



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

AUGUSTO DALVIT TONELO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA PEQUENA EMPRESA DA CIDADE DE
CHAPECÓ-SC**

**CHAPECÓ
2016**

AUGUSTO DALVIT TONELO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA PEQUENA EMPRESA DA CIDADE DE
CHAPECÓ-SC**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para a obtenção de grau
de Bacharel em Administração da Universidade
Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Profa Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani
Tosta

CHAPECÓ

2016

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Tonelo, Augusto Dalvit
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA PEQUENA EMPRESA DA
CIDADE DE CHAPECÓ-SC/ Augusto Dalvit Tonelo. -- 2016.
111 f.:il.

Orientador: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , , 2016.

1. Gestão do conhecimento. 2. Diagnóstico de Gestão
do Conhecimento. 3. Pequena Empresa. 4. Empresa
Familiar. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Titulo.

AUGUSTO DALVIT TONELO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA PEQUENA EMPRESA DA CIDADE
DE CHAPECÓ-SC**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.


Orientador: Profa. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta - UFFS


Prof. Me. Humberto Tonani Tosta - UFFS


Prof. Andrea Bencke Zambarda - UNOCHAPECÓ

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por conceder força diária para seguir na luta da vida para o alcance dos meus objetivos e realização dos meus sonhos.

A Prof. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta que desde o primeiro dia de aula do curso de Administração não mediu esforços para me ajudar nas questões que estavam a seu alcance, assim como na realização deste trabalho, com suas preciosas observações e ensinamentos compartilhados.

Aos colegas de turma, pela amizade e companheirismo nesta jornada acadêmica;

À empresa estudada, por proporcionar a aplicação da teoria na prática de suas atividades.

À minha família o meu agradecimento por acreditarem no meu potencial e por todo o apoio dado ao longo desses anos.

Dedico este trabalho aos meus pais, Elton e Ivania;
ao meu irmão, João Pedro; e a todos que
participaram da minha caminhada acadêmica;

“Sonhe grande, pois ter sonhos grandes ou sonhos
pequenos dão o mesmo trabalho”

Jorge Paulo Lemann

RESUMO

Diante do atual mercado econômico de incertezas, competitividade crescente, consumidores cada vez mais exigentes e mudanças frequentes, a capacidade em gerar conhecimentos, inovar e empreender tornam-se condições necessárias para o crescimento e obtenção de vantagens competitivas empresariais. Dessa forma, a gestão do conhecimento passou a ser vista como atividade estratégica, capaz de produzir diferenciação e sustentabilidade organizacional, mas que ainda mostra-se como um desafio, principalmente para as micro e pequenas empresas familiares, as quais se aplicarem seus conceitos e práticas podem auferir bons resultados, decorrentes de sua estrutura simples, que possibilita flexibilidade, dinamismo e inovação. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar como a gestão do conhecimento se manifesta nas práticas gerenciais da empresa X. Metodologicamente, quanto à abordagem esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa e qualitativa, em que a utilização de ambas permite verificar como a empresa entende e pratica a gestão do conhecimento, assim como traduzir em números as perspectivas dos entrevistados a respeito do assunto. Em relação aos fins, esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois busca-se descrever as características de tal fenômeno, e aplicada devido à necessidade em contribuir para fins práticos e imediatos, a fim de buscar soluções para problemas existentes. Já em relação aos meios, caracteriza-se como bibliográfica, de campo, documental, participante e estudo de caso. Como técnica de coleta e análise de dados de dados, utilizou-se de entrevistas, levantamento documental, pesquisa participante, estudo de caso, questionários e observação. Para o tratamento de dados e desenvolvimento do estudo fez-se uso de planilha eletrônica MS-Excel, além de técnicas de análise de conteúdo com o intuito de submeter os resultados a uma reflexão empírica ou confrontados com a teoria existente e por meio de estatística descritiva para organizar, descrever, analisar e interpretar os dados de forma sistematicamente. Após os dados serem coletados, estes foram tratados seguindo o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002), em que considera-se os processos tático e estratégico reunidos em um questionário composto por sete sessões representativas dos domínios cognitivos da Gestão do Conhecimento, o qual foi complementado por uma padronização de itens avaliativos utilizada por Castro (2011), que propicia o agrupamento dos Indicadores de Gestão do Conhecimento, representativos das sessões, facilitando a apuração dos resultados. A partir da análise dos dados pôde se verificar que a empresa não proporciona condições que facilitem a criação do conhecimento organizacional, o que pode ser comprovado através da média geral que resultou em 52,55%, inferior à média de 55% definida como parâmetro médio de análise para as organizações que praticam de alguma forma a gestão do conhecimento. Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se o instrumento de coleta de Bukowitz e Williams (2002), pela ausência de formas de agrupar em itens avaliativos, grande exigência de quesitos por cada sessão do questionário e a ainda a similaridade de algumas. As limitações, comparações e generalizações devem ser feitas com cautela. Sugere-se para trabalhos futuros a realização de estudos comparativos entre as percepções da gestão do conhecimento de organizações de diferentes portes do setor.

Palavras Chaves: Gestão do Conhecimento. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Pequena Empresa. Empresa Familiar.

ABSTRACT

On the current economic uncertainty with increased competition, increasingly demanding consumers and frequent changes, the ability to generate knowledge, innovate and engage become necessary conditions for growth and achieving competitive on business. In this way, knowledge management has come to be seen as strategic activity, able to produce differentiation and organizational sustainability, but it still shows up as a challenge, especially for micro and small family businesses, which apply its concepts and practices can obtain good results due to their simple structure, which enables flexibility, dynamism and innovation. In this sense, the present study aims to examine how knowledge management is manifesting in the management practices of the company X. Methodologically, as the approach is research is characterized as quantitative and qualitative, in that the use of both allows you to check how the company understand and practice the knowledge management, as well as translate into numbers of respondents perspectives on the subject. In relation to the purposes, this research is classified as descriptive, because the aim is to describe the characteristics of this phenomenon, and applied due to the need to contribute to practical and immediate purposes, in order to find solutions to existing problems. Already in relation to the means, characterized as field, bibliographical, documentary, and case study. As a technique of data collection and analysis of data, used interviews, documentary survey, research, case studies, questionnaires and observation. For data processing and development of the study made use of MS-Excel spreadsheet, besides content analysis techniques with the aim of submitting the results to empirical reflection or faced with the existing theory and by means of descriptive statistics to organize, describe, analyze and interpret the data systematically. After the data is collected, these were treated following the model proposed by Bukowitz and Williams (2002), in which it is considered the tactical and strategic processes together in a questionnaire composed of seven sessions representing the cognitive domains of knowledge management, which was complemented by a standardization of evaluation items used by Castro (2011), which provides the Group of indicators of knowledge management, representing the sessions, facilitating the verification of the results. From the analysis of the data we could verify that the company doesn't provide conditions that ease the creation of organizational knowledge, which can be proved by the general average which resulted in 52,55%, lower than the average of 55% defined as average parameter analysis for organizations that practice somehow knowledge management. As for the limitations of the research, the Bukowitz and Williams (2002) instrument of collection stands out, by the lack of ways to group shapes in evaluative items, great demand of items for each session of the questionnaire and also the similarity of some statements which makes for the respondent exhausting and long. The limitations, comparisons and generalizations should be made with caution. It is suggested for future work the comparative studies between the perceptions of knowledge management of organizations of different sizes.

