemente, prover a ECT de pessoas qualificadas e motivadas, visando assegurar a excelência dos serviços prestados aos clientes.

Um dos grandes desafios da área de Recursos Humanos da ECT é reconhecer e valorizar as características individuais dos seus empregados, suas diferenças, habilidades, competências, seus conhecimentos e suas capacidades, para que eles sejam capazes de agregar valor à Empresa e a si próprios. E é, justamente, por essas características que o tema de gestão do conhecimento, desenvolvido neste estudo, é relevante principalmente para essa área da empresa e por isso a pesquisa está vinculada à diretoria de Recursos Humanos.

### ***3.4 Instrumento de Coleta de Dados***

Existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para obter informações acerca de grupos sociais. Um dos mais comuns entre estes instrumentos é o questionário, sendo este o utilizado para a coleta de dados desta pesquisa.

Questionário é a técnica para coleta de dados que, consiste numa série de perguntas – verbais e/ou escritas – a serem respondidas pelo entrevistado. O questionário possui três objetivos específicos (MALHOTRA, 2001):

- Traduzir a informação desejada em um conjunto de questões que os entrevistados tenham condições de responder;
- Motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e completando a entrevista;

- Minimizar o erro na resposta – representado por respostas imprecisas ou registro incorreto de respostas – através de um bom planejamento.

As informações fornecidas pela aplicação de questionários permitem observar características e medirem variáveis tanto quando se refere a um indivíduo ou a um grupo (RICHARDSON, 1999).

Os questionários são freqüentemente classificados de duas maneiras. A primeira pelo tipo de pergunta, na qual os questionários podem ser classificados em estruturado (questões fechadas), semi-estruturado (questões abertas), misto (questões abertas e fechadas) (ALENCAR, 2000). Já a segunda maneira classifica pelo tipo de aplicação dos questionários, que são classificados em contato direto e questionário por correio (correio eletrônico).

O quadro a seguir apresenta as vantagens e desvantagens das questões abertas e fechadas.

**QUADRO 02: Vantagens e Desvantagens da utilização de questões abertas e fechadas**

Questões	Vantagens	Desvantagens
Fechadas	Respostas fáceis de decodificar.	Não proporciona ao entrevistado todas as alternativas possíveis de resposta.
	O entrevistado não precisa escrever.	
	Aplicação mais rápida e menos cansativa que um questionário de perguntas abertas.	Os entrevistados podem cair em uma pautas de respostas, ou seja, responder a primeira alternativa de cada pergunta, com o objetivo de terminar mais rápido.
	Apresenta maior retorno, no caso de questionários enviados por correio ou e-mail.	
Abertas	Possibilita que o entrevistado responda com mais liberdade às perguntas, apresentando seus argumentos.	Grande dificuldade de classificação e codificação das respostas.
		Dificuldade do entrevistado de escrever ou expor suas idéias.
		Demandam tempo para serem respondidas.

Fonte: Adaptado de Richardson (1999)

De acordo com Goode e Hatt (1969) todo questionário deve ter uma extensão e um escopo limitados, evitando o desgaste e o cansaço do respondente.

Como todo instrumento de pesquisa, o questionário apresenta vantagens e limitações. Richardson (1999) apresenta como sendo as principais vantagens:

- O questionário permite obter informações de um grande número de pessoas em um tempo relativamente curto;
- Permite abranger uma área geográfica ampla, sem ter necessidade de um treinamento demorado do pessoal que aplica o questionário;
- Apresenta relativa uniformidade de uma medição à outra;
- No caso de questionário anônimo, as pessoas podem sentir-se com maior liberdade para expressar suas opiniões;
- O fato de ter tempo suficiente para responder ao questionário pode proporcionar respostas mais refletidas que as obtidas em uma primeira aproximação com o tema pesquisado;
- A tabulação de dados pode ser feita com facilidade e rapidez.

Já as principais limitações são:

- O fato de não se obter, em muitos casos, os 100% de respostas dos questionários, pode-se produzir vieses importantes na amostra, que afetam a representatividade dos resultados;
- Não se pode ter certeza que a informação fornecida pelo entrevistado corresponde à realidade;
- Problema de confiabilidade. As respostas dos indivíduos variam em diferentes períodos de tempo.

Apesar de apresentar limitações, os questionários apresentam várias vantagens que viabilizaram sua utilização durante a realização do estágio.

O questionário utilizado foi desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002) com a intenção de fazer um diagnóstico sobre a Gestão do Conhecimento nas empresas. O questionário é composto de 140 afirmativas divididas em 07 seções, ficando, portanto, 20 afirmativas em cada uma das seções. A escala de resposta utilizada avalia em qual dos três graus disponíveis – Fortemente Descritiva (peso 3); Moderadamente Descritiva (peso 2); Fracamente Descritiva (peso 1) – a afirmativa melhor se enquadra, conforme a percepção dos respondentes em relação à organização estudada. Sua aplicação foi feita através de correio eletrônico, pelo envio do questionário para gestores e funcionários dos níveis tático e estratégico da Administração Central da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

### 3.4.1 Variáveis do Estudo

Para esse estudo o modelo de avaliação de Gestão do Conhecimento utilizado foi o de Bukowitz e Williams, o qual aborda as seguintes variáveis: no *processo tático* deve-se **obter** conhecimento através de mecanismos e sistemas que possam filtrar e analisar dados, informações e conhecimentos efetivamente necessários à empresa; **utilizar** informações e conhecimentos para criar soluções inovadoras; **aprender** a integrar o processo de aprendizagem com o modo como as pessoas trabalham; **contribuir** de forma construtiva, transferindo as “melhores práticas” para toda a organização; no *processo estratégico* deve-se **avaliar** o conhecimento identificando quais suas necessidades de longo prazo; **construir e manter** relacionamentos com todos os públicos interessados; e **descartar** ativos (físico ou intelectuais) que não agreguem valor à organização.

As variáveis em estudo estão detalhadas no Quadro 03 e 04 a seguir:

QUADRO 03: Diagnóstico de Gestão do Conhecimento - I		
PROCESSO TÁTICO		
Variáveis	Imperativos	Desafios
<i>Obtenha</i>	<b>Articulação</b>	Entenda e comunique o uso pretendido da informação.
		Direcione as solicitações de informação adequadamente.
	<b>Consciência</b>	Forneça indicações: catálogos, Páginas Amarelas e mapas.
		Utilize as comunidades de prática para lançar um raio de luz sobre o conhecimento organizacional.
	<b>Acesso</b>	Equilibre as tecnologias “de empurrar” e “de puxar”.
Envolva o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura.		
<b>Orientação</b>	Converta os bibliotecários em ciberotecários.	
	Crie um novo papel: o gestor de conhecimento.	
<b>Abrangência</b>	Utilize especialistas como filtro de informação.	
	Permita acesso tanto à informação gerida centralizadamente quanto à publicada individualmente.	
	Crie estruturas e processos que promovam a reutilização de conhecimento.	
<i>Utilize</i>	<b>Permeabilidade</b>	Formate a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento.
		Planeje o ambiente físico de modo que as idéias se cruzem e se fertilizem.
		Trate a informação como um recurso aberto, que flui livremente para todos os cantos da organização.
<b>Liberdade</b>	Colabore com todas as comunidades envolvidas rotineiramente.	
	Valoriza as contribuições de todos na organização.	
<i>Aprenda</i>	<b>Visibilidade</b>	Crie espaço e tempo para jogar.
		Retrate a complexidade dos sistemas humanos.
	<b>Familiarização</b>	Envolva mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia.
		Promova o princípio do prazer no trabalho.
		Integre os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho.
Capte os benefícios do erro, fracassos e discordância.		
Cultive a arte do aprender fazendo.		

<i>Contribua</i>	<b>Motivação</b>	Remova as barreiras do compartilhamento.
		Vincule a contribuição com a oportunidade e o avanço.
		Retenha os benefícios dos que não contribuem.
		Encontre os pontos de benefício mútuo.
	<b>Facilitação</b>	Dê tempo e espaço para que os empregados contribuam com o melhor do trabalho deles.
		Crie funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição.
		Apóie a transferência de conhecimento implícito.
		Teça uma rede organizacional.
	<b>Confiança</b>	Promova um contrato de reciprocidade.
		Crie políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais.
		Utilize a publicação individual para promover a propriedade.
		Valorize os laços de confiança.

Fonte: adaptado de Bukowitz e Willams (2002)

#### QUADRO 04: Diagnóstico de Gestão do Conhecimento - II

PROCESSO ESTRATÉGICO		
Variáveis	Imperativos	Desafios
<i>Avalie</i>	<b>Perspectiva</b>	Identifique as novas formas de capital organizacional.
		Conceda as novas tarefas de gestão.
<i>Avalie</i>	<b>Integração</b>	Visualize as estruturas que guiam as práticas de gestão do conhecimento.
		Faça experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos.
<i>Construa e Mantenha</i>	<b>Direção</b>	Comunique-se com os principais <i>stakeholders</i>
		Subordine a tecnologia de informação às pessoas.
	<b>Conexão</b>	Estruture posições que enfocam a atenção organizacional sobre o capital intelectual.
		Pregue a cooperação entre as divisões internas.
		Forme parcerias criativas com outras organizações.
	<b>Reconhecimento</b>	Retenha as pessoas certas.
		Utilize o conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente.
	<b>Reciprocidade</b>	Desconsidere a organização como um todo para lançar um olhar novo nos seus detalhes.
		Demonstre que a criação de valor é uma proposição consistente.
	<i>Descarte</i>	<b>Abstenção</b>
Reconheça as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas.		
<b>Conversão</b>		Encontre alternativas para o aproveitamento direto, a fim de fazer experiências com o conhecimento.
<i>Descarte</i>	<b>Conversão</b>	Reconheça e dispense os verdadeiros drenos de recursos.
		Evite jogar fora “a criança com a água do banho”.

Fonte: adaptado de Bukowitz e Willams (2002)

### 3.5 *Tratamento e Análise dos Dados*

Após a fase de coleta de dados, estes foram elaborados e classificados de forma sistemática. Antes da análise e interpretação, os dados devem seguir os seguintes passos (MARCONI e LAKATOS, 2003):

- **Seleção:** é o exame minucioso dos dados. Os dados coletados são submetidos a uma verificação crítica, a fim de determinarem falhas e erros, evitando a utilização de informações erradas e incompletas, que prejudiquem o resultado da pesquisa.
- **Codificação:** é a técnica operacional utilizada para categorizar os dados que se relacionam. É a transformação do que é qualitativo em quantitativo, buscando não só facilitar a tabulação dos dados, mas também sua comunicação. A codificação divide-se em duas partes: a) classificação dos dados, agrupando-os sob determinadas categorias; b) atribuição de um código, número ou letra, tendo cada um deles um significado.
- **Tabulação:** é uma parte do processo de análise estatística, onde os dados são dispostos em tabelas e gráficos, facilitando sua compreensão e interpretação.

Os dados coletados na fase de pesquisa passaram por tratamento quantitativo. O tratamento quantitativo envolverá análise de média, que representa “o valor médio de uma distribuição determinado segundo uma regra estabelecida a priori e que se utiliza para representar todos os valores da distribuição” (WIKIPÉDIA, 2007) e do desvio-padrão, que é “a medida mais comum da dispersão estatística. O desvio-padrão define-se como a raiz quadrada da variância. É definido desta forma de maneira a dar-nos uma medida da dispersão que seja um número não negativo que use as mesmas unidades de medida que os nossos dados” (WIKIPÉDIA, 2007), sendo calculados através do software Excel. Estas análises visam levantar quais foram os pontos críticos mais citados pelos entrevistados, qual a relação de divergência entre os gestores sobre um mesmo aspecto e a diferença e semelhanças existentes na visão dos vários entrevistados sobre as afirmativas.

