



Revista de Administração Pública - RAP

ISSN: 0034-7612

deborah@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas  
Brasil

Pinto Brito, Lydia Maria; Webber Souza de Oliveira, Patrícia; Cartaxo de Castro, Ahiram Brunni  
Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste  
do Brasil

Revista de Administração Pública - RAP, vol. 46, núm. 5, outubro, 2012, pp. 1341-1366  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241024751008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil**

Lydia Maria Pinto Brito  
*Universidade Potiguar*

Patrícia Webber Souza de Oliveira  
*Universidade Potiguar*

Ahram Brunni Cartaxo de Castro  
*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte*

Um dos problemas mais graves enfrentados pelas organizações públicas é a perda de conhecimento em transferências, rotatividade e aposentadorias de pessoal, pois tem como consequência a perda de *know-how* e capital intelectual, já que muitas informações, conhecimentos importantes e detalhes dos processos de trabalho ainda estão guardados apenas na mente das pessoas. Portanto, o objetivo deste estudo é identificar, a partir da percepção dos gestores de uma instituição pública de assistência técnica e extensão rural, a gestão do conhecimento. Para isso, utilizou-se do modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento proposto por Bukowitz e Williams (2002). A instituição estudada é um órgão de educação não formal do Nordeste do Brasil que executa políticas públicas de assistência técnica e extensão rural que beneficiam agricultores familiares. Trata-se de um estudo de caso de campo com abordagem quantitativa e método descritivo. Os dados foram registrados em planilhas eletrônicas e foram utilizadas as instruções do modelo escolhido para apuração dos resultados. Os resultados sinalizam uma contradição: uma organização que dissemina saberes para agricultores familiares não possui internamente a gestão formal do conhecimento que produz. Além disso, a instituição pesquisada é criadora de conhecimento, porém esse não é considerado seu negócio principal, por isso não gera inovação constante.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão do conhecimento; diagnóstico de gestão do conhecimento; assistência técnica e extensão rural.

## **Gestión del conocimiento en una institución pública de asistencia técnica y extensión rural del Noreste de Brasil**

Uno de los problemas más graves que enfrentan las organizaciones públicas es la pérdida de la transferencia de conocimientos, la rotación de personal y jubilaciones, que tiene como consecuen-

---

Artigo recebido em 21 out. 2011 e aceito em 12 jul. 2012.

cia la pérdida de know-how y el capital intelectual, ya que muchos de los detalles de información, conocimientos e importante de los procesos de trabajo, todavía se mantiene sólo en la mente de la gente. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es identificar la percepción de los gestores de un servicio público y la extensión de la gestión del conocimiento, para ello se utilizó el modelo de conocimiento de gestión y diagnóstico propuesto por Bukowitz y Williams (2002). La institución de salud es un cuerpo de la educación no formal en el Noreste de Brasil, que se ejecuta la política pública de asistencia técnica y extensión rural que los agricultores de estaciones familiares. Se trata de un caso de estudio del campo con un método cuantitativo y descriptivo. Los datos fueron registrados en hojas de cálculo y las instrucciones fueron utilizados en el modelo elegido para el cálculo de los resultados. Los resultados indican una contradicción: una organización que difunde el conocimiento a los agricultores, no tiene ninguna gestión formal interna de los conocimientos que produce. Por otra parte, la institución de investigación es el creador de conocimiento, sin embargo, esto no se considera actividad principal, por lo que no genera la innovación constante.

**PALABRAS CLAVE:** gestión del conocimiento; gestión del conocimiento de diagnóstico; asistencia técnica y extensión rural.

#### **Knowledge management in a public institution for technical assistance and rural extension of northeastern Brazil**

One of the most serious problems faced by public organizations is the loss of knowledge transfer, staff turnover and retirements, it has as a consequence the loss of know-how and intellectual capital, since a lot of information, knowledge and important details of the work processes, are still kept only in people's minds. Therefore, the aim of this study is to identify from the perception of managers of a public service and extension of knowledge management, for this we used the model of Diagnostic Knowledge Management proposed by Bukowitz and Williams (2002). The institution studied is a body of non-formal education in northeastern Brazil that runs public policy of technical assistance and rural extension that benefit family farmers. This is a case study of the field with a quantitative and descriptive method. Data were recorded on spreadsheets and instructions were used on the model chosen for calculation of results. The results indicate a contradiction: an organization that disseminates knowledge to farmers, has no formal internal management of the knowledge it produces. Moreover, the research institution is the creator of knowledge, however, this is not considered core business, so it does not generate constant innovation.

**KEY WORDS:** knowledge management; diagnosis knowledge management; technical assistance and rural extension.

## **1. Introdução**

O conhecimento no ambiente organizacional se tornou fonte de valor e diferencial, à medida que proporciona inovação, através da gestão do capital intelectual, que é incorporado a produtos, serviços e no processo de tomada de decisão pelas pessoas, tecnologias de informação e processos organizacionais, proporcionando a mudança contínua.

No entanto, gerir o conhecimento ainda é um desafio para as organizações contemporâneas, já que o conhecimento não se limita à temporalidade, ao espaço geográfico e reside nas pessoas. Além disso, muitas vezes as organizações não dispõem de ferramentas de obtenção, utilização, aprendizagem, disseminação, avaliação e descarte do conhecimento.

O serviço público também passa por esses desafios e outros, pois muitas organizações públicas ainda mantêm características da administração clássica, em que o conhecimento é armazenado sob a forma de padrões de comportamento regulares e previsíveis — rotinas de trabalho, e as experiências e os julgamentos das pessoas não são encarados como fontes de novos conhecimentos. Além disso, muitas organizações públicas ainda possuem estruturas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que acabam gerando “feudos” do conhecimento, que dificultam o compartilhamento voluntário de informações, perdendo conhecimento em transferências, rotatividade e aposentadorias de pessoal, e o desafio é manter o conhecimento dentro da instituição, mesmo depois que um colaborador saia.

Diante disso, a questão principal de pesquisa é: como os gestores de uma instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil percebem a gestão do conhecimento? A pesquisa se justifica pela possibilidade de levantar medidas quantitativas que permitam observar onde estão as lacunas à gestão do conhecimento, bem como compreender o fluxo do processo do conhecimento dentro da organização, tendo como objetivo geral: identificar a percepção dos gestores de uma instituição pública de assistência técnica e extensão rural sobre a gestão do conhecimento, e os específicos: conhecer o perfil sociodemográfico dos gestores respondentes da pesquisa; verificar como é obtido o conhecimento; identificar como é utilizado o conhecimento na instituição; descrever como a instituição aprende; verificar como o conhecimento contribui com o desenvolvimento institucional; conhecer como é avaliado o conhecimento na instituição; identificar como se constrói/maném o conhecimento na instituição; e verificar como é descartado o conhecimento na instituição. Para sua consecução, optou-se por um estudo de caso e de campo, de abordagem quantitativo-descritiva.

Além da introdução, o artigo explora no referencial teórico a perspectiva conceitual sobre Gestão do Conhecimento com foco no modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002). Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e as considerações finais.

## 2. Fundamentos teóricos

O conhecimento passou a ser o eixo estruturante do desempenho das organizações. De acordo com Stewart (1998:5-6), “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente — mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro”. Sveiby (1998) atribuiu ao conhecimento o termo “A Nova Riqueza das Organizações”, pois “o

conhecimento se tornou o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo — encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo — tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas, dos países” (Stewart, 1998:11).

Segundo Davenport e Prusak (1998:6), o conhecimento “é uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Nonaka e Takeuchi (1997), Angeloni (2003) e Tavares (2010) ratificam quando propõem que o conhecimento refere-se a crenças e compromisso.