Key words: Knowledge Management. Knowledge Management Diagnosis. Small Business. Family Business.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Estrutura da base de conhecimento organizacional	21
Figura 2- Modos de conversão do conhecimento	26
Figura 3- Principais elementos da estrutura da gestão do conhecimento	32
Figura 4- Estruturação do processo de gestão do conhecimento	35
Figura 5- Pontuação da Sessão	52
Figura 6- Cálculo da pontuação geral do processo DGC	53
Figura 7- Distribuição dos itens da pesquisa avaliativa segundo os indicadores de Gestão do Conhecimento	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Diferenças entre dado, informação e conhecimento	24
Quadro 2- Definições de Gestão do Conhecimento	30
Quadro 3- Principais estruturas proposta sobre o Processo de Gestão do Conhecimento	36
Quadro 4 - Pontuação atribuída às respostas do instrumento de coleta.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Objetivos da pesquisa versus instrumento de coleta de dados	51
Tabela 2- Resultados encontrados na aplicação do DGC.....	63
Tabela 3- Indicadores de gestão do conhecimento da sessão obtenha	66
Tabela 4- Indicadores de gestão do conhecimento da sessão utilize.....	68
Tabela 5- Indicadores de gestão do conhecimento da sessão aprenda	70
Tabela 6- Indicadores de gestão do conhecimento da sessão contribua.....	72
Tabela 7- Indicadores de gestão do conhecimento da sessão avalie	73
Tabela 8 - Indicadores de gestão do conhecimento da sessão construa/mantenha.....	75
Tabela 9- Indicadores de gestão do conhecimento da sessão descarte.....	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 A BASE DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	21
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	26
2.2.1 Os processos de gestão do conhecimento	30
2.2.2 Obtenha	37
2.2.3 Utilize	38
2.2.4 Aprenda	39
2.2.5 Contribua	39
2.2.6 Avalie	40
2.2.7 Construa e Mantenha	41
2.2.8 Descarte	42
2.3 EMPRESA FAMILIAR	42
2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE	50
3.2 TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	50
3.2.1 Operacionalização do Questionário de Pesquisa	51
4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	56
4.1 DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA	56
4.2 DIAGNÓSTICO DO CONTEXTO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA	58
4.3 CONHECIMENTOS DISPONÍVEIS E DESEJÁVEIS PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA	63
4.3.1 Sessão obtenha	65
4.3.2 Sessão Utilize	67
4.3.3 Sessão Aprenda	69
4.3.4 Sessão Contribua	71

4.3.5 Sessão Avalie	73
4.3.6 Sessão Construa/Mantenha	74
4.3.7 Sessão Descarte	76
4.4 MEIOS DE USO, RETENÇÃO, DESENVOLVIMENTO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EXISTENTE	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE A	93
APÊNDICE B.....	96
ANEXO A.....	100
ANEXO B.....	107

1 INTRODUÇÃO

O mundo empresarial está diante de uma nova era. A era do conhecimento, com constantes transformações na economia do conhecimento provocadas pelo cenário econômico, político e social, bem como pelo mercado competitivo e ambientes dinâmicos em que as empresas estão inseridas. Tal fato, acaba por acarretar que inúmeras organizações, sejam públicas ou privadas, sofram com as crescentes pressões o que ocasiona uma reação a fim de responder rapidamente as necessidades impostas pelo mercado. Nesta linha, Fernandes et al., (2015) e Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) expõem que as organizações buscam, cada vez mais, adequar-se a este cenário em que o conhecimento apresenta-se como um dos recursos e uma das necessidades mais relevantes, que uma organização dispõe no ambiente empresarial e econômico a fim de obter sucesso e ganhos de produtividade.

Diante disso, a capacidade em gerar conhecimentos, inovar e empreender tornam-se condições necessárias para o crescimento e obtenção de vantagens competitivas empresariais, os quais constituem o tripé na obtenção do sucesso e são responsáveis por acarretar no desenvolvimento de uma sinergia, caracterizada como inteligência empresarial, que possui o conhecimento como base e mola propulsora da nova economia (CAVALCANTI; GOMES, PEREIRA, 2001).

Frente a tal perspectiva, e na medida em que a geração de dados e o acesso a informações adequadas transformam-se cada vez mais importante para o desenvolvimento de estratégias baseadas no conhecimento, os sistemas produtivos contemporâneos tendem nas próximas décadas a se adaptarem aos mercados globalizados (ERPEN, et. al., 2015). Esta transformação, possui como intuito direcionar os ativos intangíveis de conhecimentos da organização ao desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às exigências da sociedade atual e que garanta a sua sobrevivência no mercado.

No entanto, como aponta Fialho et al., (2010) a gestão do conhecimento não se refere apenas a gestão dos ativos intangíveis, mas também a gestão e desenvolvimento dos processos que estão relacionados diretamente com aqueles, devido à finalidade de atingir as metas empresariais e melhorar decisões, serviços e produtos por meio da aprendizagem organizacional, do valor agregado e da flexibilidade.

Dessa forma, a gestão do conhecimento passa a corresponder como as organizações estrategicamente percebem o seu conhecimento e aprendizagem, além, de evidenciar a necessidade por parte dos gestores em aumentarem seus esforços para tratar o conhecimento como um recurso que pode ser gerenciável e útil ao processo decisório, capaz de sustentar as

vantagens competitivas em longo prazo (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; BHATT, 2001).

Cabe destacar, que mesmo que o tema gestão do conhecimento tenha sido tratado por inúmeros autores, o assunto não se mostra esgotado, uma vez que se verifica a necessidade constante de discussão a respeito, em virtude de sua importância para as organizações, as quais têm alterado consideravelmente sua postura ao perceber os indivíduos como o novo capital (DA SILVA, 2006).

Sob este ângulo, Bhatt (2001) frisa a inexistência de um consenso sobre as características do conhecimento e as formas que estes recursos devem ser utilizados, uma vez que estas variam de perspectivas por meio de soluções tecnológicas e utilização de práticas gerenciais condizentes, que promovam o treinamento e a motivação, tido como fatores chaves, devido o conhecimento residir nos indivíduos.

No entanto, independentemente da importância da gestão do conhecimento para a obtenção de vantagens competitivas e crescimento através da geração de inovação, inúmeras micro e pequenas empresas não se utilizam de forma ampla e desenvolvida do fluxo e da gestão do conhecimento como ferramenta de gestão (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

Tal fato, conforme Piovezan (2003), acaba por interferir na descentralização das informações, no compartilhamento de tarefas e na formulação de estratégias amplas com o auxílio dos demais envolvidos. Associado a isto, Kukla e Kruglianskas (2003) destacam ainda, questões relacionadas às dificuldades quanto à cultura organizacional, falta de tempo, inexistência de confiança e capacidade de disseminação do conhecimento como barreiras que impedem a adoção de práticas para o estabelecimento de um ambiente que propicie o aprendizado.

Além dos desafios próprios das micro e pequenas empresas, as organizações familiares enfrentam ainda, situações complexas atreladas a aspectos como a gestão organizacional frente às políticas e valores familiares presentes na organização, bem como questões relacionadas ao aperfeiçoamento da administração e processo sucessório. Ademais, para que as empresas familiares sobrevivam em um mercado altamente competitivo, Oliveira (2006), frisa a necessidade efetiva da realização de uma análise e estruturação dos diversos instrumentos administrativos utilizados para alavancar os resultados.

De qualquer forma, o desenvolvimento das pequenas empresas familiares como salienta Oliveira (2006), demonstra-se como um assunto de extrema importância para o futuro da economia brasileira, principalmente se associados elementos da gestão do conhecimento como novo paradigma na gestão organizacional.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Ao longo dos tempos, o conhecimento obteve diferentes significados, sendo as maiores modificações a partir da Revolução Industrial onde teve sua aplicação inclinada para a sociedade e não apenas para a satisfação pessoal, fato que ocasionou mudanças nas formas de produção, organização econômica e sociedade, onde o padrão artesanal e manual deu lugar ao modelo mecanicista e industrializado.

Com tal revolução a força motriz do desenvolvimento econômico passou a ser os meios de produção e a exploração do trabalho, com ideia apenas na acumulação de Capital. Tais fatos geraram uma sociedade com uma organização hierárquica e burocrática, além de ocasionar a alienação do homem em relação ao trabalho, aonde os indivíduos não necessitavam de criatividade e inteligência para a realização daquele (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001; RODRIGUEZ, 2001; FIALHO, et al., 2010).