## **CAPÍTULO 4 Apresentação e Análise dos Resultados**

Neste capítulo descreve-se analiticamente os dados levantados, por uma exposição sobre o que foi observado e desenvolvido na pesquisa. A descrição, neste caso tem o apoio de recursos estatísticos básicos (frequência, média e desvio-padrão), que foram elaborados e verificados através de uma análise quantitativa, com base no modelo do Manual de Gestão do Conhecimento. Na análise e discussão dos resultados são estabelecidas as relações entre os dados obtidos, o problema da pesquisa e o embasamento teórico dado na revisão da literatura.

A partir disso, buscou-se apontar a relação entre os dados obtidos através da pesquisa, realizada com 27 participantes (chefes-de-departamento, chefes-de-divisão, assessores e consultores) escolhidos intencionalmente, e os “imperativos” sugeridos no modelo, esclarecendo o leitor acerca do significado de cada uma das variáveis do estudo (obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa e mantenha, e descarte). A análise quantitativa dos dados obtidos através do DGC ressalta as evidências que esclarecem as questões levantadas nos objetivos específicos do estudo, sempre relacionando esses resultados com o referencial teórico.

Neste capítulo constam tabelas, gráficos e análises a respeito do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento realizado na ECT. Os resultados estão divididos por tópicos com títulos logicamente formulados e distribuídos. Seguem-se aos resultados, as conclusões e recomendações da autora, procurando, por fim, sintetizar todo o raciocínio aplicado em consonância com os resultados verificados.

### ***4.1 Obtenha***

Na etapa obtenha, o desafio está diante das diversas informações que são impostas às pessoas e como selecionar dentre estas, as que têm algum valor para as suas necessidades. A utilização de TI como uma forma de depurar dados, informações e conhecimentos, que são realmente necessários e indispensáveis às organizações, é uma forma de orientação no processo de gestão de conhecimento. Para isso, é preciso que as organizações respondam os seguintes imperativos e desafios:

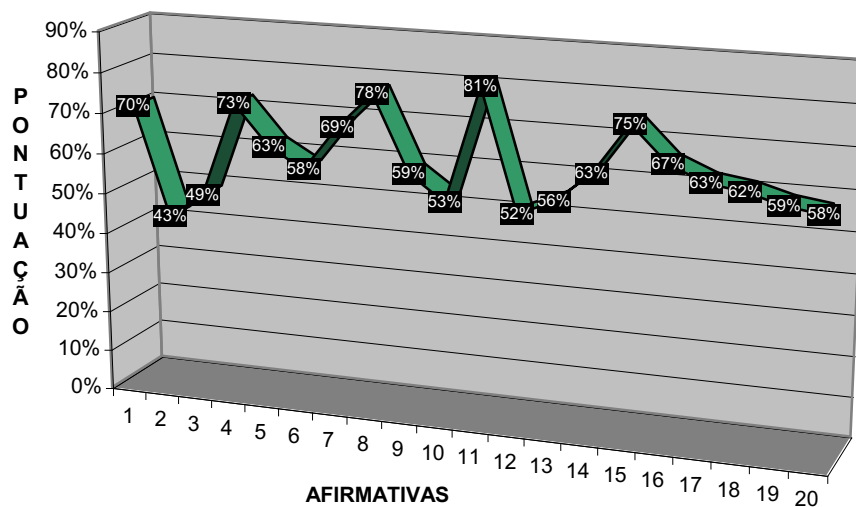


QUADRO 05: **Obtenha**

Imperativos	Desafios
<b>Articulação</b>	Entenda e comunique o uso pretendido da informação.
	Direcione as solicitações de informação adequadamente.
<b>Consciência</b>	Forneça indicações: catálogos, Páginas Amarelas e mapas.
	Utilize as comunidades de prática para lançar um raio de luz sobre o conhecimento organizacional.
<b>Acesso</b>	Equilibre as tecnologias “de empurrar” e “de puxar”.
	Envolva o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura.
<b>Orientação</b>	Converta os bibliotecários em ciberotecários.
	Crie um novo papel: o gestor de conhecimento.
	Utilize especialistas como filtro de informação.
<b>Abrangência</b>	Permita acesso tanto à informação gerida centralizadamente quanto à publicada individualmente.
	Crie estruturas e processos que promovam a reutilização de conhecimento.

Fonte: adaptado de Bukowitz e Willams (2002)

Neste sentido, buscou-se contemplar todos os imperativos e desafios no instrumento de coleta de dados. A seção “obtenha” do instrumento foi composta por 20 afirmativas, as quais foram respondidas através da seguinte escala: Forte (peso 3); Moderado (peso 2); Fraco (peso 1). O objetivo, neste caso, foi de verificar em que grau a organização obtem conhecimento através de mecanismos e sistemas que possam filtrar e analisar dados, informações e conhecimentos efetivamente necessários a ela. Os resultados obtidos estão expostos no gráfico abaixo:

GRÁFICO 01: **Obtenha**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

A seção “obtenha” alcançou 62,59% da pontuação máxima possível do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Esta pontuação representa a segunda maior entre as sete variáveis pesquisadas e a primeira, tendo por base o nível tático. Apesar da considerável pontuação alcançada, o desvio-padrão entre a pontuação individual das afirmativas foi de 0,098, portanto, considerado alto. Este elevado desvio-padrão sugere que há discrepâncias significativas entre as pontuações individuais, demonstrando que as ações e atividades relacionadas à obtenção de conhecimentos necessários à empresa estão desenvolvidas ou implementadas de maneira desigual ou incipiente.

O aspecto mais positivo, constatado na seção “obtenha”, está relacionado com as solicitações de informações através da *intranet* da empresa, alcançando 81% da pontuação máxima possível para a afirmativa. De fato, é visível que nos Correios a principal fonte de informação utilizada pelos funcionários é a *intranet*, já que todos as suas unidades (mais de 6.000) têm acesso. Além de principal fonte de informação a *intranet* também é usada como importante meio de comunicação entre a empresa e seus colaboradores, facilitando a prestação dos serviços internos e externos e atualizando de forma equilibrada todo corpo funcional através da disseminação da informação.

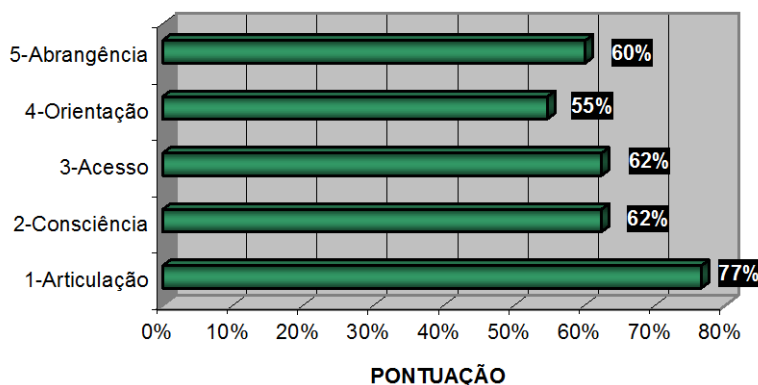
Negativamente, o ponto que teve destaque refere-se à documentação e compartilhamento das *expertises* entre as pessoas e grupos, obtendo apenas 43% da pontuação máxima possível para a afirmativa. Entende-se como *expertises* as “competências específicas” das comunidades profissionais, ou seja, o conjunto de habilidades e conhecimentos que as tornam competitivas, possibilitando o melhor desempenho organizacional. Para a ECT, sendo uma empresa de grande porte que atua em todo o país, esta deficiência se sobressai a partir do momento em que uma atividade realizada com eficiência, numa determinada unidade operacional, deixa de ser realizada da mesma forma em outras unidades, devido ao não conhecimento da mesma por parte da empresa como um todo. Este aspecto afeta diretamente o desempenho global da organização.

#### **4.1.1 Análise dos Imperativos da Seção “Obtenha”**

Os imperativos representam títulos em destaque para as abordagens e conceitos descritos em detalhes no diagnóstico de cada variável pesquisada. Para possibilitar a análise dos imperativos propostos no Manual de Gestão de Conhecimento, buscou-se associar cada afirmativa do instrumento da coleta de dados a um imperativo apontado para a respectiva

variável. Para tanto, obteve-se os resultados de cada imperativo a partir da média das pontuações individuais das afirmativas associadas a cada um deles. Deste modo, chegou-se ao seguinte resultado:

GRÁFICO 02: Imperativos da Seção “Obtenha”



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

Como se observa no gráfico acima, dentre os cinco imperativos da seção “obtenha”, o que teve maior destaque foi a “articulação”, com 77% dos pontos possíveis. Este imperativo é importante para a ECT, já que representa a descrição da necessidade de informação das pessoas. Para que as pessoas busquem informações de forma clara é necessário romper alguns desafios como entender e comunicar o uso pretendido dela, ou seja, saber qual informação precisa e como combiná-las para ter noção que conseguiu a quantidade suficiente. O outro desafio enfrentado por quem busca informação é como direcionar as solicitações de informações adequadamente, repassando ou solicitando eficientemente somente àquelas adequadas. Com isso, nota-se que nos Correios a articulação das informações ocorre de forma apropriada, tendo como principal facilitador a *intranet* que viabiliza e simplifica a comunicação entre a empresa e seus colaboradores com o objetivo de disseminar informações.

Com menor pontuação, evidenciou-se o imperativo “orientação”, alcançando apenas 55% dos pontos possíveis. Este imperativo direciona para a criação de novos papéis organizacionais que apoiem os pesquisadores de informação, o que não foi enfaticamente verificado nos Correios. Para que esses novos papéis sejam criados é indispensável superar os seguintes desafios: converter os bibliotecários em “ciberotecários”, mudando o foco para intermediários de informação eletrônica e da internet, não apenas puxando informações em

resposta às necessidades específicas dos clientes, mas também empurrando informações que considere atuais e importantes para as áreas de interesse; criar o novo papel de gestor de conhecimento, que deve servir a grupos de pessoas que compartilham metas profissionais comuns dentro da organização; utilize experts como filtros de informação, cuja principal função é autenticar e validar informações, já que com isso a informação será mais valiosa. Sendo assim, é imprescindível que a ECT invista energia e recursos para a criação desses novos papéis, possibilitando o direcionamento adequado das melhores informações para o alcance das metas organizacionais.

Enfim, constatou-se que os imperativos da variável “obtenha” estão relativamente desenvolvidos, apesar do imperativo “orientação” precisar de uma maior atenção. Assim sendo, para que o processo de Gestão do Conhecimento transcorra com efetividade deve-se buscar equilíbrio no desempenho de todas as variáveis.

## 4.2 Utilize

Na etapa utilizar, a inovação é a palavra-chave. Constituir um ambiente onde é encorajada a criatividade, a experimentação e a receptividade é de extrema importância. Para obter um maior potencial para uma aplicação criativa e inovadora do conhecimento é necessário que exista variadas fontes de conhecimento e mais contato as pessoas tenham entre si. Para criar valor para o cliente a organização precisa ser capaz de responder os imperativos e desafios a seguir.