Para Lara (2004), a origem do conhecimento é a partir da intuição pessoal, das redes sociais que se estabelecem informalmente, nos encontros casuais entre pessoas e na improvisação que desconhece procedimentos-padrão para descobrir melhores maneiras de se atuar. No domínio organizacional, é claramente definido em procedimentos, relatórios, memorandos, apresentações de marketing e bases de dados, por exemplo. E “sua transmissão se dá por intermédio de meios estruturados, como vídeos, livros, documentos, entre outros” (Tavares, 2010:27).

Autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998), Sveiby (1998), Bukowitz e Williams (2002), Choo (2003), Lara (2004), Terra (2005), Brito (2005), Angeloni (2008) e Tavares (2010), entre outros, a partir do trabalho de Michael Polanyi sobre conhecimento pessoal, propuseram e/ou comentam sobre as duas dimensões referentes à forma do conhecimento organizacional: o conhecimento explícito e o tácito.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), Lara (2004) e Silva e colaboradores (2009), o conhecimento explícito é o conhecimento articulado em linguagem formal, afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, descrições, manuais, banco de dados, comunicações visuais e sonoras. Caracteriza-se por ser compreensível para qualquer um que entende a simbologia na qual ele é transmitido, pode ser adquirido pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos. Já o conhecimento tácito é chamado por Stewart (1998:65) de conhecimento *soft*, pois “é difícil explicá-lo ou até mesmo identificá-lo”. É o conhecimento pessoal incorporado às experiências de trabalho, às habilidades, *expertises*, envolve fatores intangíveis como crenças, valores, objetivos pessoais, conclusões, *insights*, *feeling*, palpites subjetivos, emoções, ideais, competências, raciocínio, modelos mentais, conclusões, gerações de ideias, opiniões, intuição, criatividade etc. (Nonaka e Takeuchi, 1997; Angeloni, 2003; Figueiredo, 2005; Brito, 2005; Tavares, 2010).

## **2.1 Gestão do Conhecimento (GC)**

A GC se apresenta como um modelo com um conjunto de técnicas e ferramentas que se ocupam dos processos gerenciais e infraestrutura física e digital que facilitam, favorecem

e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos individuais e coletivos (Lara, 2004; Terra, 2005). É um esforço para usar e manter de forma sistemática as inovações geradas na empresa para um melhor posicionamento de mercado.

A GC nas organizações públicas segue o mesmo contexto, a diferença é que nas organizações privadas as estratégias de GC são adotadas porque talvez se não inovarem tendem a desaparecer com uma maior rapidez; as entidades públicas são motivadas a buscar esse novo cenário para lidar com as pressões legítimas de uma sociedade cada vez mais exigente. Independentemente de qual seja a motivação, Batista (2005) indica que as organizações públicas devem gerir o conhecimento para: tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; preparar cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que se tornem trabalhadores do conhecimento, mediante o desenvolvimento das organizações para que elas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.

## **2.2 Modelos de GC**

Nessa perspectiva, existem várias formas de abordagens teóricas para a GC, pois vários autores ao longo do tempo tiveram diferentes contribuições na construção desse processo. O quadro a seguir resume alguns dos principais modelos, suas contribuições e características.

Diante desses modelos, considerando-se o objetivo da pesquisa, optou-se pela abordagem das autoras Bukowitz e Williams (2002), que propõem o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) como ferramenta de verificação da estrutura do processo de GC.

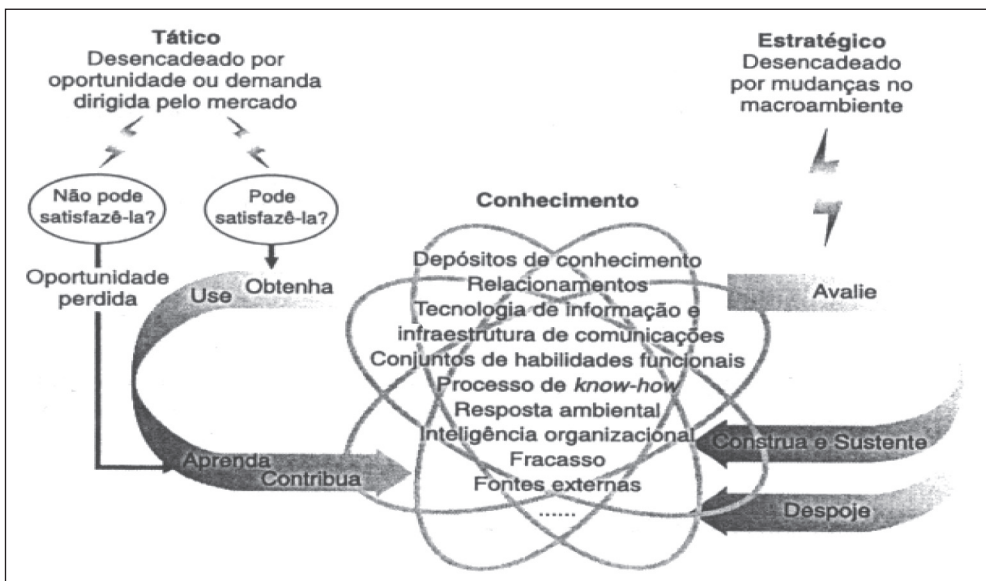
O DGC “assume a posição de que existe um processo para gerar, construir e obter valor do conhecimento. [...] Examina tanto o processo quanto as condições ambientais pelas quais as organizações geram riqueza a partir do seu capital intelectual e do conhecimento” (Bukowitz e Williams, 2002:18).

Quadro  
Modelos de GC e seus componentes

MODELO	Criação do conhecimento (Espiral)	Ativos intangíveis	Geração de conhecimento	Capital intelectual como fator de sucesso	Facilitação da criação do conhecimento	Sete dimensões da GC	Diagnóstico de GC	Criação de significado na organização do conhecimento
AUTOR	Nonaka e Takeuchi	Sveiby	Davenport e Prusak	Stewart	Von Krogh, Ichijo e Nonaka	Terra	Bukowitz e Williams	Choo
ANO	1997	1998	1998	1998	2001	2005	2002	2003
FOCO	O processo de criação do conhecimento organizacional voltado para o desenvolvimento de produtos e serviços.	Aprendizagem organizacional a partir da transferência de conhecimento, competência do funcionário, melhoria das estruturas internas e externas.	Geração do conhecimento por aquisição ou por desenvolvimento.	Como descobrir, gerenciar e desenvolver o capital intelectual por meio da simulação.	Proporcionar uma atmosfera para o aprendizado e a disseminação de informações através de condições capacitadoras.	Avaliação da GC considerando-se as dimensões da prática gerencial.	Estruturação dos processos de GC com base no diagnóstico.	Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.
COMPONENTES DO MODELO	Criação do conhecimento organizacional a partir de quatro processos: socialização, externalização, combinação e internalização.	GC como um ativo para os negócios e organização.	Conjunto de quatro etapas: geração de conhecimento de forma consciente e intencional; codificação e coordenação de conhecimento; transferência de conhecimento e utilização para provocar mudanças.	Aquisição, desenvolvimento e remodelação de capital intelectual.	Recursos humanos, motivação de funcionários, treinamento, qualidade, trabalho em equipe, <i>brainstorming</i> , entre outras estratégias.	Elementos constitutivos: metas de conhecimento, identificação, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, preservação e avaliação do conhecimento.	DGC em dois processos: Tático (seções: obtenção, utilize; aprenda; contribua), e processo Estratégico (seções: avaliação; construa/mantenha e descarte).	Mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção.

Fonte: Adaptado pelos autores.

Figura  
Estruturação do processo de gestão do conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams (2002).

O processo tático, segundo Bukowitz e Williams (2002:24), se refere à “utilização do conhecimento no dia a dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado”. Ou seja, trata da forma como as pessoas lidam diariamente com o conhecimento, utilizando-o como ferramenta para criar valor e resolver seus próprios problemas, aprender e repassar o que aprenderam para os demais, possibilitando que todos possam contribuir agregando valor para a organização e é composto das seções: Obtenha, Utilize, Aprenda e Contribua. O processo Estratégico segue a mesma estrutura do processo tático, composto por seções e requisitos, e visa avaliar continuamente o capital intelectual existente em comparação com as necessidades futuras: Avalie, Construa/Mantenha e Descarte.