Por sua vez, na sociedade do conhecimento, o conhecimento converte-se como novo e principal fator de produção, sendo que os valores dos produtos e serviços passam a depender cada vez mais do percentual de inovação a eles incorporados (CAVALCANTI; GOMES, PEREIRA, 2001; RODRIGUEZ, 2001; FIALHO, et al., 2010). Assim a gestão do conhecimento tornou-se uma das preocupações mais antigas da sociedade e uma condição para agregar valor, além de ser uma fonte de poder como expõe Rodriguez (2001).

Ademais, diante da economia atual, do processo de globalização que possibilitou a eliminação de fronteiras tanto econômicas como de informações (FIALHO et al., 2010; RODRIGUEZ, 2001), e de frente ao mercado competitivo com constantes mudanças, torna-se essencial a utilização de novos modelos de gestão organizacional a fim de tornar as empresas mais ágeis, flexíveis e estruturadas para a aquisição e desenvolvimento de conhecimento voltado a sociedade e sua evolução (RODRIGUEZ, 2001).

Em outro direcionamento, Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) evidenciam que a velocidade e intensidade das mudanças não afetam apenas a economia mundial, mas também o cotidiano da sociedade, seus hábitos, comportamentos e até mesmo o mercado de trabalho, uma vez que a obtenção de informações e geração de novos conhecimentos acaba por interferir na formação de riqueza através da inovação e como consequência aumenta-se a busca por profissionais melhor qualificados. Com base nestes argumentos, o tema central deste estudo é a **gestão do conhecimento**.

Por conseguinte, cabe esclarecer que os desafios enfrentados em relação à gestão do conhecimento não são diferentes para as micro e pequenas empresas, as quais frente às

mudanças na economia apresentam significativa importância para o país, como opção de desenvolvimento pela potencialidade de geração de renda através da oferta de empregos, assim como, pela habilidade de adaptação às variáveis mercadológicas. Outra característica que pode ser mencionada refere-se à vantagem competitiva e flexibilidade, as quais são decorrentes de sua estrutura simples, dinâmica e inovadora, o que proporciona uma facilidade maior quanto a sua adaptabilidade frente às exigências do consumidor (SILVA, 2004).

Frente a isto, a gestão do conhecimento revela-se como uma importante arma competitiva da era atual, ao tornar-se imensamente valiosa e um dos recursos econômicos fundamentais, com papel determinante em relação a qualquer outro fator de produção, sejam estes recursos financeiros, produtivos, naturais ou humanos (FIALHO, et al., 2010; TERRA, 2005). Nesta linha, De Alvarenga Neto (2005) acresce que a gestão do conhecimento deve ter como objetivo principal favorecer ou criar condições para o melhor uso da informação e do conhecimento disponível na organização.

Destarte, Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) acrescentam que “uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos”, devido à criação ser resultado de um ambiente propício com estímulos para que ocorra a interação entre as pessoas e possibilite o compartilhamento e criação do conhecimento na organização. No que lhe concerne, Kruglianskas e Terra (2003) e Fialho et al., (2010) ressaltam que esta transferência deve ocorrer preferencialmente de forma espontânea, e por meio da criação e organização das próprias experiências e esforços voluntários, pois em termos organizacionais não é possível criar conhecimento sem pessoas. Assim sendo, a gestão do conhecimento demanda de um planejamento estratégico para gerar e agregar valor à organização (CHIAVENATO, 2003).

Partindo dessas considerações o presente estudo busca contribuir com o conhecimento nesta área por meio do problema a ser respondido pela seguinte questão-problema: **De que forma a gestão do conhecimento se manifesta nas práticas gerenciais da empresa X?**

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é analisar como a gestão do conhecimento se manifesta nas práticas gerenciais da empresa X.

Na finalidade de atender o objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer como a empresa entende e pratica a gestão do conhecimento;
- b) Identificar os conhecimentos disponíveis e desejáveis para o desenvolvimento da empresa;
- c) Propor formas de aquisição, uso, retenção, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento existente.

1.3 JUSTIFICATIVA

A sobrevivência no atual ambiente econômico de incertezas, competitividade crescente, consumidores cada vez mais exigentes e mudanças frequentes, depende em grande parte do desenvolvimento de estratégias apoiadas na criatividade e inovações, com o objetivo de identificar as ameaças e antecipar as oportunidades de crescimento. Porém, para que isto ocorra, é de extrema relevância que a organização realize um alinhamento das estruturas, processos, pessoas e tecnologias em relação ao negócio, bem como desenvolva a necessidade de esforços contínuos para o cumprimento de sua missão e metas traçadas no planejamento (CARDOSO JÚNIOR, 2005).

Nesse sentido, em face de tal cenário, instauram-se temas importantes como a gestão do conhecimento, a qual se aplicada seus conceitos e práticas à realidade das micro e pequenas empresas nacionais podem auferir bons resultados (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

No entanto, apesar da gestão do conhecimento ser fator de obtenção de vantagem competitiva para grandes organizações, ainda mostra-se incipiente nas pequenas e médias empresas como uma ferramenta que possa auxiliar na gestão empresarial e auxiliar a enfrentar dificuldades atreladas à sistematização de suas atividades, criação, identificação, aquisição, desenvolvimento, implementação e gerenciamento adequado das informações em todos os níveis organizacionais. Dessa forma, para que a gestão do conhecimento seja aplicada e proporcione bons resultados é de extrema importância que as ferramentas, a linguagem e as práticas gerenciais atreladas ao tema sejam adaptadas a realidade, desafios e às condições

financeiras das PME's (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003). Além disso, deve-se existir uma cultura organizacional que permita a sensibilização quanto às mudanças nos cenários externos, que crie certa proximidade e efetiva troca de conhecimentos.

Cabe mencionar, que diferentemente das grandes empresas que contam com recursos financeiros para investimentos em sistemas e processos de apoio a gestão do conhecimento, as PME's sofrem com a pouca atenção direcionada à construção de conhecimento organizacional e falta de programas formais que estimulem o desenvolvimento das habilidades e aspirações de seus colaboradores, além do excesso de informalidade para a realização dos processos (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

Não obstante, conforme Leuch (2006) salienta, o conhecimento tem recebido certa importância nas empresas como diferencial competitivo, o que acarreta preocupação atrelada ao seu gerenciamento na era do conhecimento e em um ambiente globalizado, aonde o dinamismo empresarial e a presença de inúmeros fatores acabam por interferir na competitividade até mesmo em um contexto regional. Assim, o conhecimento pode vir a desempenhar importante papel para que as empresas se tornem atualizadas e garantam sua permanência no mercado. Além disso, o autor ressalta que apesar de amplas discussões a respeito do assunto nas organizações, de modo geral as práticas de gestão do conhecimento não tem sido frequentemente trabalhadas em pesquisas acadêmicas.

Diante disso, considera-se relevante o desenvolvimento desta pesquisa pela necessidade que as empresas possuem no desenvolvimento de estratégias de gestão do conhecimento que possibilitem o acesso as informações e o ajuste de seus processos internos, assim como a incorporação nos produtos, serviços e sistemas. Com isso, já se justificaria por si só, uma pesquisa que identifique e analise como o conhecimento organizacional é aplicado e a forma como a empresa gerencia este ativo intangível, oferecendo-lhe a possibilidade de adoção de iniciativas que promovam o desenvolvimento de boas práticas gerenciais.

Enfim, este estudo também se justifica ao tratar conforme Gonzaga (2014) de um dos temas considerados de grande importância estratégica para as organizações, devido suas várias etapas na implantação e manutenção. Além disto, permitiu ao pesquisador contribuir de forma efetiva com a empresa pesquisada, pois por meio do instrumento de pesquisa aplicado foi possível captar e documentar o estágio atual da Gestão do Conhecimento na organização, bem como propor melhorias referentes ao tema.