QUADRO 06: Utilize

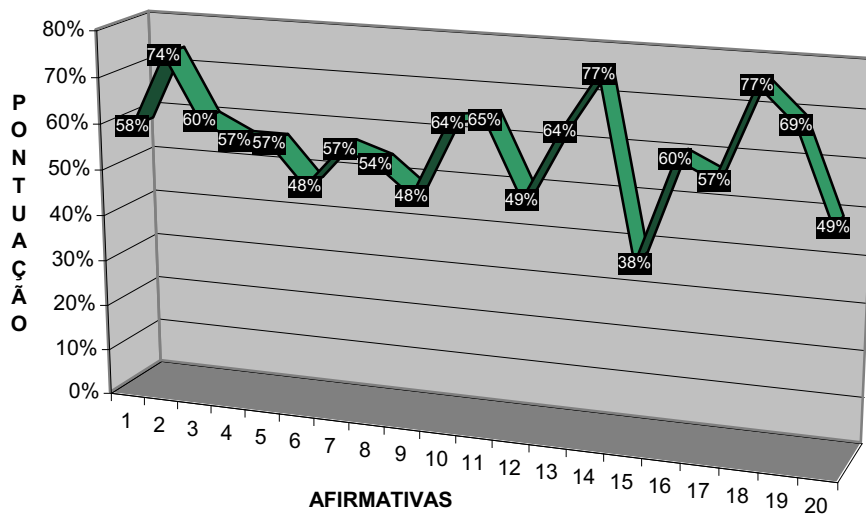
Imperativos	Desafios
<b>Permeabilidade</b>	Formate a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento.
	Planeje o ambiente físico de modo que as idéias se cruzem e se fertilizem.
	Trate a informação como um recurso aberto, que flui livremente para todos os cantos da organização.
	Colabore com todas as comunidades envolvidas rotineiramente.
<b>Liberdade</b>	Valoriza as contribuições de todos na organização.
	Crie espaço e tempo para jogar.

Fonte: adaptado de Bukowitz e Willams (2002)

Neste sentido, buscou-se contemplar todos os imperativos e desafios no instrumento de coleta de dados. A seção “utilize” do instrumento foi composta por 20 afirmativas, as quais foram respondidas através da seguinte escala: Forte (peso 3); Moderado

(peso 2); Fraco (peso 1). O objetivo, neste caso, foi de verificar em que grau a organização utiliza informações e conhecimentos para criar soluções inovadoras. Os resultados obtidos estão expostos no gráfico abaixo:

GRÁFICO 03: Utilize



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

A seção “utilize” obteve 59,20% da pontuação máxima possível do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Esta pontuação representa a quarta maior entre as sete variáveis pesquisadas e a segunda menor, tendo por base o nível tático. Apesar de ter atingido uma pontuação relativamente estimável, o desvio-padrão entre a pontuação individual das afirmativas foi de 0,10, portanto, considerado alto. Este elevado desvio-padrão sugere que as discrepâncias entre as pontuações individuais são expressivas, demonstrando que as ações e atividades relacionadas à utilização de informações e conhecimentos efetivamente para criar soluções inovadoras necessárias à empresa são desenvolvidas ou implementadas de maneira irregular ou de forma rudimentar.

O aspecto positivo de maior destaque, constatado na seção “utilize”, está dividido em dois momentos: o primeiro está relacionado à adequada segurança da informação e o segundo momento verifica se as pessoas podem utilizar as informações que obtêm para melhorar o seu trabalho, alcançando, portanto, 77% da pontuação máxima possível para as afirmativas. Pode-se observar, deste modo, que na ECT as informações fluem entre as pessoas

e que estas têm a liberdade e autonomia para selecionar e utilizar as informações úteis ao seu trabalho, tornando-o mais produtivo.

O ponto negativo que teve destaque refere-se ao acesso a informações de ordem financeira por todos da empresa, obtendo apenas 38% da pontuação máxima possível para a afirmativa. Essas informações são consideradas por muitas empresas confidenciais, sendo muitas vezes essas informações que capacitam os funcionários quando eles têm acesso a elas, pois, terão disponíveis instrumentos reais para uma tomada de decisão acertada, entendendo as implicações de como utilizar o conhecimento para satisfazer as necessidades dos clientes. De fato, na organização estudada a grande maioria dos funcionários são estritamente operacionais (carteiros e atendentes), não necessitando conhecer informações financeiras da empresa, já que nestes casos o nível de tomada de decisão é mínimo.

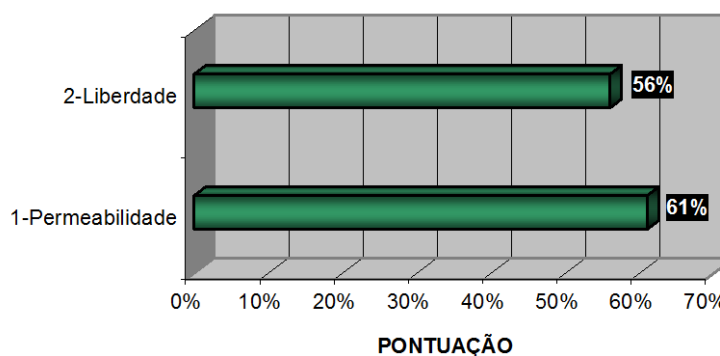
#### 4.2.1 Análise dos Imperativos da Seção “Utilize”

Os imperativos representam títulos em destaque para as abordagens e conceitos descritos em detalhes no diagnóstico de cada variável pesquisada. Para possibilitar a análise dos imperativos propostos no Manual de Gestão de Conhecimento, buscou-se associar cada afirmativa do instrumento da coleta de dados a um imperativo apontado para a respectiva variável. Para tanto, obteve-se os resultados de cada imperativo a partir da média das pontuações individuais das afirmativas associadas a cada um deles. Deste modo, chegou-se ao seguinte resultado:

---

GRÁFICO 04: Imperativos da Seção “Utilize”

---



Como se observa no gráfico acima, dentre os imperativos da seção “utilize”, o que teve maior destaque foi a “permeabilidade”, com 61% dos pontos possíveis. Este imperativo indica que o fluxo de idéias deve acontecer tanto para dentro como para fora da organização, expondo as pessoas a muitas perspectivas e possibilidades diferentes, daí a sua importância para a empresa estudada. Para que as pessoas transponham as grandes barreiras impostas pelos rígidos limites organizacionais é essencial vencer alguns desafios como formatar a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento, ou seja, identificar e utilizar a forma de estrutura organizacional que melhor se adapte a sua realidade; planejar o ambiente físico de modo que as idéias se cruzem e se fertilizem, isto é, a proximidade física deve ser reconhecida como um fator principal na capacidade da empresa de colocar o seu conhecimento em uso; tratar a informação como um recurso aberto que flui livremente para todos os cantos da organização, neste caso, o forte apego à informação que a maioria das organizações têm é outro fator que bloqueia o surgimento de idéias de como tirar mais vantagens das oportunidades ou como resolver dilemas; colaborar com todas as comunidades envolvidas rotineiramente, sendo assim, compartilhar informações e idéias torna-se uma pré-condição necessária para produzir ganho mútuos e, cada vez mais, espera-se que as organizações e seus *stakeholders* tenham esse tipo de relacionamento. A partir daí, verifica-se que nos Correios as formas de acesso às informações são razoavelmente permeáveis, tendo em vista que o nível dos protocolos de acesso está adequado.

Já a menor pontuação evidenciada foi de 56% dos pontos possíveis, que representa o imperativo “liberdade”. Este imperativo aponta para a importância das pessoas estarem à vontade e confiantes para agirem sobre idéias novas e isso foi pouco observado na organização estudada. Para que as pessoas possam agir de forma criativa na busca de resultados melhores é indispensável superar alguns desafios: valorizar as contribuições de todos na organização, absorvendo novas idéias e promovendo um ambiente que as legitime em benefício da criação de valor para o cliente; criar tempo e espaço para jogar, ou seja, dar condições para a experimentação de idéias criativas e mesmo extravagantes, sem perturbar as operações da organização. Deste modo, é primordial que os Correios assegure a condição ideal para o fomento à inovação e ao incremento de idéias criativas que gerem valor em benefício do cliente.

Por fim, verificou-se que os imperativos da variável “utilize” estão relativamente inadequados e que o imperativo “liberdade” precisa de uma maior atenção. Assim sendo, para que o processo de Gestão do Conhecimento decorra com efetividade deve-se buscar equilíbrio no desempenho de todas as variáveis.

### 4.3 *Aprenda*

Na etapa aprender, as organizações têm como desafio achar formas de agregar a aprendizagem com a forma como as pessoas trabalham, porque ela é o passo de transição entre a aplicação de idéias e a geração de novas idéias. Nas organizações onde a aprendizagem é vista como uma alavanca para alcançar uma vantagem competitiva, é permitido tomar tempo para pensar sobre as experiências e analisar o seu possível valor em outra parte. As organizações nas quais consideram a aprendizagem individual como benefício para toda a empresa, participam de algumas atividades reunidas nos imperativos e desafios que se seguem.

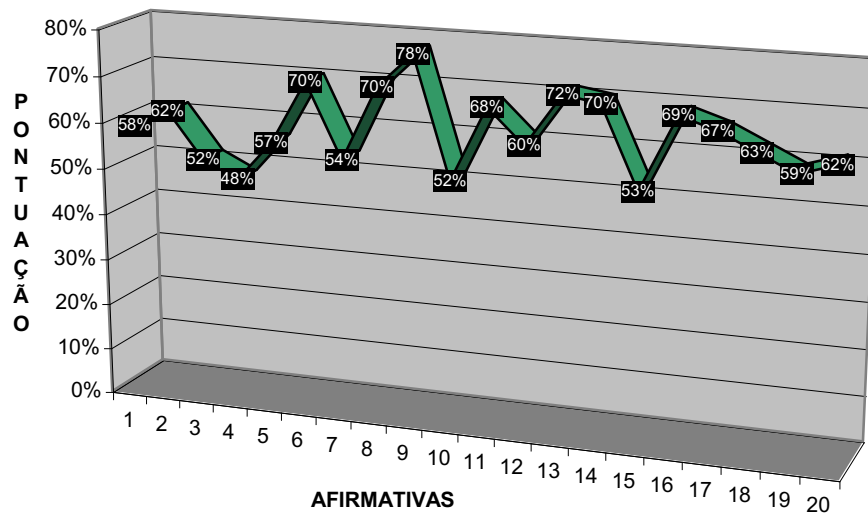
QUADRO 07: *Aprenda*

<b>Imperativos</b>	<b>Desafios</b>
<b>Visibilidade</b>	Retrate a complexidade dos sistemas humanos.
	Envolva mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia.
<b>Familiarização</b>	Promova o princípio do prazer no trabalho.
	Integre os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho.
	Capte os benefícios do erro, fracassos e discordância.
	Cultive a arte do aprender fazendo.

Fonte: adaptado de Bukowitz e Willams (2002)

Neste sentido, buscou-se contemplar todos os imperativos e desafios no instrumento de coleta de dados. A seção “aprenda” do instrumento foi composta por 20 afirmativas, as quais foram respondidas através da seguinte escala: Forte (peso 3); Moderado (peso 2); Fraco (peso 1). O objetivo, neste caso, foi de verificar em que grau a organização aprende a integrar o processo de aprendizagem com o modo como as pessoas trabalham. Os resultados obtidos estão expostos no gráfico abaixo:



GRÁFICO 05: **Aprenda**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

A pontuação máxima possível da seção “aprenda” alcançou 62,22% do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Esta pontuação representa a terceira maior entre as sete variáveis pesquisadas e a segunda, tendo por base o nível tático. Além de ter atingido uma apreciável pontuação, o desvio-padrão entre a pontuação individual das afirmativas foi de 0,081, portanto, considerado bom se comparado com as outras variáveis. Este desvio-padrão sugere que as discrepâncias existentes entre as pontuações individuais não são tão significativas, isto mostra que as ações e atividades relacionadas à integração entre o processo de aprendizagem com o modo como as pessoas trabalham, estão desenvolvidas ou implementadas de maneira mais equilibrada se comparadas com as demais variáveis.