### 3. Metodologia da pesquisa

A pesquisa, quanto à forma de abordagem do problema, foi classificada como quantitativa (Gil, 2006), pois torna mais consistente a análise de cada seção do DGC, já que envolve métodos estatísticos com quantificação de variáveis com o objetivo de obter respostas para as questões de pesquisa. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, conforme Gil (2006) e Acevedo e Nohara (2006), a pesquisa é classificada como estudo de caso e como pesquisa de campo (Gil, 2006; Vergara, 2007). Utilizou-se do método descritivo, conforme Mattar (2001),



Gil (2006) e Vergara (2007), que permitiu a descrição das características da amostra pesquisada e o estabelecimento de relações entre as variáveis da pesquisa.

A população compreendeu 90% dos 40 gestores envolvidos nos níveis tático e estratégico em atividade durante os meses de fevereiro a abril de 2011. A estratégia utilizada para a aplicação e coleta do instrumento de pesquisa foi por solicitação via endereço eletrônico (e-mail), além de entrega e recebimento pessoal do questionário impresso. O instrumento de coleta de dados utilizado para atingir os objetivos desse estudo é o questionário desenvolvido pelas autoras Bukowitz e Williams (2002), que busca identificar como a instituição gerencia o conhecimento, compatível com os objetivos da pesquisa. O questionário é composto por 140 questões fechadas, divididas em sete seções, sendo: Seção Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua, Avalie, Construa/Mantenha e Descarte, cada uma com uma lista de 20 afirmações.

Para cada pergunta do questionário as autoras adotam uma escala de respostas graduativas com intensidade crescente de 1 a 3 pontos, variando de fraco a forte. Portanto, a pontuação máxima para cada seção é de 60 pontos (20 afirmações  $\times$  3); já a pontuação máxima possível é de 420 pontos (60 pontos  $\times$  7 seções). Bukowitz e Williams (2002) adotam como padrão aceitável de GC uma pontuação média, para cada seção, de 30% a 70%, e para todas as seções, de 55%.

Todos os itens correspondentes às questões fechadas dos questionários foram tabulados utilizando-se planilhas eletrônicas, obtendo-se os cruzamentos entre as variáveis de interesse para análise, que são apresentadas em tabelas com a frequência e média percentual.

Para aprofundamento da análise de cada Seção do DGC, foram atribuídos indicadores de GC às questões do instrumento de pesquisa. Ou seja, a partir do instrumento de coleta de dados para a GC (questionário testado e validado metodologicamente) foi desenvolvida uma escala de avaliação para os sete Domínios Cognitivos (Seções do DGC). Para cada Domínio Cognitivo foram definidos Itens Avaliativos Específicos (Indicadores de GC) construídos a partir da literatura pesquisada, que foram transformados em uma escala de valores adequada para análise e mensuração.

#### **4. Caracterização da assistência técnica e extensão rural**

A extensão rural brasileira surgiu na década de 1940 com o intuito de fixar o homem no campo a partir da modernização e melhoria do meio agrário, atendendo à necessidade de aumentar a produção de matéria-prima do setor industrial emergente no Brasil e gerar divisas com as exportações. Trata-se de uma alternativa diante das dificuldades de construir uma educação escolar para a sociedade rural. Portanto, priorizou-se a educação não escolar (não formal), por meio dos servidores públicos da extensão rural — denominados extensionistas rurais, cujo conhecimento e prática em diversos assuntos (agricultura, pecuária, economia, educação, nutrição etc.) possibilitavam dirimir questões do interesse dos agricultores.

Atualmente, após vários processos de reestruturação, as instituições de assistência técnica e extensão rural passaram a executar políticas públicas que beneficiam as famílias dos

agricultores, visando-se contribuir para a promoção do agronegócio e do bem-estar da sociedade, através do serviço com qualidade para o desenvolvimento sustentável. Para isso, as organizações de assistência técnica e extensão rural se apoiam em amplos processos de capacitação de pessoal para o desenvolvimento de habilidades sociais que podem qualificar a ação extensionista.

## 5. Identificação da GC

### 5.1 Caracterização dos respondentes da pesquisa

A maioria dos respondentes são mulheres, casadas, com faixa etária predominante acima de 35 anos, têm escolaridade igual ou acima do ensino superior, a maior concentração está em Natal, apresentam mais de cinco anos de experiência na função e a maioria ocupa as funções de gerência e chefia. Além disso, apenas os respondentes que afirmaram possuir escolaridade igual ou acima de curso superior responderam ter ouvido falar em GC e conheciam práticas de geração do conhecimento na instituição pesquisada.

### 5.2 Diagnóstico da GC

De acordo com o modelo de Bukowitz e Williams (2002), é possível diagnosticar a GC analisando-se em quais seções a instituição se encontra mais focada. Portanto, a seguir é apresentada a tabela 1 com os dados obtidos na coleta e tratamento dos dados do DGC:

Tabela 1  
Resultado geral por seção

Seção	Percentual da seção (%)	Medida de desempenho
PROCESSO TÁTICO		
Obtenha	36,4	Melhor desempenho
Utilize	35,8	
Aprenda	33,1	
Contribua	33,2	
PROCESSO ESTRATÉGICO		
Avalie	30,9	Desempenho mais fraco
Construa/mantenha	35,9	
Descarte	33,6	
<b>Total</b>	<b>34,12</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na pontuação obtida, se pôde perceber que a organização pesquisada está de certa forma no padrão “aceitável” de GC, pois os valores de cada seção precisam estar entre 30% a 70%, conforme Bukowitz e Williams (2002). Contudo, seu desempenho é baixo e, além disso, a média aceitável de todas as seções, que é de 55%, alcançou 34,12%, revelando-se que de forma geral não é aceitável o padrão de GC da instituição. Consequentemente, tem-se que a média do Processo Tático, que se refere à forma como as pessoas lidam diariamente com o conhecimento utilizando-o como ferramenta para criar valor e resolver os problemas, aprender e repassar o que aprenderam para os demais, alcançou 34,6%; enquanto o Processo Estratégico, que trata do alinhamento entre as estratégias do conhecimento com as estratégias gerais da instituição, enfatizando-se o papel dos grupos e das lideranças organizacionais, obteve 33,4% de intensidade.

### 5.2.1 Diagnóstico da Seção Obtenha

Os dados da Seção Obtenha demonstram que, apesar de apresentar o melhor desempenho, conforme tabela 1, em comparação com as demais seções, trata-se de um desempenho baixo, de 36,4%.

Tabela 2  
Indicadores de GC da Seção Obtenha

Indicadores de Gestão do Conhecimento	Scores								Medida de desempenho
	Fs	%	Fr	%	Ms	%	Total	%	
Compartilhamento do conhecimento/ Comunicação/Relacionamento	5	13,9	9	25,0	22	61,1	36	100	Melhor desempenho Desempenho mais fraco
Capacidade de realização da tarefa	15	41,7	6	16,7	15	41,7	36	100	
Papéis de gestão do conhecimento	3	8,3	15	41,7	18	50,0	36	100	
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	7	19,4	14	38,9	15	41,7	36	100	
Documentação, resultados, mensuração /protocolos e regras	6	16,7	15	41,7	15	41,7	36	100	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse sentido, verificou-se, através do indicador “Capacidade de Realização da Tarefa”, que as pessoas de forma moderada e/ou forte têm capacidade de localizar as informações que precisam para realizar suas tarefas no momento em que as procuram na organização, e essa competência é percebida pelos gestores maiores da instituição (diretores), pois 100% deles percebem que de forma forte as pessoas têm capacidade de realização da tarefa. Sveiby (1998) ratifica a necessidade da competência dos funcionários para captação do conhecimento necessário para realização das tarefas, já que a competência envolve a capacidade de

agir para criar tanto ativos tangíveis, quanto intangíveis. Brito (2005) indica que se trata da capacidade de solucionar as incertezas do dia a dia por meio da arte de “saber fazer”. Ainda de acordo com Lara (2004), Brito (2005) e Tavares (2010), a competência está relacionada com a escolaridade. Portanto, o resultado encontrado neste indicador pode estar relacionado com a política de capacitação desenvolvida na instituição.