Por fim, a divulgação de uma pesquisa científica realizada em uma pequena empresa, poderá ser fonte para o desenvolvimento de outros estudos que discutam o assunto, o que possibilita ganhos para o meio acadêmico e para a sociedade. Em que para esta, uma pesquisa

deste cunho, permitirá aos gestores de outras organizações a possibilidade de estabelecer comparações e “*benchmarking*”. Para o acadêmico tem-se a possibilidade do aprofundamento nas questões teóricas da área de estudo e realização de correlações com outros estudos, modelos e instrumentos de coleta e análise de dados, assim como oportuniza a continuidade de outros estudos já desenvolvidos.

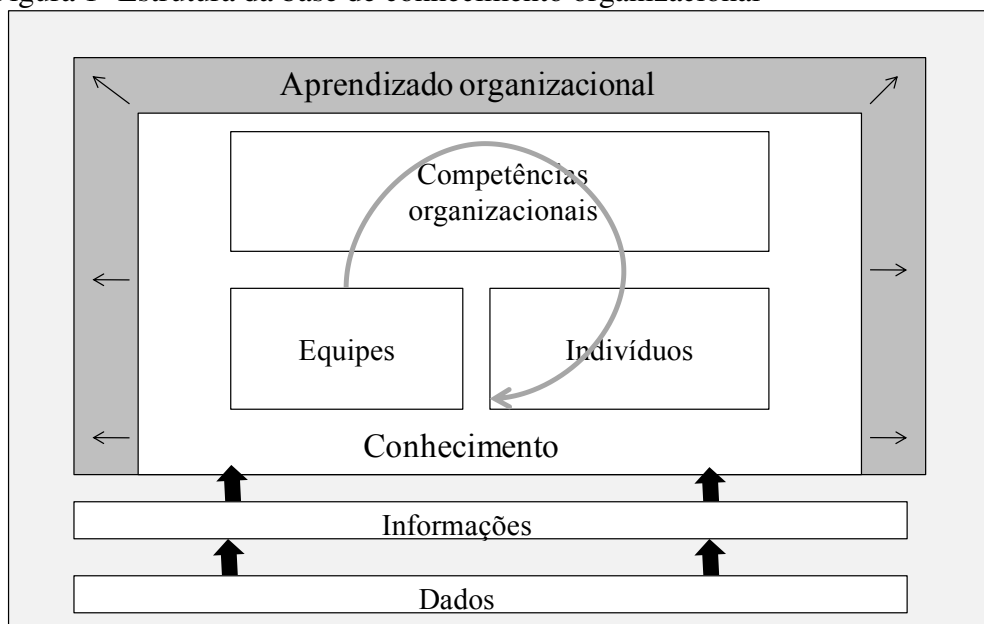
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Face o tema estar relacionado à gestão do conhecimento (GC), o presente referencial consiste em conceitos norteadores que servem como suporte ao desenvolvimento do estudo. Desta forma, por meio deste marco teórico acredita-se ser possível obter subsídios para o desenvolvimento da pesquisa e alcance dos objetivos estabelecidos.

2.1 A BASE DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Administrar os ativos intelectuais na sociedade do conhecimento é requisito fundamental para as organizações quem desejem sobreviver no mercado. Probst, Raub e Romhardt (2002) e Piovezan (2003), apontam que cada vez mais os executivos buscam formas de tratar o conhecimento como um importante recurso para as organizações e que deve ser gerenciado de forma adequada, mas que, porém, muitas vezes acaba por faltar o entendimento básico dos elementos que constituem o conhecimento na empresa. Nesse sentido, a fim de entender sobre a gestão do conhecimento, inicialmente deve-se estabelecer e compreender as diferenças existentes entre dados, informações e conhecimento, além dos demais conceitos que compõe a estrutura da base de conhecimento organizacional, a qual pode ser visualizada através da Figura 1.

Figura 1- Estrutura da base de conhecimento organizacional



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002).

Nesta perspectiva, pode-se constatar que a organização não pode criar conhecimento por si mesma, mas necessita da colaboração dos indivíduos e da interação presente dentro do grupo, uma vez que neste o conhecimento pode ser ampliado por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observação de boas práticas, (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), ocasionando assim o crescimento da aprendizagem organizacional.

Logo, Probst, Raub e Romhardt (2002) evidenciam a importância das habilidades e competências dos indivíduos e grupos na transformação de dados em conhecimento a fim de utilizá-lo em prol da empresa, uma vez que em determinadas situações conhecimentos coletivos mostram-se melhores para uma ação organizacional específica. Nessa perspectiva, interações coletivas entre os colaboradores contribuirão significativamente para o sucesso de muitos projetos e estratégias.

Braun e Mueller (2014) complementam que o conhecimento é resultado de uma ação e que faz parte de um ciclo, o qual se inicia com a apropriação das informações, interação e interpretação elaborada destas pelos indivíduos, o que gera valor as informações recebidas. Portanto, o conhecimento como aponta os autores é subjetivo, pelo fato que no momento em que é transmitido passa a ser informação, passado a outro indivíduo que se apropria e transforma em conhecimento.

A partir dessa base, Mota e Targiano (2013) acrescentam que embora os termos dados, informações e conhecimento possuam semelhanças, estes mantêm conceitos próprios embora interdependentes. De modo que, para Probst, Raub e Romhardt (2002) a capacidade de distingui-los e reconhecer as suas relações proporcionam aos gestores do conhecimento desenvolver uma visão integrada.

Diante disso, pode-se ressaltar que

Enquanto o dado carece de significado, a informação refere-se ao dado inserido em determinado contexto, de modo a permitir que o indivíduo lhe atribua significados, similares ou não, haja vista que a interpretação varia de sujeito para sujeito, segundo sua realidade conjuntural. A informação é, pois, matéria-prima do conhecimento. Este, por sua vez, comporta uma multiplicidade de concepções a depender da linha teórica. Em termos genéricos, o conhecimento diz respeito à capacidade de apreensão de informações, que passam a incorporar o repertório cognitivo dos seres humanos (MOTA; TARGIANO, 2013, p. 178-179).

Nesta mesma linha, Bhatt (2001) complementa que os dados são considerados fatos crus que ainda não sofreram tratamento analítico, informações por sua vez são um conjunto organizado de dados e conhecimentos são informações mais relevantes, de modo que os dois primeiros diferenciam-se com base na sua organização, enquanto informações e conhecimento são diferenciados pela interpretação de informações importantes, em que as irrelevantes

tornam-se dados. No entanto, evidencia-se que a distinção entre os termos depende exclusivamente de perspectivas dos usuários, suas experiências e práticas.

Por sua vez Davenport e Prusak (1998), apontam que os dados referem-se a um conjunto de fatos isolados correspondentes a determinados eventos e que já aconteceu. Não tenderiam a tomada de decisões, mas mostram-se de fundamental importância para as organizações, pois são à base da informação, a qual agrega valor aos dados quando estes são analisados e condensados. A partir da análise e interpretação das informações então é que surge o conhecimento, que nada mais é que uma informação trabalhada de acordo com critérios específicos.

Neste sentido, Probst, Raub e Romhardt (2002) chamam a atenção para a necessidade em desenvolver uma abordagem que integre dados, informações e conhecimento, reconhecendo a inter-relação destes elementos. Ressaltam ainda, que o conhecimento é adquirido com o tempo, através da reunião e interpretação das informações, o que passa exigir que se tenha uma boa estruturação dos dados, para que por meio destes possa ser extraído informações e com isso gerar conhecimento

O Quadro 1 propõe uma visão a respeito da relação entre dados, informação e conhecimento. Sendo que o conhecimento deriva da informação, que por sua vez, provém de um conjunto de dados, os quais não possuem significado próprio, mas que transformam-se em informação ao obter um propósito e posteriormente por meio de sua reflexão converte-se em conhecimento.