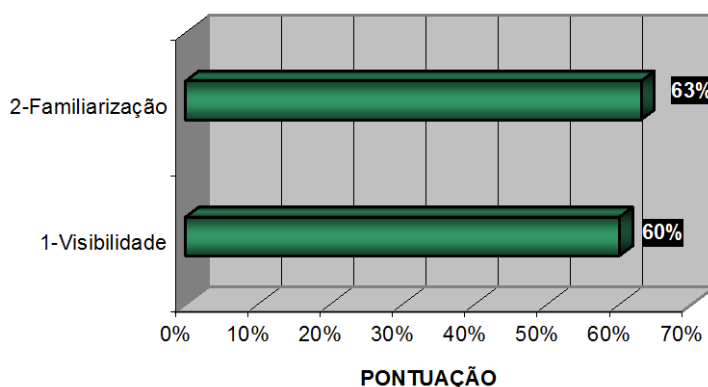
O aspecto mais positivo, constatado na seção “aprenda”, está relacionado com o aprendizado a partir do *feedback* dos clientes, atingindo 78% da pontuação máxima possível para a afirmativa. De fato, é visível que nos Correios o cliente interno ou externo é considerado uma importante fonte de aprendizado.

O ponto que teve um destaque negativo refere-se à integração das pessoas em exercícios de simulações para que possam, com essa experiência, dar importância ao processo de grupo e tomada de decisão fora das situações cotidianas de trabalho, alcançando somente 48% da pontuação máxima possível para a afirmativa. Então, para que os seus colaboradores tenham experiências fora da rotina de trabalho e possam, com isso, ampliar sua capacidade de aprendizado, incrementando e renovando sua visão organizacional é necessário que a ECT incentive a prática de simulações no ambiente de trabalho.

### 4.3.1 Análise dos Imperativos da Seção “Aprenda”

Os imperativos representam títulos em destaque para as abordagens e conceitos descritos em detalhes no diagnóstico de cada variável pesquisada. Para possibilitar a análise dos imperativos propostos no Manual de Gestão de Conhecimento, buscou-se associar cada afirmativa do instrumento da coleta de dados a um imperativo apontado para a respectiva variável. Para tanto, obteve-se os resultados de cada imperativo a partir da média das pontuações individuais das afirmativas associadas a cada um deles. Deste modo, chegou-se ao seguinte resultado:

GRÁFICO 06: Imperativos da Seção “Aprenda”



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

No gráfico acima, mostra-se que os imperativos da seção “aprenda” estão bastante equilibrados, contudo o que teve maior destaque foi a “familiarização”, com 63% dos pontos possíveis. Para os Correios a “familiarização” é um imperativo imprescindível no processo de aprendizagem, já que representa a compreensão clara de que as metas organizacionais estão ligadas as próprias ações e decisões dos funcionários. Para que seja desenvolvido o hábito de aprender de maneira que beneficie a organização e as pessoas a ECT deve descobrir maneiras de enfrentar os seguintes desafios: promover o princípio do prazer no trabalho, ligando as ações e as decisões do cotidiano aos objetivos estratégicos; incluir mecanismos de reflexão no hábito do trabalho, ou seja, integrar os hábitos e rotinas ao processo de trabalho; captar os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias, pois, o exercício usual é refundir os erros e os fracassos em um novo tipo de sucesso; cultivar a arte do aprender fazendo, isto é, a experiência diária é a provação na qual os indivíduos aprendem e formulam o que sabem.

Percebe-se então, que nos Correios as pessoas estão relativamente familiarizadas com a aprendizagem organizacional, já que exibem uma curiosidade natural e, com frequência, procuram aprender com o *feedback* dos clientes.

Com menor pontuação, evidenciou-se o imperativo “visibilidade”, alcançando apenas 60% dos pontos possíveis. Este imperativo apresenta-se importante para os Correios, pois no nível organizacional, a aprendizagem é identificada como um meio de realizar objetivos estratégicos. Para assegurar uma ênfase na aprendizagem e direcioná-la de maneira que beneficie toda a empresa, as organizações precisam enfrentar os desafios: retratar a complexidade dos sistemas humanos, através de simulações que induzam uma compreensão da estratégia organizacional. O outro desafio enfrentado é como integrar mente e corpo para vincular temas “leves” à estratégia, com o objetivo de ajudar as pessoas a se conscientizarem sobre o processo de grupo e como ele afeta a tomada de decisão e os resultados. Diante disso, percebe-se que na ECT a ênfase em tornar visível o ato de aprender ocorre de forma aparentemente correta, tendo em vista a aprendizagem mútua apoiada em atividades de grupo e a construção de modelos e cenários que sustentem o processo de tomada de decisão.

Finalmente, constatou-se que os imperativos da variável “aprenda” estão relativamente desenvolvidos, pois demonstraram uma pontuação considerável e um relevante equilíbrio entre eles. Assim sendo, para que o processo de Gestão do Conhecimento transcorra com efetividade deve-se buscar equilíbrio no desempenho de todas as variáveis.

#### **4.4 Contribua**

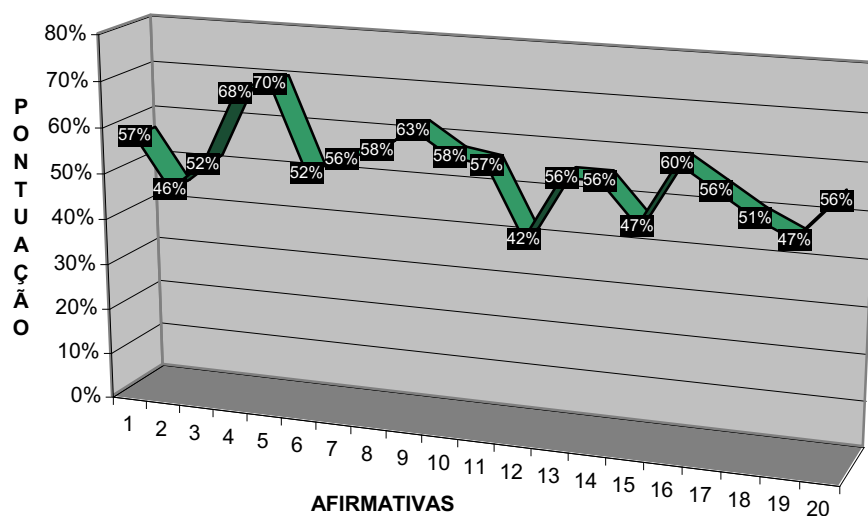
Para que as pessoas sintam que fazem parte da organização é preciso tornar o conhecimento individual disponível através da contribuição, mesmo que esse processo enfrente os obstáculos de tempo e dinheiro, pois proporcionar tempo para que as pessoas se afastem do trabalho “verdadeiro” para contribuir com o que sabem (*know-how*) gera todo um custo para a organização. Para isso deve-se observar se as pessoas estão obtendo idéias inovadoras ao invés de recriar blocos de conhecimento básico e se estão absorvendo as contribuições e gerando algo novo e útil. Para isso, o processo de gestão do conhecimento depende dos imperativos e desafios apresentados em seguida.

QUADRO 08: **Contribua**

Imperativos	Desafios
<b>Motivação</b>	Remova as barreiras do compartilhamento.
	Vincule a contribuição com a oportunidade e o avanço.
	Retenha os benefícios dos que não contribuem.
	Encontre os pontos de benefício mútuo.
<b>Facilitação</b>	Dê tempo e espaço para que os empregados contribuam com o melhor do trabalho deles.
	Crie funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição.
	Apóie a transferência de conhecimento implícito.
	Teça uma rede organizacional.
<b>Confiança</b>	Promova um contrato de reciprocidade.
	Crie políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais.
	Utilize a publicação individual para promover a propriedade.
	Valorize os laços de confiança.

Fonte: adaptado de Bukowitz e Willams (2002)

Neste sentido, buscou-se contemplar todos os imperativos e desafios no instrumento de coleta de dados. A seção “contribua” do instrumento foi composta por 20 afirmativas, as quais foram respondidas através da seguinte escala: Forte (peso 3); Moderado (peso 2); Fraco (peso 1). O objetivo, neste caso, foi de verificar em que grau a organização contribui de forma construtiva, transferindo as “melhores práticas” para toda a organização. Os resultados obtidos estão expostos no gráfico abaixo:

GRÁFICO 07: **Contribua**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

A seção “contribua” alcançou 55,25% da pontuação máxima possível do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Esta pontuação representa a penúltima entre as sete variáveis pesquisadas e a última, tendo por base o nível tático. Apesar da baixa pontuação obtida, o desvio-padrão entre a pontuação individual das afirmativas foi de 0,07, portanto, o menor das seções. Este baixo desvio-padrão sugere que as discrepâncias entre as pontuações individuais são pequenas, demonstrando que as ações e atividades relacionadas à contribuição de conhecimentos necessários à empresa estão desenvolvidas ou implementadas de maneira equilibrada.

Positivamente, o aspecto que mais se destacou na seção “contribua”, está relacionado com a predisposição e valorização que as pessoas têm em compartilhar o conhecimento, alcançando 70% da pontuação máxima possível para a afirmativa. Este sentimento demonstrado por parte das pessoas que compõem a organização estudada é o passo inicial para a efetivação do processo de gestão do conhecimento, já que sem a vontade das pessoas o compartilhamento de informações fica completamente prejudicado.

Negativamente, o ponto que teve destaque refere-se à incorporação do compartilhamento do conhecimento ao sistema de avaliação de desempenho adotado pela empresa, alcançando apenas 42% da pontuação máxima possível para a afirmativa. Isto mostra que se existe alguma referência ao compartilhamento de conhecimento por parte do sistema de avaliação da empresa, esta não está bem clara, prejudicando o incentivo à disseminação do conhecimento individual e organizacional.

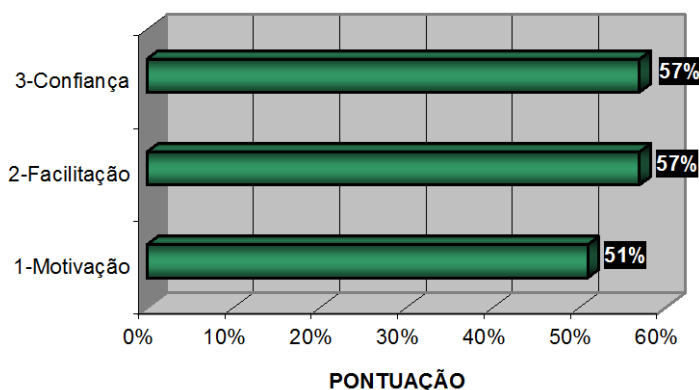
#### **4.4.1 Análise dos Imperativos da Seção “Contribua”**

Os imperativos representam títulos em destaque para as abordagens e conceitos descritos em detalhes no diagnóstico de cada variável pesquisada. Para possibilitar a análise dos imperativos propostos no Manual de Gestão de Conhecimento, buscou-se associar cada afirmativa do instrumento da coleta de dados a um imperativo apontado para a respectiva variável. Para tanto, obteve-se os resultados de cada imperativo a partir da média das pontuações individuais das afirmativas associadas a cada um deles. Deste modo, chegou-se ao seguinte resultado:

---

**GRÁFICO 08: Imperativos da Seção “Contribua”**


---




---

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

No gráfico acima, mostra-se que os imperativos da seção “contribua” estão equilibrados, contudo os que tiveram maior equilíbrio e se destacaram positivamente foram a “facilitação” e a “confiança”, ambos com 57% dos pontos possíveis. Para a ECT a “facilitação” é um imperativo imprescindível no processo de contribuição, uma vez que “não há horas suficientes no dia”, as organizações que valorizam a contribuição encontram maneiras de simplificar este processo vencendo os seguintes desafios: dar e tempo e espaço para que os empregados contribuam com o melhor do trabalho deles, permitindo que os funcionários ajudem as outras pessoas, grupos ou a organização como um todo; criar funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição, ou seja, minimizar o componente administrativo das pessoas que têm como principal função o compartilhamento de conhecimento de conteúdo formalizando esse papel; apoiar a transferência de conhecimento implícito, pois, a grande quantidade de conhecimento organizacional, o conhecimento valioso e crítico para a missão, é implícito por natureza; tecer uma rede organizacional, ligando as pessoas à informação e umas às outras. A “confiança” configura-se também como um imperativo de extrema importância para os Correios, já que é a peça de que depende toda a premissa do compartilhamento de conhecimento, portanto, se faz necessário vencer desafios tais como: apoiar um contrato de reciprocidade, porque um processo justo constrói confiança e compromisso, que produzem a cooperação voluntária; criar políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais, uma vez que os membros da organização devem ter respeito por esses ativos e um entendimento do que constitui o uso apropriado das idéias dos outros; utilizar a publicação individual para promover a propriedade, porque com isso, as pessoas serão reconhecidas e apreciadas pelo seu pensamento; sobrepor arcos de

confiança diversificar os grupos de indivíduos que compartilham o conhecimento profundo. Nota-se, portanto, que nos Correios as pessoas têm relativa confiança e desfrutam de certa facilidade para contribuir com o processo de gestão do conhecimento.