A análise do indicador “Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento” revelou que de forma moderada as pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações, entendem e comunicam o uso pretendido da informação. Além disso, moderadamente apresentam capacidade de compartilhar informações, conhecimentos e experiências exitosas. Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998), Terra (2005) e Tavares (2010) asseveram a necessidade da relação interpessoal para que haja compartilhamento do conhecimento individual e coletivamente, já que o processo de aquisição de conhecimento tácito ocorre partilhando-se experiências (Brito, 2005; Lara, 2004; Tavares, 2010).

Portanto, pressupõe confiança mútua e vivência cotidiana nas situações de trabalho (Brito, 2005). No entanto, Cunha e colaboradores (2009:3) afirmam que, nesse caso, não deve haver o intermédio das tecnologias de informação para transmissão do conhecimento tácito, pois é condição básica para socialização do conhecimento tácito a interação laborativa entre as pessoas; portanto, esse resultado pode estar associado à utilização de treinamentos *in job*, reuniões informais e *brainstorms* etc.

Quanto ao indicador “Meios Eletrônicos e Tecnologias da Informação”, que são, segundo Bukowitz e Williams (2002), os instrumentos eletrônicos de navegação e captura que dirigem as pessoas para as melhores informações necessárias para aprimorar a qualidade e a eficiência do trabalho, a análise dos dados da pesquisa demonstrou que são mantidos parcialmente atualizados, e a instituição aloca de forma moderada recursos para os “Papéis de Gestão do Conhecimento”, ou seja, para indivíduos ou grupos específicos julgarem, identificarem, coletarem, classificarem, resumirem e disseminarem o conhecimento na organização, inclusive com o uso das tecnologias. Sobre esse último indicador, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e Bukowitz e Williams (2002) reforçam a necessidade da criação de novos cargos nas organizações, tais como: chefe ou oficial de aprendizagem, gerente de conhecimento, diretor de ativos intangíveis ou controlador de capital intelectual, que são ativistas responsáveis pela energização e integração de esforços para criação do conhecimento e para que o foco organizacional não oscile.

A análise do indicador “Documentação, Resultados, Mensuração/Protocolos e Regras” revelou que, de forma fraca e moderada, a instituição estabelece maneiras (estruturas e processos) de documentar e compartilhar a informação, tanto a gerida centralizadamente quanto a publicada individualmente.

### 5.2.2 Diagnóstico da Seção Utilize

Esta Seção apresentou 35,8%, conforme tabela 1, demonstrando-se fragilidade no encorajamento da criatividade, participação, pensamento livre, autonomia e experimentação para

gerar inovação. Diante da fragilidade apresentada, a instituição minimiza suas chances de introduzir oportunidades inesperadas e diminui a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criar novos conhecimentos (Nonaka e Takeuchi, 1997). Bukowitz e Williams (2002) levantam, nesse caso, a necessidade da construção de uma cultura organizacional de confiabilidade.

Tabela 3  
Indicadores de GC da Seção Utilize

Indicadores de Gestão do Conhecimento	Scores								Medida de desempenho
	Fs	%	Fr	%	Ms	%	Total	%	
Compartilhamento do conhecimento/ Comunicação/Relacionamento	4	11,1	11	30,6	21	58,3	36	100	
Estrutura física e organizacional	4	11,1	14	38,9	18	50,0	36	100	
Documentação, resultados, mensuração/protocolos e regras	10	27,8	13	36,1	13	36,1	36	100	
Processo decisório	7	19,4	13	36,1	16	44,4	36	100	
Simulação/jogos/inovação/resolução de problemas	5	13,9	18	50,0	13	36,1	36	100	Desempenho mais fraco
Parceria	19	52,8	8	22,2	9	25,0	36	100	Melhor desempenho

Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores da instituição estudada, entre eles 100% dos que ocupam função de Direção e 75% dos que ocupam função de Coordenação, enxergam de forma forte a “Parceria” com os concorrentes e beneficiários como uma prática estabelecida na instituição. Isso quer dizer, segundo Bukowitz e Williams (2002), que a organização transpõe seus limites por meio da colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes como précondição para produzir ganhos mútuos de competitividade. No entanto, Borges Filho (2002) levanta a preocupação quanto à qualidade da utilização do conhecimento nas parcerias, pois a boa (ou a má) utilização também pode atingir a relação da organização com seus parceiros (clientes e fornecedores), uma vez que a obtenção de conhecimento desnecessário poderá comprometer o desenvolvimento de produtos, serviços e a tomada de decisão.

A análise do indicador “Estrutura Física e Organizacional” demonstrou que de forma moderada a instituição promove espaços de trabalho com estruturas diferentes simultaneamente e que facilitem a comunicação e o fluxo do conhecimento entre as pessoas e os grupos de trabalho para alcançar o tipo de uso criativo do conhecimento. No entanto, Davenport e Prusak (1998) levantam que as pessoas precisam de espaços — cognitivo ou social — na instituição para refletir com os outros sobre o que sabem, caso contrário o conhecimento permanecerá apenas na mente das pessoas.

Nonaka e Takeuchi (1997) e Brito (2005) reforçam que é função das organizações fornecerem o contexto para a facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual e coletivo, através da disponibilização de espaços organizacionais planejados, para facilitar a comunicação e o fluxo do conhecimento.

Quanto ao “Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento”, percebeu-se que moderadamente as pessoas compartilham suas *expertises* quando têm uma opinião ou ideia a oferecer para melhorar o trabalho. Brito (2005) explica que para ocorrer compartilhamento do conhecimento, supõem-se as condições: confiança mútua e vivência cotidiana nas situações de trabalho. Portanto, de acordo com Davenport e Prusak (1998), Bukowitz e Williams (2002) e Lara (2004), o problema que pode estar acontecendo é a tendência das pessoas de guardarem seus conhecimentos, mesmo sem intenção, pois podem não estar motivadas a mostrar o que sabem, ou o que Brito (2005) indica, quando afirma que essa pode ser uma estratégia de defesa do trabalhador, já que quando socializa seu conhecimento pode se tornar vulnerável à substituição por outro trabalhador.

O resultado dos indicadores anteriores pode ter refletido no indicador “Processo Decisório”, pois apresentou intensidade moderada. Isso pode ser explicado pelo fato de que a tomada de decisão depende do conhecimento elaborado de formas novas, interessantes, inovadoras e de forma confiável para que se agregue valor para o mercado e para o cliente. (Bukowitz e Williams, 2002).

Também se observou, com os dados da pesquisa, que a instituição, de forma fraca ou moderada, apresenta “Documentação, Resultados, Mensuração/Protocolos e Regras” de segurança da informação confidencial. Bukowitz e Williams (2002) levantam, nesse caso, a necessidade de proteção do conhecimento essencialmente ligado à competência da organização, já que sua falta pode ocasionar: a perda de propriedade intelectual, retrabalho, dificuldade na seleção de novas informações, limitações no planejamento e na criação de produtos e serviços, e eficácia reduzida.

### 5.2.3 Diagnóstico da Seção Aprenda

A Seção Aprenda apresentou-se com 33,15% de intensidade, indicando desempenho baixo. Portanto, a instituição em estudo timidamente empreende alguma ação voltada para o aprendizado organizacional e o desenvolvimento do capital intelectual.