Quadro 1- Diferenças entre dado, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simple informação sobre o estado do mundo, facilmente estruturados e obtidos por máquinas, frequentemente quantificados e facilmente transferidos	Como dado investido de relevância e propósito e que requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e exige necessariamente a mediação humana.	E conhecimento como a informação valiosa da mente humana, pois inclui reflexão, síntese e de difícil estruturação, transferência e captura em máquina.
Coleta Processamento Distribuição	Custo x Benefício Efetividade Pertinência Valor agregado Tecnologia de Informação	Ação
Registro acerca de um determinado evento para o sistema.	Conjunto de dados com um determinado significado para o sistema.	Informação que devidamente tratada muda o comportamento do sistema
Evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Não existe correlação entre os fatos e suas implicações.	Provida de determinado significado e contexto para o sistema, porém carece de valor de interpretação.	Possui contexto, significado, além da reflexão, interpretação e síntese.
O dado é inerte.	A informação é dinâmica e exige a mediação humana.	Implica envolvimento e entendimento ativo e está vinculada à ação humana.
Facilmente estruturado e transferível.	Apesar de requerer unidade de análise é muito mais fácil transferir do que o conhecimento	Frequentemente tácito e de difícil estruturação e transferência.
É apenas a representação de eventos e não há correlação e atuação humanas sobre eles.	Cria padrões e ativa significados na mente das pessoas e exige consenso com relação ao significado.	É à base das ações inteligentes e está ancorado nas crenças do seu detentor.

Fonte: Adaptado de Brito (2005, p. 82-83) *apud* Gonzaga, (2014, p. 28)

Salienta-se ainda, que esta divisão entre dados, informações e conhecimentos é apresentada apenas de forma didaticamente, pois na prática muitas vezes os termos tendem a se confundir de acordo com as situações vivenciadas.

Ademais, para Nonaka e Takeuchi (1997) apenas o conhecimento mostra-se uma fonte segura para a vantagem competitiva em um mercado de incertezas. De modo, que para Davenport e Prusak (1999), as organizações à medida que interagem com o ambiente, captam e transformam informações em conhecimentos úteis para a tomada de decisão.

Davenport e Prusak (1999, p.6) ainda enfatizam que o conhecimento é

Uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Por sua vez, para Terra (2005), o conhecimento, diferentemente dos recursos financeiros, naturais e mão de obra é de difícil compreensão, assim como apresenta certa dificuldade para ser classificado e medido, uma vez que se trata de um recurso invisível, intangível e que não pode ser copiado. Porém, é um recurso altamente reutilizado, sendo que quanto mais reutilizado e difundido, maior torna-se o seu valor.

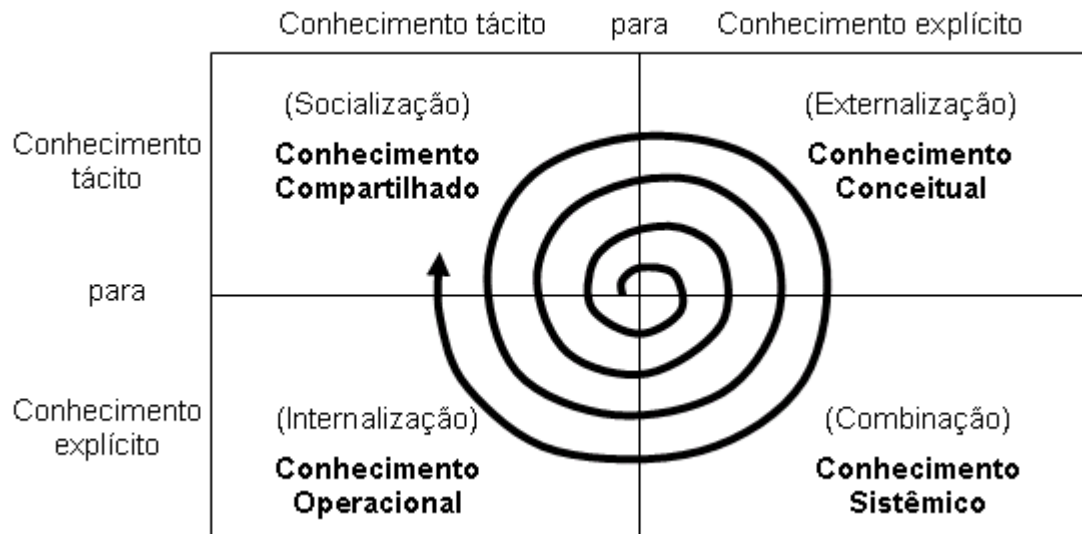
Fialho et al., (2010) expõe ainda, que para a convivência das empresas em um ambiente de organizações de conhecimento é fundamental que estas tomem consciência e mobilizem-se para constituir uma base de conhecimento forte e efetivamente gerenciada. O autor também frisa, que ao inovar as organizações acabam não apenas por gerar informações de fora para dentro, mas também vice e versa, uma vez que buscam resolver problemas em um ambiente de transformações. Dessa forma, a criação do conhecimento passa a se basear em uma distinção entre conhecimentos tácitos e explícitos.

O conhecimento tácito refere-se ao conhecimento valioso, por ser um conhecimento pessoal, ou seja, interno de cada indivíduo e constantemente atualizado através da aprendizagem. Já o conhecimento explícito, condiz aos conhecimentos importantes ou críticas que devem ser externalizadas, aplicadas e desenvolvidas. Porém, este deve ser utilizado apenas em lacunas das áreas de conhecimento na organização que interfiram no desempenho e não torne impossível e ineficaz o gerenciamento de uma gama de conhecimentos tácitos e explícitos (ASSOCIAÇÃO DE PRODUTIVIDADE DA ÁSIA, 2010).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito pode ser classificado em dimensões técnica e cognitiva. A dimensão técnica consiste em um tipo de capacidade informal que é de difícil definição, pois se trata do que o indivíduo sabe fazer devido a sua experiência. Já a dimensão cognitiva consiste em modelos mentais, crenças, esquemas e percepções habituais que são tidas como corretas. Quanto ao conhecimento explícito, este é visto como aquele que pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, recursos visuais, especificações de produtos ou manuais, sendo que pode ser facilmente transmitido aos indivíduos, formal e de forma sistemática.

Tem-se assim, a partir da interação do conhecimento tácito e explícito a criação do conhecimento, no qual podem ser identificados quatro modos de conversão de conhecimento organizacional diferentes entre si apresentados na Figura 2, aonde os conteúdos de conhecimento interagem entre si e geram a “espiral de criação do conhecimento” como expõe Nonaka e Takeuchi (1997).

Figura 2- Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de NONAKA; TAKEUCHI (1995; p. 80-81).

Os quatro modos de conversão da espiral do conhecimento são a socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização corresponde a um processo de compartilhamento de experiências, em que um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito de outros indivíduos, por meio da observação, imitação e prática, gerando assim a experiência (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Quanto à externalização, esta consiste em um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, sendo considerada fundamental para a criação do conhecimento, devido à criação de conceitos novos a partir do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Já combinação corresponde na sistematização e aplicação do conhecimento explícito, em que os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. E por fim, a internalização, que refere-se ao processo de aprender fazendo, ao incorporar o conhecimento explícito em tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento ao longo da história sempre exerceu papel relevante na sociedade, adquirindo diferentes significados, desde a sociedade agrícola em que tinha como pilares de sustentação a terra, a força de trabalho escravo e o Capital, até a sociedade do conhecimento que é suportada por valores atrelados ao conhecimento e rede entre as pessoas. Cabe destacar,

que o surgimento de novas sociedades ao longo do tempo como aponta Rodriguez (2001) não implicou no desaparecimento das anteriores, apenas produziu uma mudança no foco do poder e nos pilares que proporcionam crescimento e valor.