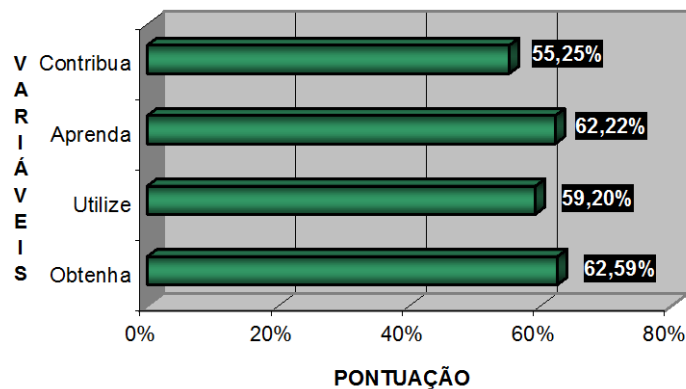
Com menor pontuação, destacou-se o imperativo “motivação”, alcançando apenas 51% dos pontos possíveis. Este imperativo apresenta-se importante para a ECT, pois as pessoas só compartilharão o seu conhecimento se acharem que lhes trará algum benefício. Para garantir um realce na contribuição entre as pessoas com o intuito de promover o compartilhamento do conhecimento deve-se, portanto, superar os seguintes desafios: remover as barreiras do compartilhamento, através da instituição de recompensas como meio de inspirar esse comportamento; vincular a contribuição à oportunidade e ao avanço, pois, nas organizações que cultivam a contribuição, há incentivos claros para o compartilhamento de conhecimento; reter os benefícios dos que não contribuem, negando acesso destes ao capital intelectual, moderadamente; encontrar os pontos de benefício mútuo, uma vez que identificar grupos menores no interior da organização tende a produzir resultados mais visíveis em relação ao compartilhamento do conhecimento. Destarte, constata-se que na ECT os aspectos relacionados à motivação dos colaboradores, no sentido de estimular o compartilhamento do conhecimento, precisam de uma alavancagem, principalmente no que diz respeito aos grupos.

Enfim, averiguou-se que os imperativos da variável “contribua” estão relativamente inadequados e que o imperativo “motivação” precisa de uma maior atenção. Assim sendo, para que o processo de Gestão do Conhecimento decorra com efetividade deve-se buscar equilíbrio no desempenho de todas as variáveis.

#### ***4.5 Nível Tático***

O aspecto tático do processo de gestão de conhecimento abrange as quatro variáveis detalhadas acima. Este aspecto analisa a utilização de conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado, a partir das quatro variáveis que verificam como as pessoas reúnem a informação de que necessitam para a execução das suas atividades de rotina, utilizam o conhecimento para criar valor, aprendem com o que geraram e, por fim, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que outros o utilizem quando enfrentarem problemas semelhantes. Sendo assim, as notas obtidas nas quatro variáveis que compõem o nível tático estão demonstradas abaixo:

GRÁFICO 09: Variáveis do Nível Tático



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

As variáveis representam as etapas básicas do processo de gestão do conhecimento do nível tático. Porém as atividades que definem as etapas desse processo não estão bem delimitadas, por isso elas foram descritas de forma contínua. Além disso, cada passo do processo tem um conjunto central de atividades suficientemente coerentes entre si para distinguir cada etapa seguinte. As quatro seções apresentadas descreveram cada uma dessas atividades centrais. Com base na média das pontuações obtidas em cada uma das quatro variáveis chegou-se a nota 59,81% que representa o nível tático.

#### 4.6 Avalie

Nessa etapa, a avaliação do capital intelectual das organizações é uma forma de criar valor e obter vantagem competitiva, para isso, as organizações utilizam abordagens que possam visualizar, gerenciar ou medir o conhecimento. As empresas que utilizam esses experimentos têm uma capacidade de gerenciar seus ativos intelectuais que importam para os seus *stakeholders*. Para as organizações avaliarem seu capital intelectual de modo que possam construí-lo, sustentá-lo ou descartá-lo, elas precisam enfrentar os imperativos e desafios seguintes.

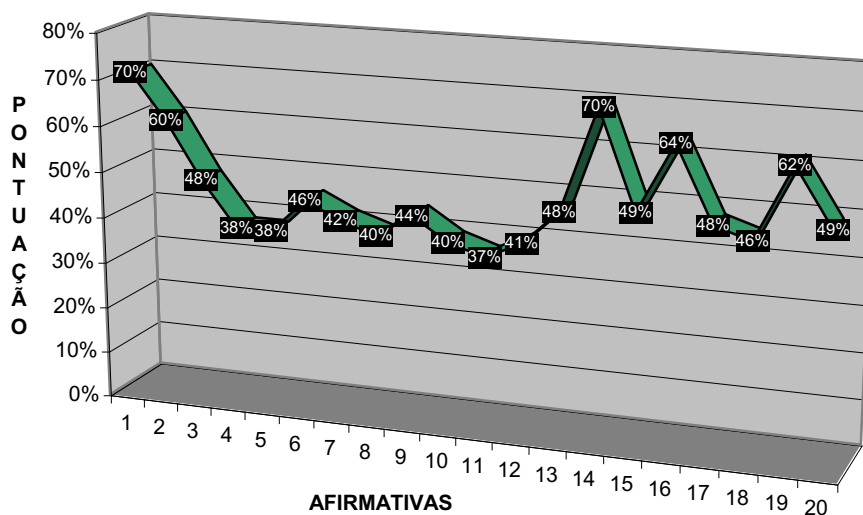


QUADRO 09: **Avalie**

Imperativos	Desafios
<b>Perspectiva</b>	Identifique as novas formas de capital organizacional.
	Conceda as novas tarefas de gestão.
<b>Integração</b>	Visualize as estruturas que guiam as práticas de gestão do conhecimento.
	Faça experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos.
	Comunique-se com os principais <i>stakeholders</i>

Fonte: adaptado de Bukowitz e Willams (2002)

Neste sentido, buscou-se contemplar todos os imperativos e desafios no instrumento de coleta de dados. A seção “avaliar” do instrumento foi composta por 20 afirmativas, as quais foram respondidas através da seguinte escala: Forte (peso 3); Moderado (peso 2); Fraco (peso 1). O objetivo, neste caso, foi de verificar em que grau a organização avalia o conhecimento identificando quais suas necessidades de longo prazo. Os resultados obtidos estão expostos no gráfico abaixo:

Gráfico 10: **Avalie**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

A seção “avaliar” alcançou 49,07% da pontuação máxima possível do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Esta pontuação representa a última entre as sete variáveis pesquisadas e a menor, tendo por base o nível estratégico. Além da péssima pontuação alcançada, o desvio-padrão entre a pontuação individual das afirmativas foi de 0,106, portanto, considerado alto. Este elevado desvio-padrão sugere que há discrepâncias

significativas entre as pontuações individuais, demonstrando que as ações e atividades relacionadas à avaliação do conhecimento para identificar quais as necessidades de longo prazo, estão desenvolvidas ou implementadas de maneira desigual ou incipiente.

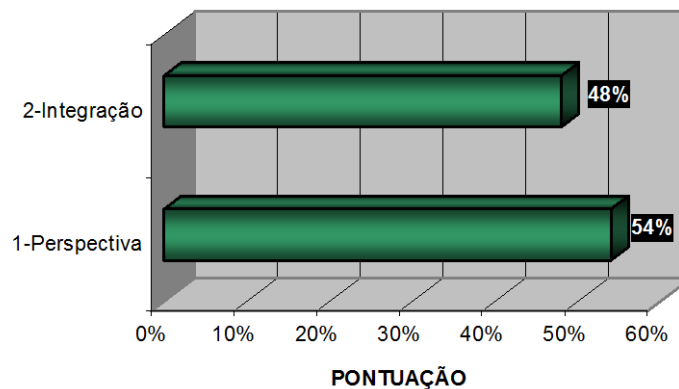
Positivamente, os pontos que tiveram maior destaque constatado na seção “avalie”, estão divididos em duas ocasiões: a primeira diz respeito ao reconhecimento por parte da empresa de que o conhecimento compõe a base de recursos da qual a organização gera valor, e a segunda verifica se quando a gerência da empresa aloca recursos ela avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido, ambos conseguindo 70% da pontuação máxima possível para as afirmativas. Deste modo, constata-se que esses dois aspectos foram os únicos que tiveram uma pontuação elevada, contrastando com a performance geral da variável. Portanto, fica evidente na ECT que as pessoas reconhecem que o conhecimento é fundamental para gerar valor.

O aspecto acentuadamente negativo nesta seção refere-se à experimentação de maneiras diferentes para medir a qualidade com que é gerenciado o conhecimento, obtendo apenas 37% da pontuação máxima possível para a afirmativa. Isto demonstra que não há um padrão na mensuração da qualidade do processo de gestão do conhecimento na ECT, refletindo fortemente no resultado do processo. Além disso, significa também que não são analisadas novas formas de avaliar a qualidade da gestão do conhecimento, tornando este processo obsoleto.

#### **4.6.1 Análise dos Imperativos da Seção “Avalie”**

Os imperativos representam títulos em destaque para as abordagens e conceitos descritos em detalhes no diagnóstico de cada variável pesquisada. Para possibilitar a análise dos imperativos propostos no Manual de Gestão de Conhecimento, buscou-se associar cada afirmativa do instrumento da coleta de dados a um imperativo apontado para a respectiva variável. Para tanto, obteve-se os resultados de cada imperativo a partir da média das pontuações individuais das afirmativas associadas a cada um deles. Deste modo, chegou-se ao seguinte resultado:

GRÁFICO 11: Imperativos da Seção “Avalie”



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

O imperativo da seção “avaliar” que teve maior ênfase no gráfico acima foi a “perspectiva”, com 54% dos pontos possíveis. Este imperativo sugere que a empresa expanda seu conjunto de fatos e crenças comumente compartilhados para capturar o impacto do conhecimento sobre seu desempenho. Para acomodar esta nova perspectiva sobre o que a organização deve analisar, alguns desafios devem ser superados, são eles: identificar formas novas de capital organizacional, ou seja, uma teoria da organização que leve em conta a gestão do conhecimento, enfocando a facilidade da conversão do seu conhecimento em produtos e serviços; conceber as novas tarefas de gestão, assegurando o desenvolvimento de uma teoria diferente da organização, que o eleva a gestão do conhecimento ao nível da estratégia. Então, constata-se que na ECT apesar do imperativo “perspectiva” ter alcançado a maior nota da seção, esta ainda mostrou-se consideravelmente baixa, identificando que a empresa precisa dar uma maior atenção ao aspecto da avaliação como um todo, já que este verifica com que qualidade o conhecimento organizacional pode ser alavancado para criar valor para os clientes. É a etapa inicial do processo de gestão do conhecimento em seu nível estratégico e representa o limiar entre os dois fluxos do processo geral de gestão do conhecimento.