Foi possível perceber quanto ao indicador “Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento” que, de forma moderada, a instituição busca promover a interação e a responsabilidade entre as pessoas pelo compartilhamento do conhecimento, favorecendo, em parte, a cultura de companheirismo, cooperação e complementaridade, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros. De acordo com Terra (2005), não socializar ou socializar pouco o conhecimento pode implicar problemas de aprendizagem, pois quando o conhecimento é retido proporciona o “não saber”.

Por outro lado, ao analisar o indicador “Parcerias”, percebeu-se que a instituição, de forma fraca, utiliza de alianças de colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes para produzir aprendizagem mútua. Apesar dos dados apontados pela pesquisa, 100% dos diretores não concordam com essa afirmação, pois os diretores são os que estabelecem redes estratégicas de parceiros para captação de recursos e gestão estratégica. Porém, Stewart (1998) alerta que o sucesso das organizações em uma economia baseada no conhecimento depende de novas habilidades e novos tipos de organizações e gerenciamento, que viabilizem a capacidade de aprendizado contínuo e não apenas de relacionamento com fornecedores, clientes etc.

Tabela 4  
Indicadores de GC da Seção Aprenda

Indicadores de Gestão do Conhecimento	Scores								Medida de desempenho
	Fs	%	Fr	%	Ms	%	Total	%	
Processos de gestão do conhecimento/contextualização/política de gestão do conhecimento	2	5,6	24	66,7	10	27,8	36	100	Desempenho mais fraco
Compartilhamento do conhecimento/comunicação/relacionamento	3	8,3	13	36,1	20	55,6	36	100	
Processo decisório	3	8,3	19	52,8	14	38,9	36	100	
Simulação/jogos/inação/resolução de problemas	4	11,1	18	50,0	14	38,9	36	100	
Parceria	6	16,7	20	55,6	10	27,8	36	100	
Avaliação do conhecimento	6	16,7	18	50,0	12	33,3	36	100	Melhor desempenho

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do indicador “Processos de Gestão do Conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do Conhecimento” revelou o desempenho mais fraco, significando que na percepção de 66,7% dos gestores da instituição não há reflexão sobre os erros, fracassos, problemas e discordâncias das experiências vivenciadas, inibindo-se a oportunidade de aprender como forma de reconstruir os processos de GC no ambiente organizacional. No entanto, o segredo para aquisição do conhecimento tácito é a experiência e a reflexão sobre os erros e insucessos do passado (Nonaka e Takeuchi, 1997; Lara, 2004).

Essa constatação é reforçada pela análise do indicador “Simulação/Jogos/Inovação/Resolução de problemas”, pois demonstrou que, de forma fraca, a organização utiliza de jogos e simulações para entender melhor como os fatos acontecem no contexto organizacional e de forma fraca utiliza uma experiência do passado sobre a impressão coletiva para prever ações futuras e favorecer a aprendizagem mútua.

De acordo com Holanda e colaboradores (2009), levanta-se uma preocupação com o futuro da organização, pois ela não está sendo capaz de utilizar práticas lúdicas ou não lúdicas



para entender e aprender com algumas ações que afetam os resultados no trabalho diário. Essa compreensão se aproxima da escola clássica da administração que não percebia as experiências e os julgamentos das pessoas como fontes de novos conhecimentos. Isso explica por que muitas vezes as organizações não percebem que desenvolvem práticas de gestão ou geração do conhecimento. Além disso, provoca a incapacidade de realizar o planejamento, pois o planejamento exige experiência e conhecimento acumulado internamente para ser aperfeiçoado (Stewart, 1998).

Os resultados do indicador “Avaliação do Conhecimento” corroboram os encontrados nos dois últimos indicadores, revelando-se que, além de a instituição refletir de forma fraca sobre as experiências de trabalho, também não reflete sobre o conhecimento que consegue aprender com a interação entre as pessoas. Isso repercute direta e negativamente no ajuste do sistema organizacional e na eficiência organizacional, conseqüentemente, no indicador “Processo Decisório”, já que os dados da pesquisa também demonstraram que, de forma fraca, a instituição entende como os fatos acontecem. Portanto, pouco aprende para resolver as situações diferentes do dia a dia organizacional.

#### 5.2.4 Diagnóstico da Seção Contribua

A Seção Contribua apresentou intensidade de 33,2%. Isso demonstra que a instituição apresenta fragilidade em conseguir que as pessoas contribuam com o conhecimento que aprenderam para a base de conhecimento da organização, de modo que todos tenham acesso ao saber. O resultado dessa Seção é reflexo da Seção Utilize, que demonstrou que a instituição pouco encoraja a criatividade e a participação das pessoas para disseminação do conhecimento.

Além disso, a partir da análise dos indicadores “Processos de Gestão do Conhecimento/Contextualização/Políticas de Gestão do Conhecimento”, “Reconhecimento e Valorização da Gestão do Conhecimento” e “Meios Eletrônicos e Tecnologias da Informação”, compreendeu-se respectivamente que são fracas a integração e a legitimação de processos de contribuir com o conhecimento para a organização, fatos percebidos principalmente pelos ocupantes de cargo de chefe (100%) e assessores (83,3%), pois lidam diretamente com as pessoas no nível operacional do trabalho; também é fraco o reconhecimento e a valorização das pessoas que contribuem com o conhecimento para a organização, indicador defendido por Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998); Sveiby (1998); Choo (2003) e Brito (2005) como fator de sucesso dos projetos do conhecimento; e é fraca a utilização de tecnologias da informação capazes de contribuir com o armazenamento e direcionamento da informação, percebido principalmente pelos gestores em função de Assessoria (100%), chefes (77,8%) e coordenadores (75%).

Esses resultados, de forma prática, podem produzir dificuldade das pessoas em identificar as outras ou as TIs, na instituição, que poderiam se beneficiar ou contribuir com o conhecimento que têm ou armazenam (Bukowitz e Williams, 2002). Os dados revelam uma preocupação, segundo Bukowitz e Williams (2002): a legitimação de processos de contribuir,



a utilização de TIs e a valorização das pessoas podem facilitar o processo de transferência do conhecimento tácito, já que esse é o norte da gestão do conhecimento (Sveiby, 1998).

Tabela 5  
Indicadores de GC da Seção Contribua

Indicadores de Gestão do Conhecimento	Scores								Medida de desempenho
	Fs	%	Fr	%	Ms	%	Total	%	
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do conhecimento	2	5,6	28	77,8	6	16,7	36	100	Desempenho mais fraco
Compartilhamento do conhecimento/comunicação/relacionamento	2	5,6	13	36,1	21	58,3	36	100	
Papéis de gestão do conhecimento	9	25,0	10	27,8	17	47,2	36	100	Melhor desempenho
Estrutura física e organizacional	8	22,2	7	19,4	21	58,3	36	100	
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	4	11,1	24	66,7	8	22,2	36	100	
Parceria	4	11,1	22	61,1	10	27,8	36	100	
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	3	8,3	19	52,8	14	38,9	36	100	

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do indicador “Parcerias” também demonstrou que, de forma fraca, em algum momento, as pessoas participam de múltiplas comunidades que poderiam facilitar a contribuição e disseminação do conhecimento para a instituição. Por outro lado, Angeloni (2003) resalta a importância da participação das pessoas em comunidades, não em um dado momento, mas como um processo contínuo e importante para construção de *expertises*.

Os dados da pesquisa também demonstraram que, de forma moderada, as pessoas são capazes de influenciar e contribuir sobre as ideias e *expertises* socializadas com foco na informação que agregue à missão da instituição, é o que revelam os dados do indicador “Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento”. Sobre esse resultado, Bukowitz e Williams (2002) e Dihl e colaboradores (2010) indicam que o problema reside nas pessoas em resistir contribuir por acharem que é perda de tempo ou que não agrega valor para quem contribuiu, mas só para quem recebe.