Todavia, foi somente com o advento da Revolução Industrial, meados do século XVIII, que ocorreu significativos avanços nos modelos de sociedades. A partir de então, a Sociedade Agrícola é substituída por um novo tipo organização, conhecida como Sociedade Industrial, a qual conforme Rodriguez (2001) foi suportada por três pilares básicos que correspondiam aos meios de transporte que permitiam o escoamento da produção e transporte de insumos, a energia responsável por possibilitar o funcionamento das máquinas e equipamentos, e a Indústria que é tida como base de todo o processo produtivo. Porém, embora ideias e conhecimentos mostrarem-se mais importantes na Sociedade Industrial, o conceito central ainda correspondia ao acúmulo de capital e como consequência a exclusão social (FIALHO, et. al., 2010).

Ademais, conforme Fialho et al., (2010) a sociedade industrial só foi possível de ser inserida nas organizações graças à burocracia de Max Weber, com a implantação de estruturas organizacionais hierárquicas, o que substituiu o favoritismo presente até então no ambiente empresarial, além de ser eficiente para organizar a divisão do trabalho, realizar o gerenciamento de decisões, fornecer regras, formalizar o poder e produzir produtos de forma mecanizada e em larga escala. Não obstante, uma organização baseada em uma Sociedade Industrial possui características atreladas à padronização de execução de procedimentos, carreiras baseadas em promoções por competência e a existência de relações interpessoais.

No entanto, independentemente da relevância que tais organizações apresentavam para a sociedade principalmente no pós guerra, esta forma de estrutura acabou por ocasionar inúmeras adversidades. Associado a isto, o conhecimento passou a ser visto como propriedade dos indivíduos, em que é construído por meio de conhecimentos tácitos, está em constante mutação e não possui fronteiras físicas, aspectos estes que foram responsáveis por influenciar o deslocamento da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento (RODRIGUEZ, 2001).

Outro fator influenciador na transição das sociedades, correspondem aos valores intangíveis que constituem muitas vezes o diferencial competitivo nas empresas. Deste modo, a sociedade do conhecimento passa a moldar um novo perfil de trabalho a ser realizado pelo homem, em que novos princípios incluem maior responsabilidade aos colaboradores ao definir e gerir seu próprio trabalho, passando de um trabalho especializado para um trabalho baseado em conhecimento (RODRIGUEZ, 2001).

Assim, conforme Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) modelos de organização que tiveram sucesso na Sociedade Industrial podem levar a fracassos na nova economia baseada em conhecimento. Isso, dar-se pelo fato que na sociedade do conhecimento a existência de flexibilidade do processo produtivo possibilita ao consumidor escolher as características desejadas nos produtos, bem como permite a fabricação de diferentes produtos sem grandes alterações na estrutura organizacional.

Com isso, verifica-se que a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento transformou os valores sociais e seus modos de produção, em que o trabalhador passou de um ser dispendioso para um colaborador produtivo gerador de ideias e respostas indispensáveis à dinâmica organizacional. Busca-se, então, a qualidade de vida e a participação do colaborador nas decisões do dia a dia, estabelecendo um relacionamento de parceria que muitas vezes estende-se além das fronteiras físicas da organização (LAURINDO, 2013). Estas transformações na sociedade do conhecimento na perspectiva evidenciada por Fialho et al.,(2010) foi possível somente em decorrência da globalização e dos grandes avanços da tecnologia da informação que possibilitaram realizar comunicação instantânea.

Nesse mesmo sentido, Drucker (2001) e Laurindo (2013) discorrem sobre o trabalho na sociedade do conhecimento e sua produtividade, que passam a constituir os ativos mais valiosos para a organização. Além disso, o trabalhador do conhecimento torna-se a nova fonte de riqueza, pois apresenta pró-atividade que permite interagir com todos os elementos ao seu redor, criando um ambiente propício ao aprendizado e surgimento de novas ideias. Logo, nessa nova economia, conforme Fialho et al., (2010) o conhecimento passa a ser o fator responsável pelo crescimento econômico e pela tomada de decisões mais eficazes.

A partir disso, pode-se evidenciar que o objetivo integral da gestão de conhecimento (*Knowledge Management- KM*) é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Infelizmente, a identificação e a distribuição bem-sucedida de conhecimento importante não garantem que ele será utilizado nas atividades diárias da empresa, pois existem várias barreiras que impedem o uso de conhecimento “de fora”. Portanto, deve-se tomar providências para garantir que habilidades e ativos de conhecimento relevantes originados através de patentes e licenças, sejam totalmente utilizados (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 35).

Fialho (2006) acrescenta ainda que a informação e o conhecimento são as principais armas competitivas das organizações, em que o conhecimento é mais valioso que qualquer outro fator de produção, e sendo assim considerado a espinha dorsal da sociedade e das

organizações contemporâneas, pois a gestão do conhecimento passou a ser atividade estratégica para as organizações, uma vez que o conhecimento não é um recurso escasso e quando compartilhado tende a crescer. Assim, o principal objetivo das organizações da sociedade da gestão do conhecimento é potencializar recursos informacionais para alavancar suas capacidades organizacionais, permitir que se aprenda com seus erros e adaptar-se às mudanças no ambiente. Com isso, o conhecimento tornou-se um recurso importante, não apenas por fornecer capacidade de resolver problemas, mas por proporcionar a geração de inovação e aprendizagem. De tal modo, se por um lado a saída de profissionais qualificados provoca a vulnerabilidade, por outro lado possibilita o enriquecimento dos trabalhadores que estejam dispostos a compartilhá-lo (CARDOSO JÚNIOR, 2005).

Laurindo (2013), acrescenta que a gestão do conhecimento refere-se à criação, explicitação e disseminação de conhecimentos no âmbito da organização. Como toda área em expansão, a gestão do conhecimento recebe diversas definições baseados em modelos, ou referenciados em estudos de casos existentes.

Nesse contexto, vários autores têm contribuído para construção de modelos de Gestão do Conhecimento, de modo que o Quadro 2 resume alguns das principais contribuições dos autores sobre o tema.

Quadro 2- Definições de Gestão do Conhecimento

Autor (es)	Definição de Gestão do Conhecimento
Nonaka e Takeuchi (1997)	O processo de criação do conhecimento organizacional pela conversão do conhecimento tácito em explícito ocorre a partir de quatro etapas, sendo: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, do Espiral de Criação do Conhecimento e a incorporação desse conhecimento no desenvolvimento de produtos, serviços e na tomada de decisão.
Davenport e Prusak (2003)	É um recurso valioso por estar próximo a ação, sendo que deve ser utilizado para avaliar as tomadas de decisões e para que estas sejam mais acertadas em relação à estratégia, concorrentes, clientes, mercado, etc.. Assim o conhecimento é um ativo intangível que se tem a necessidade de gerenciá-lo a fim de obter valor organizacional e por corresponder em uma das maiores vantagens competitivas empresariais em uma economia global. Nesse sentido a gestão do conhecimento é um processo que conduz a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
Bhatt (2001)	É mais do que capturar, estocar e transferir informações. Somam-se as percepções, interpretações e organizações de informações e conhecimentos em diferentes perspectivas. É um processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação
Bukowitz Williams (2002)	É um processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual, isso por que quando a empresa passa a valorizar habilidades individuais, normas e valores ou qualquer outra coisa que esteja contida nas pessoas acaba por se utilizar do seu capital intelectual ou conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos. Sendo que a estruturação da gestão do conhecimento é composta por sete processos que podem ser utilizados para o diagnóstico e posterior implementação (obtenha; utilize; aprenda; contribua; avalie; construa/ mantenha e descarte).
Probst, Raub e Romhardt (2002)	O conhecimento é um conjunto de habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas, e o qual baseia-se em dados, informações e conhecimentos sejam estes individuais ou coletivos. Assim, a gestão do conhecimento corresponde a aprender a administrar os ativos intelectuais da organização.
Terra (2001)	Significa rever e organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os trabalhadores.
Fialho (2010)	“É um conjunto completo de informações, dados, relações que levam as pessoas a tomar decisões, a desempenhar atividades e a criar novas informações ou conhecimentos. Pode ser conceituado também como um conjunto de informações contextualizadas e dotadas de semânticas inerentes ao agente que o detém” (FIALHO et al., 2010). Sendo que, uma das principais dificuldades em especificar o que se refere o conhecimento está no fato de que este depende muito do contexto e a forma como é interpretado e abordado pela empresa.
Associação de Produtividade da Ásia (2010)	É um processo que segue cinco etapas fundamentais (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) as quais possuem métodos e ferramentas adequadas para cada uma destas, com o intuito de apoiar os processos chaves do negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