Já a menor pontuação evidenciada foi 48% dos pontos possíveis, que representa o imperativo “integração”. Este imperativo aponta para a importância da incorporação no processo geral de gestão de um novo conjunto de esquemas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos e capital intelectual a partir dos quais a empresa estudada pode gerar valor. Para estimar com que qualidade a organização utiliza o seu conhecimento para apoiar os objetivos estratégicos deve-se encarar os desafios seguintes: visualizar as estruturas que

guiem as práticas de gestão do conhecimento, daí deve-se incrementar a capacidade da empresa em revelar e articular esquemas e processos que orientam as práticas de gestão do conhecimento; fazer experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos, ou seja, as medidas de avaliação podem ser integradas nas estruturas subjacentes para prover os pontos que possibilitam que as pessoas gerenciem os recursos na direção de melhores resultados. Assim sendo, é primordial que os Correios dediquem atenção e destine recursos para a melhoria da estrutura do seu processo de avaliação da gestão do conhecimento, já que este é o elo de ligação entre o processo tático e o estratégico e, a partir dele, é que seguirão as etapas de construir e manter um conhecimento ou descartá-lo.

Enfim, verificou-se que os imperativos da variável “avaliar” estão relativamente inadequados e que o imperativo “integração” precisa de uma maior atenção. Assim sendo, para que o processo de Gestão do Conhecimento decorra com efetividade deve-se buscar equilíbrio no desempenho de todas as variáveis.

#### 4.7 *Construa e Mantenha*

As empresas devem adicionar as atividades estratégicas de crescimento e de renovação à execução das atividades rotineiras, pois, conhecimento que é essencial para o futuro, mas que não faz parte da base dos ativos da organização, deve ser desenvolvido, aquele que já faz parte e é importante deve ser protegido e cultivado, e aquele que não serve deve ser descartado. Para construir e manter o conhecimento, a gerência organizacional deve observar os seguintes imperativos e desafios.

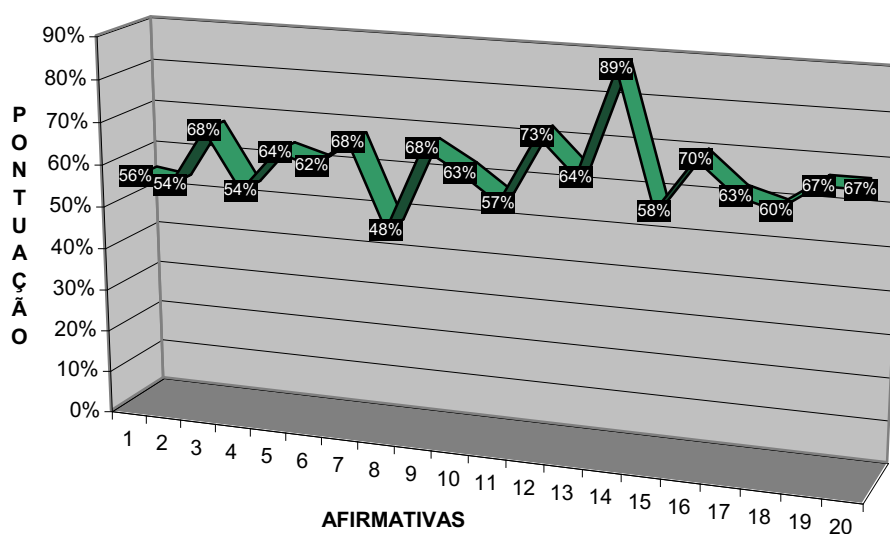
QUADRO 10: **Construa e Mantenha**

Imperativos	Desafios
<b>Direção</b>	Subordine a tecnologia de informação às pessoas.
	Estruture posições que enfocam a atenção organizacional sobre o capital intelectual.
<b>Conexão</b>	Pregue a cooperação entre as divisões internas.
	Forme parcerias criativas com outras organizações.
	Retenha as pessoas certas.
<b>Reconhecimento</b>	Utilize o conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente.
	Desconsidere a organização como um todo para lançar um olhar novo nos seus detalhes.
<b>Reciprocidade</b>	Demonstre que a criação de valor é uma proposição consistente.
	Crie espaço para que o profissional venha diariamente de corpo e alma para o trabalho.

Fonte: adaptado de Bukowitz e Willams (2002)

Neste sentido, buscou-se contemplar todos os imperativos e desafios no instrumento de coleta de dados. A seção “construa e mantenha” do instrumento foi composta por 20 afirmativas, as quais foram respondidas através da seguinte escala: Forte (peso 3); Moderado (peso 2); Fraco (peso 1). O objetivo, neste caso, foi de verificar em que grau a organização constrói e mantém relacionamentos com todos os públicos interessados. Os resultados obtidos estão expostos no gráfico abaixo:

Gráfico 12: **Construa e Mantenha**



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

A seção “construa e mantenha” conseguiu 63,64% da pontuação máxima possível do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Esta pontuação representa a maior entre as sete variáveis pesquisadas e também a primeira, tendo por base o nível estratégico. Além da considerável pontuação alcançada, o desvio-padrão entre a pontuação individual das afirmativas foi de 0,086, deste modo, considerado pequeno se comparado com as outras variáveis. Este baixo desvio-padrão sugere que as diferenças entre as pontuações individuais são pequenas, demonstrando que as ações e atividades relacionadas à construção e manutenção de conhecimentos com todos os públicos interessados estão desenvolvidas ou implementadas de forma nivelada.

O aspecto mais positivo, constatado na seção “construa e mantenha”, está relacionado com a percepção de que o uso da tecnologia de informação é um subsídio para o trabalho, alcançando 89% da pontuação máxima possível para a afirmativa. Isto sugere que nos Correios a tecnologia de informação está subordinada às necessidades das pessoas, ou

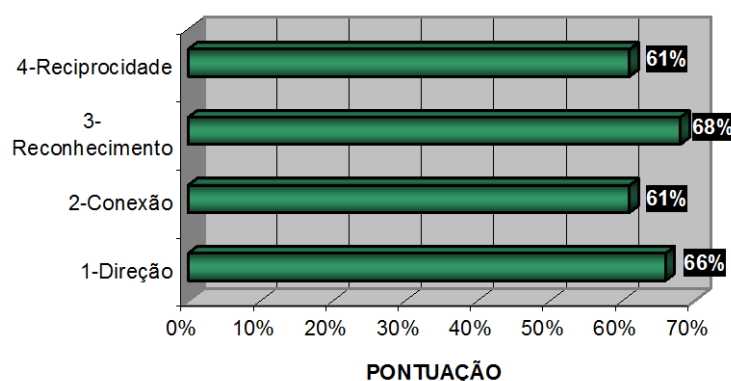
seja, as demandas de trabalho dos colaboradores ditam o planejamento da tecnologia da informação, e não o contrário.

Negativamente, o aspecto que teve destaque refere-se à inclusão, por parte dos gerentes orientados pelos executivos superiores, da gestão do conhecimento nos planos de negócios conseguindo somente 48% da pontuação máxima possível para a afirmativa. Este aspecto cria uma barreira que inviabiliza o desdobramento das diretrizes estratégicas que promovem a gestão do conhecimento para outros níveis organizacionais, então, as ações e iniciativas formais de incentivo à prática da gestão do conhecimento ficam restritas a cúpula da organização.

#### 4.7.1 Análise dos Imperativos da Seção “Construa e Mantenha”

Os imperativos representam títulos em destaque para as abordagens e conceitos descritos em detalhes no diagnóstico de cada variável pesquisada. Para possibilitar a análise dos imperativos propostos no Manual de Gestão de Conhecimento, buscou-se associar cada afirmativa do instrumento da coleta de dados a um imperativo apontado para a respectiva variável. Para tanto, obteve-se os resultados de cada imperativo a partir da média das pontuações individuais das afirmativas associadas a cada um deles. Deste modo, chegou-se ao seguinte resultado:

GRÁFICO 13: Imperativos da Seção “Construa e Mantenha”



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

O gráfico acima mostra que os imperativos da seção “contribua” estão, de certa forma equilibrados, contudo o que teve maior equilíbrio e se destacou positivamente foi o

“reconhecimento” com 68% dos pontos possíveis. Esse imperativo retrata a importância para os Correios de criar valor a partir de novas formas de conhecimento. Portanto, as empresas precisam abrir mão de hábitos que vêm da experiência, descobrindo e extraindo valor de conhecimento novo e vencendo os seguintes desafios: utilizar o conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente, permitindo conhecê-los intimamente de modo que o relacionamento torne-se uma proposição de longo prazo; desconsiderar o todo organizacional para lançar um olhar novo nos detalhes, ou seja, para entender o potencial de criação de valor do conhecimento, as empresas precisam entender a desagregação do todo para reexaminar a natureza das partes, descobrindo um novo contexto para um produto, processo ou *know-how* criando uma proposição de valor diferente. Percebe-se, portanto, que nos Correios as pessoas procuram incrementar o valor do conhecimento através dos vários tipos de relacionamentos e destes aproveitar todo o seu potencial integrado.

Com menores pontuações destacaram-se dois imperativos: “conexão” e “reciprocidade”, ambos alcançando 61% dos pontos possíveis. O imperativo “conexão” é importante para a ECT porque mostra a importância de criar relacionamentos que promovam os objetivos de gestão do conhecimento. Para experimentar novas formas de aliança da qual a empresa espera obter ajuda para tirar valor da troca de conhecimento é necessário enfrentar os seguintes desafios: pregar a cooperação entre as divisões internas, dando maior atenção à maneira como o conhecimento da empresa é utilizado em benefício do cliente elevando assim, a importância da concepção dessas alianças internas; fazer parcerias criativas com outras organizações, já que esses novos condutos permitem um fluxo de valor bidirecional na forma de idéias, informação, partes, produtos e dinheiro, estimulando assim, a abertura de novos mercados ou transformando os já existentes; reter as pessoas certas, pois se as organizações podem formar relacionamentos exclusivos e duradouros com os seus funcionários, elas têm uma chance melhor de formar esses relacionamentos entre unidades internas, com outras organizações e com os clientes. Já o imperativo “reciprocidade” ressalta a importância que as políticas, os procedimentos e as normas culturais têm em manter um acordo entre a ECT e seus membros. Para garantir o dar e o receber, que constroem e sustentam o conhecimento, a organização deve superar estes desafios: demonstrar que a criação de valor é uma proposição de valores, pois quando os valores organizacionais apóiam uma visão dos objetivos da gestão do conhecimento, como estruturar e manter uma rede de criação de valor para os *stakeholders*, eles mantêm uma fonte de vantagem competitiva difícil de copiar; criar espaço para que a pessoa “inteira” venha trabalhar diariamente, não isolando os talentos extra-

curriculares das pessoas que, combinados com habilidades específicas para o trabalho, formam uma rede de associações que se traduzem em inspirações criativas.