Quanto ao indicador “Estrutura Física e Organizacional”, de forma moderada, na percepção dos gestores, as pessoas são capazes de conectar o conhecimento que conseguem armazenar. E, quanto ao indicador “Papéis de Gestão do Conhecimento”, também de forma moderada percebeu-se que existem especialistas que contribuem auxiliando as pessoas a se expressarem melhor sobre o que sabem. Esse último indicador, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998) e Bukowitz e Williams (2002), remete a um desafio da GC dedicado aos gestores, pois os empregados da “linha de frente” são os que estão envolvidos

nas atividades mais operacionais, são especialistas que conhecem os detalhes. Porém, não conseguem transformar sua experiência em conhecimento útil, pois não têm visão mais ampla. Portanto, é importante ajudá-los a compartilhar o que sabem que sabem.

### 5.2.5 Diagnóstico da Seção Avalie

O resultado da Seção Avalie, com 30,9%, apresentou o desempenho mais fraco. Significa que o conhecimento e as informações existentes não são avaliados de forma sistêmica e rotineira, o que pode acarretar impedimento à mudança e às respostas exigidas pela sociedade, uma vez que não se tem, ou se tem pouca informação sobre o que realmente é importante para a instituição alcançar sua missão.

A partir dos dados da pesquisa, demonstrados na tabela 6, identificou-se, quanto ao indicador “Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento”, que o mesmo apresentou o desempenho mais fraco, com 91,7%, denotando que de forma fraca discute-se, relata-se e conversa-se sobre a GC na organização, quando se conversa sobre sua situação. Entre os gestores respondentes, 100% dos que ocupam cargo de Chefia e Direção concordam com essa afirmação. Esse dado revela que tanto no nível estratégico (Direção), quanto tático (Chefia) não se conversa sobre esse assunto.

Tabela 6  
Indicadores de GC da Seção Avalie

Indicadores de Gestão do Conhecimento	Scores								Medida de desempenho
	Fs	%	Fr	%	Ms	%	Total	%	
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do conhecimento	2	5,6	24	66,7	10	27,8	36	100	
Compartilhamento do conhecimento/comunicação/relacionamento	3	8,3	33	91,7			36	100	Desempenho mais fraco
Papéis de gestão do conhecimento	7	19,4	11	30,6	18	50,0	36	100	
Documentação, resultados, mensuração/protocolos e regras	2	5,6	32	88,9	2	5,6	36	100	
Processo decisório	3	8,3	19	52,8	14	38,9	36	100	
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	9	25,0	2	5,6	25	69,4	36	100	Melhor desempenho

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, o indicador “Processos de GC/Contextualização/Políticas de GC” segue a mesma tendência, pois apontou que de forma fraca a instituição estudada mensura a gestão do conhecimento por meio de medidas qualitativas e quantitativas. Quanto ao indicador “Do-

cumentação, Resultados, Mensuração/Protocolos e Regras”, também de forma fraca, na percepção dos gestores, a instituição descreve os fluxos do conhecimento para ajudar a entender melhor o que está tentando gerir e seus resultados. Entre os gestores que concordam com esta afirmação têm-se 100% dos que ocupam função de Chefia e Direção.

Esses dois últimos indicadores podem ter influenciado diretamente o resultado do indicador “Processo Decisório” já que demonstrou-se que de forma fraca a instituição utiliza de fatos sólidos, números e informações não mensuráveis como suporte para as decisões baseadas no conhecimento.

Entretanto, a partir do indicador “Reconhecimento e Valorização da Gestão do Conhecimento”, que teve o melhor desempenho, com 69,4%, pôde-se perceber que de forma moderada os gestores da instituição reconhecem o conhecimento como recurso capaz de gerar valor para as organizações. Além disso, são moderadamente capazes de avaliar o conhecimento necessário quando alocam recursos para o processo de inovação, foi o que revelou o indicador “Papéis de Gestão do Conhecimento”.

Apesar desses resultados, Stewart (1998) considera que não basta reconhecer a importância do conhecimento, pois, para que as organizações sobrevivam em uma economia baseada no conhecimento, devem incorporar novos tipos de organização, novas formas de gerenciamento para que possam utilizar o conhecimento no processo de inovação.

### 5.2.6 Diagnóstico da Seção Construa/Mantenha

A intensidade dessa Seção foi de 35,9%, indicando-se fragilidade na canalização dos recursos e conhecimentos disponíveis para promoverem a criação de novos conhecimentos. Significa que a instituição não dispõe, ou dispõe de pouco conhecimento que a mantenha viável e competitiva no futuro. Trata-se de um reflexo da Seção Avalie, que demonstrou que a instituição não tem, ou tem pouca informação sobre o que realmente é importante para alcançar sua missão. Portanto, a construção e a manutenção do conhecimento podem não estar colaborando para que a instituição se torne competitiva no futuro.

Os dados da pesquisa coletados a partir dos indicadores demonstraram que a variável de desempenho mais fraca foi “Processos de GC/Contextualização/Políticas de GC”, com 69,4%. Quer dizer que a instituição em estudo não instituiu o compartilhamento do conhecimento, com o uso das TIs necessárias entre unidades, nem além fronteiras e grupos de trabalho.

Além disso, não estabeleceu diferentes redes de pessoas para retê-las e alavancar o conhecimento por meio de relacionamentos duradouros para outras áreas mantendo as pessoas indispensáveis para a missão da organização. Sobre isso, Bukowitz e Williams (2002) e Castro (2005) levantam que a instituição pode estar sofrendo com a perda de *know-how*, tanto pela dificuldade de criar uma estrutura de cooperação para compartilhar o conhecimento, quanto pela dificuldade em reter os servidores-chave, que levam em suas mentes o conhecimento estrategicamente importante para mantê-la viável no futuro. Além disso, essa dificuldade em manter pessoas pode estar sendo causada pela falta de tratamento justo, do senso de respon-

sabilidade compartilhada, de contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual (Nonaka e Takeuchi, 1997). Essa situação compromete diretamente a qualidade da prestação de serviço à sociedade, pois provoca descontinuidade das atividades e perda de *know-how* e inovação.

Nesse sentido, Bukowitz e Williams (2002:278) lembram que “ficar sem o conhecimento certo causa um desastre muito mais sério — a perda de competitividade e, finalmente, o colapso da própria empresa”. Portanto, as organizações devem manter as pessoas fiéis mediante tratamento de forma justa e senso de responsabilidade compartilhada (Nonaka e Takeuchi, 1997:83). Isso passa pela ressignificação da área de RH (Brito, 2005).

Outro indicador diretamente associado à manutenção do conhecimento que poderá tornar viável a instituição no futuro é “Documentação, Resultados, Mensuração/Protocolos e Regras”, pois representa, segundo Bukowitz e Williams (2002), a manutenção de produtos ou serviços com valor agregado como resultado do conhecimento que eles contêm. No entanto, os dados da pesquisa, conforme a tabela 7, revelam que de forma fraca os gestores da instituição percebem que os produtos e serviços têm um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm, ou seja, não se percebe a dimensão intangível baseada no conhecimento, nos produtos e nos serviços da instituição.

Tabela 7  
Indicadores de GC da Seção Construa/Mantenha

Indicadores de Gestão do Conhecimento	Scores								Medida de desempenho
	Fs	%	Fr	%	Ms	%	Total	%	
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do conhecimento	2	5,6	25	69,4	9	25,0	36	100	Desempenho mais fraco
Compartilhamento do conhecimento/comunicação/relacionamento	12	33,3	11	30,6	13	36,1	36	100	
Papéis de gestão do conhecimento	8	22,2	15	41,7	13	36,1	36	100	
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	8	22,2	8	22,2	20	55,6	36	100	Melhor desempenho
Documentação, resultados, mensuração /protocolos e regras	9	25,0	14	38,9	13	36,1	36	100	
Simulação/jogos/inovação/resolução de problemas	6	16,7	13	36,1	17	47,2	36	100	
Parceria	7	19,4	18	50,0	11	30,6	36	100	
Valores	7	19,4	18	50,0	11	30,6	36	100	

Fonte: Dados da pesquisa.