2.2.1 Os processos de gestão do conhecimento

A estruturação do processo de gestão de conhecimento é apresentada por inúmeros autores como um conjunto de elementos construtivos, que auxilia a analisar situações, encontrando as áreas em que o conhecimento é negligenciado e pode originar problemas. A partir disso, estrutura-se as atividades de gestão do conhecimento, de modo que estas não

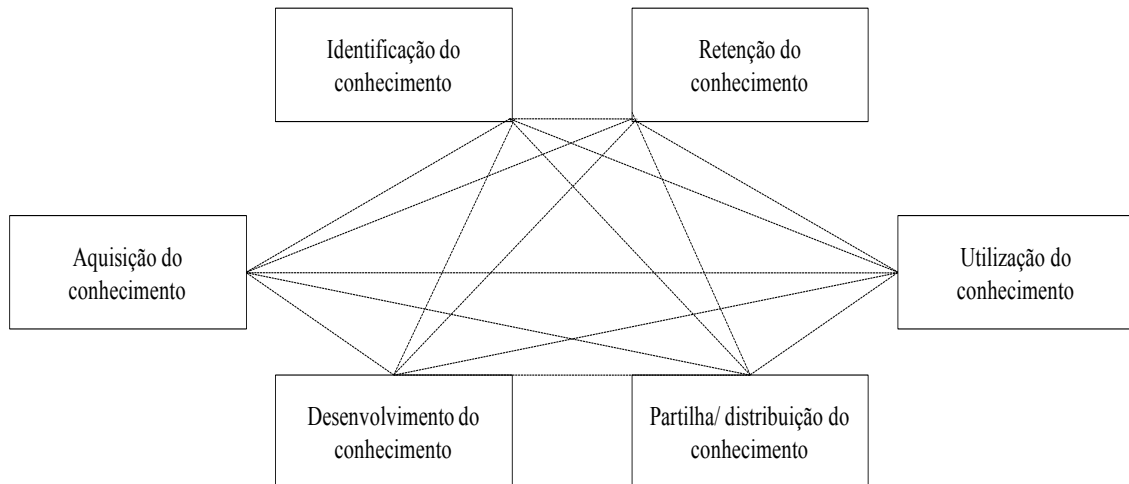
sejam contraditórias ao planejamento estratégico da organização, valorize as metas e permita uma avaliação do conhecimento existente (PROBST; RAUB, ROMHARDT, 2002).

A fim de facilitar este processo, o Manual da Associação de Produtividade da Ásia (2010) apresenta uma estrutura constituída por cinco processos sistemáticos ou *Knowledge Process* de gestão do conhecimento (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) que podem contribuir na produtividade organizacional, qualidade e crescimento, bem como fornecem uma avaliação inicial das práticas existente de gestão do conhecimento e que podem ser utilizadas para alavancar a implementação de CG na organização. Logo, os autores descrevem os processos da gestão do conhecimento como:

- **Identificar:** refere-se à fase inicial do processo de conhecimento crítico necessário para construir as competências essenciais da organização, onde se identifica as lacunas de conhecimento;
- **Criar:** identificadas as lacunas da organização faz-se a conversão do conhecimento e geração de novos conhecimentos, a fim de obter inúmeras maneiras para criar conhecimento tanto em nível individual, de equipe e organizacional;
- **Armazenar:** está fase visa coletar e preservar o conhecimento organizacional;
- **Compartilhar:** esta etapa promove a aprendizagem contínua para alcançar os objetivos de negócio. Por meio de confiança mútua busca-se promover uma cultura de partilha com a ajuda da tecnologia;
- **Aplicar:** consiste em usar e reutilizar o conhecimento na organização com o intuito de aperfeiçoar os produtos e serviços e com isso agregar valor.

Na mesma linha, Probst, Raub e Romhardt (2002) propõem uma estrutura integrada para gestão do conhecimento, identificando seis elementos construtivos essenciais neste processo, os quais podem ser visualizado por meio da Figura 3.

Figura 3- Principais elementos da estrutura da gestão do conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 33).

Assim, conforme Probst, Raub e Romhardt (2002) os elementos construtivos para uma estruturação do fluxo de gestão da informação correspondem em identificação, aquisição, desenvolvimento, distribuição, utilização e retenção do conhecimento, os quais sua conceituação é apresentada na sequência.

- **Identificar o conhecimento** - condiz em localizar o que se necessita, através da realização do mapeamento das habilidades e dos dados internos e externos a organização, de forma transparente e sem duplicidade. Nesta etapa os autores evidenciam um grande número de informações disponíveis atualmente, o que ocasiona dificuldades para acessar e identificar os conhecimentos específicos desejados quando necessários. Situação ocasionada devido à falta de transparência nas organizações provocadas pela globalização, descentralização e rotatividade de colaboradores.
- **Aquisição do conhecimento** - é o segundo processo de gestão do conhecimento. Valoriza a origem e os procedimentos das quais se consegue conhecimento, através dos seus *stakeholders*, tanto dentro da organização (entre áreas ou divisões da empresa) quando externo a esta. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), devido ao rápido crescimento e fragmentação do conhecimento, as empresas muitas vezes não conseguem desenvolver sozinhas o conhecimento que necessitam, sendo necessária então a obtenção deste conhecimento extra em mercados de conhecimento.

Neste sentido, os autores indicam algumas fontes de aquisição de conhecimento como: recrutamento de especialistas, utilização de consultorias, criação de mecanismos de cooperação entre empresas, incorporações ou fusões de empresas que detenham o conhecimento necessário, assinatura de alianças estratégicas para

transferência de *know-how* ou “saber como” com universidades ou institutos de pesquisa, ou mesmo a aquisição do conhecimento dos *stakeholders*, como clientes, parceiros, fornecedores, etc.

- **Desenvolvimento do conhecimento** - é um elemento construtivo que complementa a aquisição do conhecimento. Seu foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, melhores ideias e processos mais eficientes. O desenvolvimento do conhecimento inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existem dentro nem fora dela (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Assim, considerando a ideia que o conhecimento humano é criado e compartilhado através da conversão entre conhecimento tácito e explícito, Probst, Raub e Romhardt (2002) acreditam que a criatividade e a capacidade individual interagem no desenvolvimento do conhecimento individual, que deve ser externado e se converter em inovação para a organização como um todo.

Nesta perspectiva, os autores frisam que o desenvolvimento do conhecimento pode ser a realização deliberada de habilidades que não existiam na organização, bem como, subproduto de atividades rotineiras. Para tanto, a empresa deverá estar a par dos limites das margens de grau em que o desenvolvimento de competências pode ser retido.

- **Distribuição do conhecimento**– De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002) o conhecimento é o único bem que não desaparece ou diminui quando é vendido, compartilhado ou disseminado, mas ao contrário, se valoriza ao longo do tempo e proporciona vantagem competitiva. De tal modo, segundo os autores o processo de distribuição do conhecimento está relacionado com o compartilhamento dos esforços e aprendizados individuais e das informações ou experiências com toda a organização, o que acaba por transformar em conhecimento organizacional.

Não obstante, pode-se destacar que é normal nas empresas as pessoas se reunirem para trocar novas ideias sobre problemas e como resolvê-los. Assim sendo, é importante criar um ambiente propício para o conhecimento, que deve tornar-se um hábito organizacional no desenvolvimento de soluções mais criativas, ao contrário de que quando os funcionários ficam afastados em suas mesas, ocupados pelos seus trabalhos rotineiros. No entanto, compartilhar e distribuir conhecimento é muito difícil, pois pressupõe distribuí-lo para as pessoas e setores certos ou disponibilizar o conhecimento organizacional no momento necessário. Logo, Davenport e

Prusak(1998), complementam que a relativa dificuldade de se absorver e transferir o conhecimento depende do tipo de conhecimento envolvido: conhecimento mais ou menos explícito pode ser embutido em procedimentos, documentos, banco de dados. Já a transferência de conhecimento tácito geralmente exige intenso contato pessoal.