Enfim, observou-se que os imperativos da variável “construa e mantenha” estão consideravelmente adequados, o que para a ECT é um ponto positivo devido a importância de se construir e manter o conhecimento que agrega valor e que são indispensáveis para o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa. Assim sendo, para que o processo de Gestão do Conhecimento decorra com efetividade deve-se buscar equilíbrio no desempenho de todas as variáveis.

#### 4.8 Descarte

As organizações que descartam o conhecimento que não é mais importante para o seu objetivo estratégico, liberam tempo e recursos para aumentar e manter aquele que é estrategicamente importante. “O conhecimento, como os ativos tangíveis, exige recursos para manter o seu valor e, também como eles, pode fornecer retornos decrescentes para a organização conforme o ambiente econômico muda e novas oportunidades são perseguidas” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 338). É por isso, que muitas organizações adotaram várias práticas de descarte da sua propriedade intelectual. Para isso, elas precisam dominar os imperativos e desafios a seguir.

QUADRO 11: Descarte

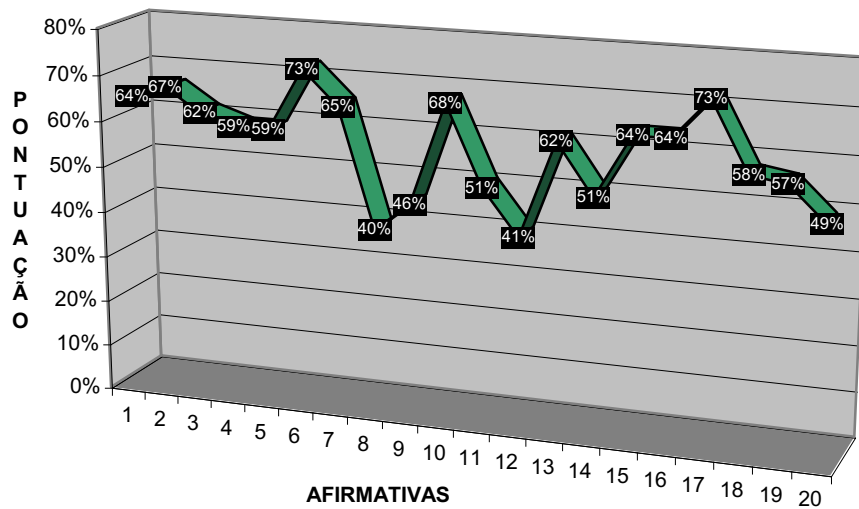
Imperativos	Desafios
<i>Abstenção</i>	Reconheça as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas.
	Encontre alternativas para o aproveitamento direto, a fim de fazer experiências com o conhecimento.
<i>Conversão</i>	Reconheça e dispense os verdadeiros drenos de recursos.
	Evite jogar fora “a criança com a água do banho”.

Fonte: adaptado de Bukowitz e Willams (2002)

Neste sentido, buscou-se contemplar todos os imperativos e desafios no instrumento de coleta de dados. A seção “construa e mantenha” do instrumento foi composta por 20 afirmativas, as quais foram respondidas através da seguinte escala: Forte (peso 3); Moderado (peso 2); Fraco (peso 1). O objetivo, neste caso, foi de verificar em que grau a organização descarta ativos (físicos ou intelectuais) que não agregam valor à organização. Os resultados obtidos estão expostos no gráfico abaixo:



Gráfico 14: Descarte



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

A seção “descarte” obteve 58,58% da pontuação máxima possível do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Esta pontuação representa a quinta entre as sete variáveis pesquisadas e a segunda, tendo por base o nível estratégico. Apesar de ter atingido uma pontuação relativamente estimável, o desvio-padrão entre a pontuação individual das afirmativas foi de 0,096, portanto, considerado alto. Este elevado desvio-padrão sugere que há discordâncias expressivas entre as pontuações individuais, demonstrando que as ações e atividades relacionadas ao descarte de ativos (físicos ou intelectuais) que não agregam valor à organização estão desenvolvidas ou implementadas de maneira irregular ou incipiente.

Os pontos positivos constatados na seção “descarte” estão divididos em dois momentos, o primeiro está relacionado à participação dos funcionários em grupos de pesquisa para ajudar a decidir se há necessidade de adquirir conhecimento novo, e o outro momento remete a preocupação da utilização das *expertises* e habilidades das pessoas em outros lugares da empresa antes de demiti-las, ambas afirmativas alcançaram 73% da pontuação máxima possível para as afirmativas, refletindo a capacidade da empresa de distribuir seus recursos em várias direções, abstendo-se de incorporar um conhecimento que não agregue valor à estratégia organizacional.

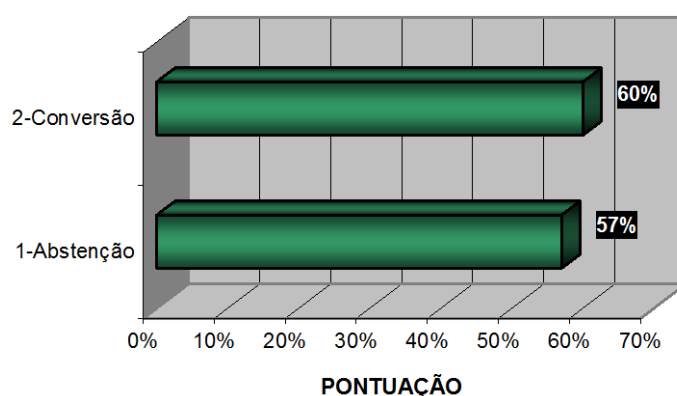
O ponto negativo que teve destaque na seção refere-se ao ato de recusar um trabalho para um cliente, caso este não gere conhecimento que possa ser utilizado de outras formas, obtendo apenas 40% da pontuação máxima possível para a afirmativa. Apesar desta afirmativa ter atingido a menor pontuação dentro da seção, ela não pode ser vista de forma

negativa para a ECT, pois por se tratar de uma empresa comercial, recusar um trabalho para um cliente seria ir de encontro às demandas do mercado. O que a ECT pode fazer com isso é procurar aprender algo em qualquer relação comercial estabelecida por ela.

#### 4.8.1 Análise dos Imperativos da Seção “Descarte”

Os imperativos representam títulos em destaque para as abordagens e conceitos descritos em detalhes no diagnóstico de cada variável pesquisada. Para possibilitar a análise dos imperativos propostos no Manual de Gestão de Conhecimento, buscou-se associar cada afirmativa do instrumento da coleta de dados a um imperativo apontado para a respectiva variável. Para tanto, obteve-se os resultados de cada imperativo a partir da média das pontuações individuais das afirmativas associadas a cada um deles. Deste modo, chegou-se ao seguinte resultado:

GRÁFICO 15: Imperativos da Seção “Descarte”



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

Observa-se no gráfico acima, que os imperativos da seção “descarte” estão equilibrados, contudo o que teve maior destaque positivo foi a “conversão” com 60% dos pontos possíveis. Este imperativo, de certa forma, sugere que nos Correios o conhecimento, que é um dreno de recursos, é convertido em fonte de valor para a organização. Para que o conhecimento seja efetivamente convertido, de modo que continue a gerar valor, se faz necessário abraçar os seguintes desafios: identificar e descartar os verdadeiros drenos de recursos, ou seja, ser capaz de perceber que manter certas partes da base de conhecimento drena os recursos da organização comprometendo o resultado final; evitar jogar fora “o bebê

com a água do banho”, pois muitas vezes o conhecimento valioso – pessoas com *expertise* específica, conhecimento implícito, relacionamentos ou entendimento dos processos internos - é posto para fora precipitadamente. Neste contexto, a empresa demonstra que procura converter o conhecimento efetivamente, de modo que este continue a gerar valor para a organização.

Já a menor pontuação evidenciada foi 57% dos pontos possíveis, representando o imperativo “abstenção”. Este imperativo aponta para a não absorção de conhecimento desnecessário por parte dos Correios, pois complementa o construir e manter ao descartar conhecimento não-estratégico à organização. Não absorver ou criar conhecimento força à organização conceber maneiras novas de perseguir os objetivos estratégicos, defrontando, portanto, os seguintes desafios: reconhecer as formas novas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas, porque as conhecendo cada vez mais se reduzirão os riscos e se expandirá o potencial dos negócios; encontrar alternativas para o aproveitamento direto, a fim de fazer experiências com o conhecimento, ou seja, a organização deve saber como contornar algumas oportunidades e como reconhecer outras, avaliando quando, se e como absorver conhecimento. Apesar dos Correios procurar converter seu conhecimento em valor para a organização, há falha em absorver conhecimentos desnecessários, limitando os recursos e prejudicando sua performance.

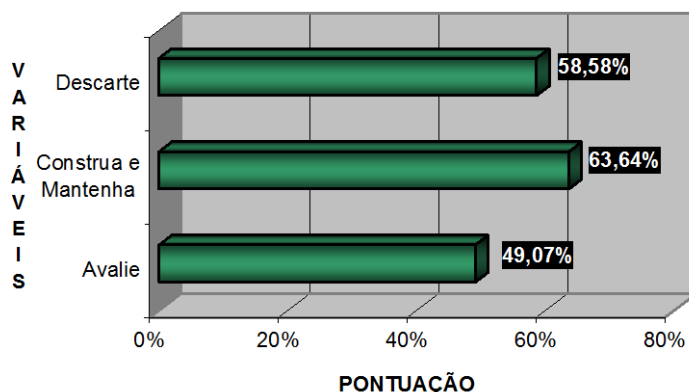
Por fim, constatou-se que os imperativos da variável “descarte” estão regulares, se comparados com os imperativos das outras variáveis, isto mostra que a ECT precisa despojar-se do conhecimento insignificante, liberando tempo e recursos para aumentar e manter aquele que é importante estrategicamente. Deste modo, para que o processo de Gestão do Conhecimento decorra com efetividade deve-se buscar equilíbrio no desempenho de todas as variáveis.

#### **4.9 Nível Estratégico**

O aspecto estratégico do processo de gestão de conhecimento abrange as três variáveis detalhadas acima. Este processo, mais de longo prazo, combina o intelectual com as exigências estratégicas a partir da avaliação da organização em que se define o conhecimento necessário para a missão, mapeando o capital intelectual atual em contraste com as necessidades futuras; construindo e mantendo o seu capital intelectual através dos relacionamentos com empregados, fornecedores, clientes e concorrentes e; examinando o seu capital intelectual tanto em termos de custos de oportunidades quanto em fontes de valor

alternativas, para obter os benefícios do despojamento. Sendo assim, as notas obtidas nas três variáveis que compõem o nível estratégico estão demonstradas abaixo:

GRÁFICO 16: Variáveis do Nível Estratégico



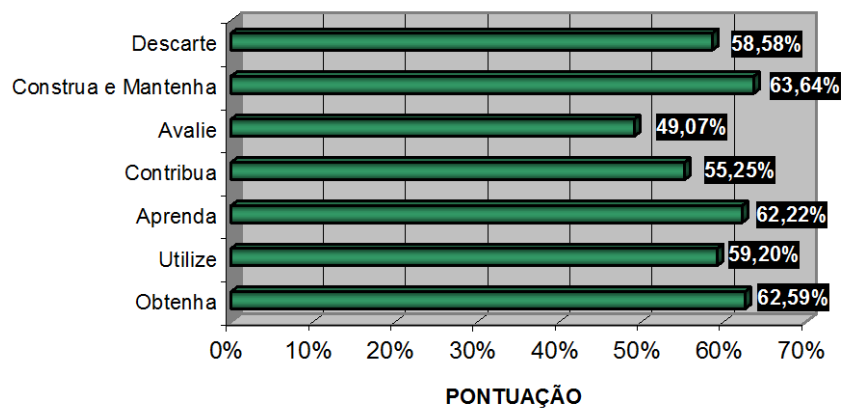
Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

As variáveis representam as etapas básicas do processo de gestão do conhecimento do nível estratégico. Porém as atividades que definem as etapas desse processo não estão bem delimitadas, por isso elas foram descritas de forma contínua. Além disso, cada passo do processo tem um conjunto central de atividades suficientemente coerentes entre si para distinguir cada etapa seguinte. As três seções apresentadas descreveram cada uma dessas atividades centrais. Com base na média das pontuações obtidas em cada uma das três variáveis chegou-se a nota 57,10% que representa o nível estratégico.