Também foi possível perceber, quanto ao indicador “Parcerias”, que de forma fraca a instituição pesquisada construiu redes de relacionamento estratégicas com outras organi-

zações e clientes, através do compartilhamento de tecnologias e ideias, para levar produtos inovadores para o mercado, ou seja, não investe em *networkings* para adquirir conhecimento em outras bases de dados.

Ao analisar o resultado do indicador “Valores”, tem-se que, na percepção dos gestores, na organização as pessoas não são consideradas as principais fontes de valor, e não há um esforço para alinhar os valores formais e informais. Quanto aos “Papéis de Gestão do Conhecimento”, permanece a tendência, pois de forma fraca a instituição lança indivíduos ou grupos específicos capazes de liderar o esforço de GC. Esse resultado, em parte, se opõe ao encontrado no mesmo indicador na Seção Contribua, que encontrou que moderadamente na instituição existem indivíduos que contribuem auxiliando as pessoas a se expressarem sobre o que sabem, o que pode ser explicado pela presença de gestores do conhecimento não formalmente designados, já que fracamente a instituição lança indivíduos ou grupos para liderar o esforço de GC.

Os dados da pesquisa também revelaram, quanto ao indicador “Meios Eletrônicos e Tecnologias da Informação”, que de forma moderada a instituição conecta ou utiliza os meios eletrônicos e TI em rede como fonte de informação confiável de que se necessita para fazer o trabalho. Também de forma moderada a instituição encoraja as pessoas para pensarem na construção de ideias inovadoras de produtos ou serviços a partir das atividades não funcionais dos servidores; foi o que revelou o indicador “Simulação/Jogos/Inovação/Resolução de Problemas”.

Quanto ao indicador “Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento”, pôde-se aferir que de forma moderada a instituição percebe quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente; porém, internamente comunica o conhecimento para outras áreas para que qualquer um na instituição se beneficie.

### 5.2.7 Diagnóstico da Seção Descarte

Esta Seção apresentou-se com 33,6% de intensidade, conforme a tabela 1, significando-se que, para a instituição, é difícil abandonar ou descartar o conhecimento que não tem utilidade presente ou futura e que não agrega mais valor.

Analisando-se os dados da pesquisa, verifica-se que o indicador “Avaliação do Conhecimento” contribuiu de forma “negativa” para esse percentual, pois revela que de forma fraca a instituição reflete sobre se o conhecimento que construiu pode ser utilizado de outras maneiras antes de descartá-lo. Além disso, segundo 44,4% dos gestores, de forma fraca se tem consciência dos componentes que contêm o conhecimento descartado. Portanto, conforme Bukowitz e Williams (2002), a organização pode não estar bem posicionada para obter os benefícios do despojamento.

Tabela 8  
Indicadores de GC da Seção Descarte

Indicadores de Gestão do Conhecimento	Scores								Medida de desempenho
	Fs	%	Fr	%	Ms	%	Total	%	
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do conhecimento	2	5,6	21	58,3	13	36,1	36	100	
Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento	10	27,8	10	27,8	16	44,4	36	100	Melhor desempenho
Papéis de gestão do conhecimento	3	8,3	26	72,2	7	19,4	36	100	
Processo decisório	5	13,9	15	41,7	16	44,4	36	100	
Simulação/jogos/inação/resolução de problemas	12	33,3	5	13,9	19	52,8	36	100	
Parceria	8	22,2	7	19,4	21	58,3	36	100	
Avaliação do conhecimento	5	13,9	16	44,4	15	41,7	36	100	
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	5	13,9	29	80,6	2	5,6	36	100	Desempenho mais fraco

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro indicador diretamente associado ao descarte do conhecimento e que teve o desempenho mais fraco, com 80,6%, é o “Reconhecimento e Valorização da Gestão do Conhecimento”. Percebeu-se que a instituição não revê suas práticas de valorização de pessoal nem leva em conta o impacto de deixar ir embora servidores com capacidade de contribuição, lealdade e compromisso. Portanto, não se percebe que se está perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante. Esses dados são confirmados por 100% dos ocupantes da função de assessor, 85,7% dos gerentes, 77,8% dos que ocupam a função de chefe e por 75% dos coordenadores, pois são os que lidam diretamente com as pessoas no dia a dia da organização, na linha de frente.

Além disso, de forma fraca a instituição tenta perseguir atividades de valor mais alto ou alocar as pessoas nas habilidades e *expertises* certas antes de pensar em demiti-las, e não tem a capacidade de se reinstrumentar antes de empregar novas habilidades com um novo grupo de trabalhadores do conhecimento, em detrimento do impacto da perda de pessoas com conhecimento estratégico importante. Foi o que revelou o indicador “Processos de Gestão do Conhecimento/Contextualização/Políticas de Gestão do Conhecimento”.

Semelhante ao resultado encontrado na Seção Construa/Mantenha, referente ao indicador “Processos de GC/Contextualização/Política de GC”, quando se encontrou que, de for-

ma fraca, a instituição estabelecia mecanismos, como redes de pessoas, capazes de alavancar o conhecimento através de relacionamentos duradouros mantendo-se/retendo-se as pessoas indispensáveis na instituição.

Esses resultados percebidos nos dois últimos indicadores podem ser os responsáveis por estar provocando a perda de *know-how* em virtude da saída de servidores-chave da instituição, ou seja, podem estar provocando a falta de capacidade em manter o conhecimento na instituição.

Quanto ao indicador “Papéis de Gestão do Conhecimento”, os dados da pesquisa demonstram que de forma fraca as pessoas participam em grupos de pesquisa sobre o ramo de negócio da instituição ajudando a decidir a necessidade de aquisição do conhecimento. Esse dado é confirmado por 100% dos gestores ocupantes da função de assessor, 77,8% dos ocupantes dos cargos de chefia e 66,7% de diretores.

Contudo, moderadamente, em relação ao indicador “Processo Decisório”, a instituição consegue refletir sobre o quanto pode alavancar o conhecimento adquirido, sobre o descarte planejado do conhecimento, sobre recusar trabalhos se não construir conhecimento que agregue à instituição e sobre terceirizar habilidades que não sustentam a competência essencial da instituição.

A análise do indicador “Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento” apresentou o melhor desempenho, demonstrando que de forma moderada a instituição tem capacidade de compreender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes da automatização das tarefas e trata as pessoas afetadas com dignidade e respeito para manter a base de conhecimento intacta.

Em relação aos indicadores “Simulação/Jogos/Inovação/Resolução de Problemas” e “Parceria”, de forma moderada, respectivamente, a instituição prefere utilizar os recursos e as habilidades construídos localmente para testar ou viabilizar novas ideias de negócio e constrói alianças com outras organizações com a inclusão de pessoal como aprendizes para determinar a necessidade de aquisição de novos conhecimentos ou *expertises* para manter a base de conhecimento atualizada.

Com relação ao último indicador — Parcerias —, apesar do resultado encontrado nesta seção, em comparação com os resultados encontrados no mesmo indicador na Seção Aprenda e Construa/Mantenha, percebe-se que na verdade a instituição utiliza de forma fraca as parcerias para produzir aprendizagem e as pessoas não participam de comunidades em rede para compartilhar TIs e ideias para levar produtos inovadores; portanto, a instituição pode apresentar dificuldades em manter a base de conhecimento atualizada.

A partir da análise dos resultados encontrados, foi possível perceber que existem pessoas na instituição que contribuem ajudando as outras a se expressarem, ou seja, a explicitarem o conhecimento tácito, apesar de não serem formalmente designadas, já que se verificou que a instituição não lança indivíduos ou grupos específicos capazes de liderar os esforços de GC. No entanto, a instituição não reconhece e valoriza esses servidores, nem os recompensa.

Outra consideração relevante observada é que a instituição, de forma fraca, dispõe-se de tecnologias da informação que facilitem a disseminação do conhecimento; quando dis-



põe de ferramentas tecnológicas, suas informações estão parcialmente atualizadas e não são utilizadas em rede. Portanto, nem todas as pessoas têm acesso a todas informações, nem as informações são suficientemente confiáveis para tomada de decisão, por exemplo.

Além disso, de forma recorrente em todas as seções do DGC, percebeu-se que o indicador “Documentação, Resultados, Mensuração/Protocolos e Regras” apresentou intensidade fraca, demonstrando que a instituição não utiliza fatos sólidos, números, informações não mensuráveis, resultados de jogos e simulações para tomar decisões ou entender melhor o que está tentando gerir e seus resultados. Isso impacta diretamente o processo decisório e o planejamento organizacional, demonstrando-se que a instituição não entende como os fatos acontecem, pouco aprende para resolver as situações do dia a dia e produz pouca capacidade de aprendizagem para prever ações futuras a partir das experiências do passado.

Por outro lado, a instituição enxerga como forte a parceria com os concorrentes e beneficiários como condição para produzir ganhos mútuos; contudo, não utiliza as parcerias para produzir aprendizagem. A instituição também reconhece que o conhecimento é um recurso capaz de gerar valor; porém, não é capaz de gerenciá-lo.

Os resultados da pesquisa também ratificaram que a instituição não revê suas práticas de valorização de pessoal referentes à manutenção/retenção dos servidores-chave, o que tem causado a perda de capital intelectual.

## 6. Conclusão

A GC tem se destacado como estratégia capaz de produzir diferenciação e sustentabilidade organizacional, tanto no setor privado quanto público. Por isso, considerando-se ainda que esta pesquisa aborda uma instituição de educação não formal, cujo principal recurso é o conhecimento, esperava-se encontrar nos resultados da pesquisa a presença de GC em maior intensidade no Processo Tático do diagnóstico, ou seja, a capacidade de responder às demandas imediatas do mercado e resolver os problemas do dia a dia organizacional, enfatizando-se menos o uso do conhecimento de forma estratégica a longo prazo, já que muitas organizações públicas ainda mantêm características da administração clássica, e, de forma mais otimista, um sincronismo positivo entre os dois processos.

Porém, a partir da análise dos dados das Seções do DGC e dos Indicadores de Gestão do Conhecimento à luz da revisão teórica, pôde-se verificar que a instituição não propicia condições facilitadoras para criação do conhecimento organizacional, não reconhece o conhecimento tácito dos trabalhadores, não dissemina o conhecimento explícito, nem o incorpora às tecnologias e produtos. Portanto, é uma instituição criadora de conhecimento, porém esse não é considerado seu negócio principal e, por isso, não gera inovação constante.

Em relação aos objetivos do estudo, constatou-se que houve baixo desempenho tanto no Processo Tático, quanto no Estratégico, ou seja, percebeu-se que os percentuais dos processos Táticos e Estratégicos não são suficientemente fortes para caracterizar a presença da GC na instituição, pois a instituição não discute sobre gestão do conhecimento quando analisa



sua situação perante o mercado; não apresenta relatórios, documentos e nem tem gestores designados para gerir o conhecimento. Portanto, não estimula a maestria pessoal, nem mensura indicadores sobre GC.

Além disso, as ações que desenvolve são pontualmente executadas e não apresentam interfuncionalidade/inter-relação, a instituição não apresenta ambiência favorável ao compartilhamento do conhecimento e não tem características organizacionais que o viabilizem, como: estrutura horizontalizada, trabalho em rede, processos virtuais, tecnologias de informação adequadas. A instituição também não estimula as atividades criadoras de conhecimento nos indivíduos ou atividades que proporcionem contextos apropriados para eles, já que o indivíduo que é o “criador” do conhecimento não é valorizado, ou seja, não é considerado fonte de valor para a organização; e a organização, que é o “amplificador” do conhecimento, não fornece condições facilitadoras para criação do conhecimento. Quanto aos grupos que são os “sintetizadores” do conhecimento, as pessoas não participam de grupos de estudo sobre o ramo de negócio da organização.

E, por ter uma estrutura hierarquizada, na instituição, o conhecimento tende a ficar concentrado em poucas pessoas, em feudos do conhecimento. A instituição também não reconhece aqueles que disseminam o conhecimento e não dispõe de formas pecuniárias de recompensas e de incentivos.

Contudo, percebeu-se que os gestores respondentes da pesquisa enxergavam a existência de práticas de geração do conhecimento na instituição. Porém, os resultados ratificam que são apenas ações de geração ou utilização do conhecimento que não são interconectadas.

Portanto, a instituição estudada ainda funciona dentro do modelo tradicional de gestão, apesar dos sinais evidentes de que a Gestão do Conhecimento está se consolidando em organizações de referência como um modelo importante a ser considerado.

## Referências

- ACEVEDO, Cláudia R.; NOHARA, Jouliana J. *Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANGELONI, Maria T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2011.
- ANGELONI, Maria T. *Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- BATISTA, Fábio F. et al. Gestão do conhecimento na administração pública. *Texto para discussão nº 1095*. Brasília: [s.n.], 2005. Disponível em: <[www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/lib-doc00000229v001relatorio\\_ipea.pdf](http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/lib-doc00000229v001relatorio_ipea.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2011.
- BORGES FILHO, José W. M. *O ambiente informacional: estudo de caso no Dert*. Monografia (especialização) — Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2002.

BRITO, Lydia M. P. *Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. São Paulo: Bookman, 2002.

CASTRO, Gardênia. *Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico*. Dissertação (mestrado) — Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://portalppgci.marilia.unesp.br/enancib/viewabstract.php?id=190>>. Acesso em: 9 jul. 2010.

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

CUNHA, Júlio. A. C. da et al. Gestão do conhecimento em multinacionais: o ambiente organizacional como instrumento disseminador. In: ENANPAD, São Paulo, 2009. Disponível em: <[www.anpad.org.br/evento.php](http://www.anpad.org.br/evento.php)>. Acesso em: 15 jun. 2010.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DIHL, Winicyus; HOLANDA, Lucyanno M. C. de; FRANCISCO, Antonio C. de. A utilização do método de diagnóstico para a gestão do conhecimento: estudo de caso numa empresa incubada (Alfa). *Revista Eletrônica Fafit/Facis*, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2010. p. 30-43.

DRUCKER, Peter F. et al. *Aprendizado organizacional*. São Paulo: Campus, 2000.

FIGUEIREDO, Saulo P. *Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GIL, Antonio C. *Método e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HOLANDA, Lucyanno M. C. de; SCANDOLARA, Neudi L.; FRANCISCO, Antonio C. de. Diagnóstico de gestão do conhecimento (DGC): ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. In: SIMPEP, XVI, 2009, Paraná. Disponível em: <[www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/E-ook%202009/CONGRES-SOS/Nacionais/2009%20-%20SIMPEP/XVI\\_SIMPEP\\_Art\\_1\\_a.pdf](http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/E-ook%202009/CONGRES-SOS/Nacionais/2009%20-%20SIMPEP/XVI_SIMPEP_Art_1_a.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2011.

LARA, Consuelo R. D. de. *A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações*. São Paulo: Nobre, 2004.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Ricardo J. A. et al. Identificação de processos de conhecimento — estudo multicaso em APL de calçados de campina grande. *Revista Gestão Industrial*, 2009. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/view/483>>. Acesso em: 9 jul. 2010.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TAVARES, Wolmer R. *Gestão do conhecimento: educação e sociedade do conhecimento*. São Paulo: Ícone, 2010.

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

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

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Lydia Maria Pinto Brito é professora titular do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar (UNP, RN). E-mail: lydiampbrito@yahoo.com.br.

Patrícia Webber Souza de Oliveira é professora titular do Mestrado em Administração da UNP, RN. E-mail: patriciaawh@bol.com.br.

Ahiram Brunni Cartaxo de Castro é administrador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). E-mail: brunnicastro@hotmail.com.