#### 4.10 Diagnóstico Geral

O aspecto geral do processo de gestão de conhecimento abrange as sete variáveis distribuídas nos níveis tático e estratégico. Este processo está estruturado seguindo dois cursos de atividades que ocorrem simultaneamente nas organizações. O primeiro abrange o uso do conhecimento no cotidiano para responder às demandas ou às oportunidades do mercado (nível tático), já o segundo direcionamento verifica o processo de combinar intelectual com as exigências estratégicas de longo prazo (nível estratégico). Acredita-se, daí, que todos os elementos deste processo devem ser geridos em consonância uns com os outros para proporcionar assim, o resultado desejado. As notas obtidas nas sete variáveis que compõem o nível tático e estratégico estão demonstradas abaixo:

GRÁFICO 17: Variáveis do DGC



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

As variáveis representam as etapas básicas do processo de gestão do conhecimento. Porém as atividades que definem as etapas desse processo não estão bem delimitadas, por isso elas foram descritas de forma contínua. Além disso, cada passo do processo tem um conjunto central de atividades suficientemente coerentes entre si para distinguir cada etapa seguinte. As sete seções apresentadas descreveram cada uma dessas atividades centrais. Com base na média das pontuações obtidas em cada uma das sete variáveis chegou-se a nota 58,65% representando o nível tático e o estratégico.

## **CAPÍTULO 5 Considerações Finais**

Neste último capítulo apresenta-se a síntese interpretativa dos principais argumentos usados, onde será mostrado se os objetivos foram atingidos e se o problema de pesquisa foi respondido. Além disso, descreve-se nas considerações finais uma recapitulação sintetizada dos capítulos anteriores e a autocrítica do autor, em que se faz um balanço dos resultados obtidos pela pesquisa. Por fim, ressalta-se que a conclusão deve ser breve, exata e convincente.

O propósito desta monografia vem ao encontro da necessidade de conhecer e se averiguar a real necessidade da ECT, levando em conta seus recursos intelectuais existentes e a possibilidade da melhoria na maneira de utilizá-los, enfatizando a escolha das ações e sua implementação. Dentro do campo de estudos da gestão do conhecimento, a forma idealizada para conseguir este intento foi, inicialmente, o diagnóstico detalhado da organização levando em conta, principalmente, seus ativos intelectuais. A revisão bibliográfica foi realizada com o objetivo de verificar (no emaranhado de conceitos sobre sociedade do conhecimento, transferência do conhecimento, gestão dos recursos e do capital intelectual) os elementos e construtos fundamentais que permitissem descrever, conceituar e averiguar o fenômeno da Gestão do Conhecimento.

A metodologia procurou fornecer o detalhamento da pesquisa, delinear o caminho que foi trilhado pelo pesquisador na tentativa de cumprir os objetivos propostos e apresentar todas as especificações do estudo realizado, visando à construção do conhecimento. Caracterizou a pesquisa como aplicada, quantitativa, descritiva e no modelo de estudo de caso. E definiu a amostra do estudo a partir dos funcionários e gestores das diversas áreas da Administração Central da ECT que estivessem mais familiarizados com o tema gestão do conhecimento.

Os resultados obtidos descreveram a vantagem de trabalhar com o conceito de Gestão do Conhecimento, que é a possibilidade de direcionar o foco da gestão e concentrar energias no que é necessário para a organização na era da informação, o desenvolvimento do capital intelectual, objetivando que a instituição alcance os seus objetivos táticos e estratégicos. Portanto, de nada adianta investir em tecnologia da informação, elaborar sofisticados planos de ação e desenvolver modernos modelos de gestão se não conseguir mobilizar as pessoas a acreditarem na importância do conhecimento para a empresa como fonte de riqueza.

Tendo em vista os aspectos verificados, ficou constatado que em relação ao nível tático a nota atingida pela ECT foi 59,81% dos pontos possíveis, isso representa que a utilização de conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado, a partir das quatro variáveis (Obter-62,59%; Utilizar-59,20%; Aprender-62,22%; Contribuir-55,25%) está precisando de mais atenção nos aspectos voltados para utilização do conhecimento para criar valor e a devolução desse conhecimento para o sistema, para que outros o utilizem quando enfrentarem problemas semelhantes.

Já em relação ao nível estratégico, verificou-se que a nota alcançada pela ECT foi 57,10% dos pontos possíveis, representando o processo mais de longo prazo que combina o intelectual com as exigências estratégicas, a partir das três variáveis verificadas (Avaliar-49,07%; Construir e Manter-63,64%; Descartar-58,58%). A análise desses aspectos sugere que a ECT deve priorizar o desenvolvimento do capital intelectual a partir da avaliação da organização, definindo o conhecimento necessário para o cumprimento da missão organizacional e para o atingimento dos seus objetivos estratégicos.

A nota geral do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento foi 58,65% representando o nível tático e o nível estratégico. Uma análise geral do desempenho da ECT fica prejudicada pelo fato de não haver estudos publicados com análises de outras instituições, dentro dos mesmos parâmetros que o presente estudo foi desenvolvido, daí a análise ter que ser mais subjetiva e interna à própria empresa pesquisada. Foi observado, portanto, que as variáveis que obtiveram as menores notas foram o “Contribua” (55,25%), referente ao nível tático, e o “Avalie” (49,07%), que faz parte do nível estratégico. A variável “Contribua” reflete a importância de como é preciso tornar o conhecimento individual disponível para que as pessoas sintam que fazem parte da organização, e a variável “Avalie” faz um balanço do capital intelectual das organizações como uma forma de criar valor e obter vantagem competitiva.

No Diagnóstico de Gestão do Conhecimento também foi observado que a variável que obteve a menor nota foi “Avalie” (49,07%) seguida da maior nota que foi da variável “Construa e Mantenha” (63,64%), podendo-se notar que a empresa estudada pode estar edificando e sustentando um capital intelectual que não agregue valor à organização, pois, o processo de avaliação está pouco desenvolvido.

Para que o conhecimento seja uma fonte de riqueza para a organização é necessário que a ECT crie meios para que seus funcionários possam se tornar verdadeiros colaboradores do conhecimento e assim contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. É notório que a gestão do conhecimento nas organizações não deve limitar-se

somente a isto, outros fatores importantes merecem destaques como a avaliação das *expertises* e o seu devido reconhecimento, evitando assim que sejam perdidas para os concorrentes.

O diagnóstico e a gestão do conhecimento exigem que seja feita a interação dos objetivos organizacionais e individuais. Deste modo, gerir conhecimento envolve destacar o capital intelectual que a partir da ação empreendida pelas pessoas gera, necessariamente, resultado tanto no nível individual quanto coletivo, que se constitui, em última instância, no resultado da própria organização. Portanto, não basta que a empresa possua funcionários talentosos, é preciso que as estratégias da empresa sejam viabilizadas a partir do uso adequado dessas *expertises*, com a utilização dos seus recursos dentro de um modelo de gestão alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, e este foi, justamente, a proposta do trabalho.

Seguidamente, constata-se que ao colocar-se organização e pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de trocas de conhecimentos. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais. E as pessoas ao desenvolverem sua capacidade transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios. E se esta troca ocorrer com as informações, conhecimentos e competências apropriadas tanto para a empresa quanto para as pessoas, os resultados serão melhorados e otimizados, enquanto o conhecimento e a capacidade de ambos serão potencializados.

Constatou-se, por fim, que os objetivos propostos inicialmente pela pesquisa, foram alcançados em sua plenitude, já que este primeiro passo foi dado, e a gestão do conhecimento, tanto do nível estratégico da empresa quanto do nível tático, está explicitada neste estudo. Deste modo, demonstra-se uma limitação da pesquisa, que é justamente a falta de uma aplicação de ações práticas para confirmar se as características verificadas no estudo são realmente praticadas na empresa e, principalmente, se essas características potencializam o uso dos recursos de capital intelectual, gerando um resultado final melhor. Mas para que se possa realizar uma aplicação prática é indispensável saber o que aplicar, portanto, esta primeira etapa do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento foi fundamental. E é justamente uma aplicação da gestão do conhecimento a partir dos aspectos que foram identificados, que se sugere como continuação desse estudo, dando assim uma seqüência a esta perspectiva de gestão com o intuito de tornar a ECT mais dinâmica e voltada completamente para resultados.



## Referências

1. ADLER, Marcelo. **Competências Gerenciais:** Necessidades regionais brasileiras comparadas a tendências internacionais. In: International Conference Iberoamerican. 2006, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FGV-EAESP, 2003.
2. ALENCAR, Edgard. **Métodos de Pesquisa nas Organizações.** Lavras: FLA/FAEPE, 2000.
3. BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento:** Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002.
4. CASTELLS, Manuel. **A sociedade em Rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.
5. CHOO, CHUN WEI. **A Organização do Conhecimento:** Como as Organizações usam a Informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 1998.
6. DAVENPORT, THOMAS H.; PRUSAK, LAURENCE. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
7. DRUCKER, Peter F. **A sociedade pós-capitalista.** 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
8. \_\_\_\_\_. **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
9. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e gestão do conhecimento.** In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
10. \_\_\_\_\_.; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
11. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

12. \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
13. GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 3.ed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
14. GOMES, Elisabeth; OLIVEIRA BARROSO, Antônio Carlos de. **Entendendo a Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, 2000.
15. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
16. KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento. Rio de Janeiro: Quallitymark, 1998.
17. LEIS, Rodrigo P.; ZIMMER, Marco V.; Vargas, Lilia Maria. **Avaliando o Processo de Gestão do Conhecimento em uma Empresa do Setor Bancário**. In: 30º EnANPAD, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006.
18. LÉVY, Pierre. **As tecnologias da Inteligência: O futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo: Editora 34, 1995.
19. MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
20. MARCONI, Mariana A; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
21. NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
22. NOGUEIRA, Valmir Cesar. **Gestão do Conhecimento: um estudo exploratório sobre as conseqüências provocadas pela perda de competências individuais segundo a percepção**

- dos funcionários de TI. 2003. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: 2003.
23. PANCERI, Regina. **Terceiro Setor:** a Identificação das Competências Essenciais dos Gestores de uma Organização sem fins Lucrativos. 2001. Tese – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2001.
24. RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
25. SILVA, E.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 2ª ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
26. SILVA, Helena de Fátima Nunes. **Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática:** uma abordagem metodológica. 2004. Tese – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2004.
27. SILVA, Simone de Cássia. **Um Modelo de Gestão para o Alinhamento da Gestão do Conhecimento ao Balanced Scorecard.** 2006. Tese – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2006.
28. SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
29. STRAUSS, Leandro; SILVA Jr., Ovídio F. P. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública:** Protótipo de Portal do Conhecimento na Secretaria da Receita Federal. In: Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), 2004. Itajaí: UNIVALI, 2004.
30. TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
31. TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. 2.ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

32. \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
33. TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
34. WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/>>. Acesso em: 08/03/2007.