Portanto, a distribuição do conhecimento deve buscar o equilíbrio entre os interesses conflitantes, onde as empresas não devem apenas se ater em encontrar o meio correto para a utilização do conhecimento, mas, também, determinar a sua finalidade.

- **Utilização do conhecimento** - a empresa que não está disposta a aplicar o conhecimento identificado, adquirido, desenvolvido e distribuído, não será capaz de aplicá-lo produtivamente em seu benefício e para o alcance das metas estabelecidas. À vista disso, o “conhecimento em ação” é a medida mais significativa da gestão do conhecimento bem sucedida, pois a aplicação produtiva de conhecimento é a única maneira de traduzi-lo em resultados visíveis (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 165). Os autores consideram ainda que a utilização do conhecimento pode ser vista como a “fase de implementação” do processo de gestão do conhecimento, onde este se transforma em resultados concretos.
- **Retenção do conhecimento** - este elemento construtivo é fundamental para a Gestão do conhecimento, pois a memória organizacional é, conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), o ponto de referência para novas experiências: uma vez que sem memória, nenhum aprendizado é possível. O seu papel é garantir que a gestão do conhecimento consiga selecionar, armazenar e atualizar, sistematicamente, os conhecimentos gerados no decorrer de todo o processo construtivo.

Por sua vez, ao contrário dos demais autores, Bukowitz e Williams (2002) defendem a existência de sete elementos que formam a estrutura do processo de gestão do conhecimento, sendo estes as sessões obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa e mantenha e descarte (Figura 3).

Figura 4- Estruturação do processo de gestão do conhecimento



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

Esta metodologia realiza um diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações (DGC), compreendendo em sete seções (obtenha, utilize, aprenda e contribua, avalie, construa e descarte), as quais mostram-se essenciais ao processo de estruturação da gestão do conhecimento ao auxiliar as organizações pensar em como manter e compartilhar o conhecimento estrategicamente para agregar valor, sendo que para isto as seções são divididas de acordo com os processos tático e estratégico.

Nesta perspectiva, apresenta-se um quadro resumo a respeito dos processos considerados por cada autor trabalhado nesta pesquisa, em que procura demonstrar que cada pesquisador adota processos distintos para o processo de gestão do conhecimento como pode ser visualizado abaixo (Quadro 3).

Quadro 3- Principais estruturas propostas sobre o Processo de Gestão do Conhecimento

Bukowitz e Williams (2002)	Probst, Raub e Romhardt (2002)	Manual da Associação de Produtividade da Ásia (2010)
Obtenha – significa adquirir conhecimentos selecionados e solicitados internamente à organização, por meio de instrumentos que possibilitem capturar a informação.	Identificar o conhecimento - condiz em localizar o que se necessita, através da realização do mapeamento das habilidades e dos dados internos e externos a organização, de forma transparente e sem duplicidade.	Identificar - fase inicial do processo de conhecimento crítico necessário para construir as competências essenciais da organização, onde se identifica as lacunas de conhecimento;
Utilize –refere-se a utilizar o conhecimento já localizado e obtido, de forma a combinar inovação com a satisfação do cliente e suas demandas. Deve-se ser estimulado a uso de instrumentos que fortaleçam o pensamento e encoraje a criatividade da utilização da informação, sua experimentação e receptividade.	Aquisição do conhecimento - valoriza a origem e os procedimentos das quais se consegue conhecimento, através dos seus <i>stakeholders</i> , tanto dentro da organização (entre áreas ou divisões da empresa) quando externo a esta.	Criar - identificadas as lacunas da organização faz-se a conversão do conhecimento e geração de novos conhecimentos, a fim de obter inúmeras maneiras para criar conhecimento tanto em nível individual, de equipe e organizacional
Aprenda - meio para criar vantagem competitiva, sendo que para ocorrer de forma efetiva às empresas necessitam achar maneiras de integrar a aprendizagem, resistir à mentalidade de crise em curto prazo que afeta o fluxo de conhecimento e dificuldades na integração da aprendizagem.	Desenvolvimento do conhecimento – possui foco na geração de novas habilidades, novos produtos, melhores ideias e processos mais eficientes, ao incluir todos os esforços administrativos.	Armazenar - está fase visa coletar e preservar o conhecimento organizacional;
Contribua - considerado um processo que a maioria das organizações acha difícil de implementar, uma vez que contribuir com o <i>Know – how</i> consome tempo e ocasiona custos para a organização, pois os indivíduos não dedicam tempo para criar novos conhecimentos, fazendo assim que as contribuições não *tenham prioridade	Distribuição do conhecimento – o processo de distribuição do conhecimento está relacionado com o compartilhamento dos esforços e aprendizados individuais e das informações ou experiências com toda a organização, o que acaba por transformar em conhecimento organizacional.	Compartilhar - esta etapa promove a aprendizagem contínua para alcançar os objetivos de negócio. Por meio de confiança mútua busca-se promover uma cultura de partilha com a ajuda da tecnologia
Avalie - é de responsabilidade da liderança formal da organização. Não é um processo substituto a estratégia, mas um instrumento que auxilia implementá-la, fornecendo informações sobre o que é realmente importante para a organização.	Utilização do conhecimento - é a medida mais significativa da gestão do conhecimento bem sucedida. Vista como a “fase de implementação” do processo de gestão do conhecimento, onde este se transforma em resultados concretos.	Aplicar: consiste em usar e reutilizar o conhecimento na organização com o intuito de aperfeiçoar os produtos e serviços e com isso agregar valor.
Construa e Mantenha - assegura que o conhecimento futuro mantenha viável e competitiva a organização, sendo que cada vez mais as organizações construíram conhecimentos por meio dos seus relacionamentos com os empregados.	Retenção do conhecimento - seu papel é garantir que a gestão do conhecimento consiga selecionar, armazenar a atualizar, sistematicamente, os conhecimentos gerados no decorrer de todo o processo construtivo.	
Descarte –pode ser considerado como as empresas pensam estrategicamente sobre a gestão do conhecimento, no entanto, em muitas vezes ele ocorre de forma inconsciente juntamente com o descarte de ativos tangíveis.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Dessa forma, ao considerar os processos de gestão do conhecimento apresentado pelos diferentes autores, opta-se dentre todos os modelos pelo processo de diagnóstico da gestão do conhecimento desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002), por ser como aponta Gonzaga

(2014) o mais completo ao sintetizar as ênfases presentes nas abordagens anteriores e por influenciar os modelos desenvolvidos após a sua publicação. Nesse sentido, a seguir são explicitadas as características dos elementos obtinha, utilize, aprenda e contribua, avalie, construa e descarte apresentados por Bukowitz e Williams (2002).

2.2.2 Obtenha

O processo de gestão do conhecimento “obtenha” significa adquirir conhecimentos selecionados e solicitados internamente à organização, por meio de instrumentos que possibilitem capturar a informação como intranet, telefones e internet (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Obter informação para as organizações não se mostra um fator de novidade, porém, diante da crescente disponibilidade de informações acessíveis graças aos sistemas de tecnologias que provêm acesso facilitado, tornou-se cada vez mais difícil encontrar a informação correta que atenda as necessidades individuais ou coletivas no momento exato que desejam (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Aliado a isso, as organizações precisam achar maneiras de identificar conhecimento interno e torná-lo visível por meio da conscientização de suas próprias capacidades. Já com relação ao conhecimento externo, o primeiro passo para identificá-lo é examinar sistematicamente o ambiente de conhecimento relevante da organização (PROBST; RAUB, ROMHARDT, 2002).

Destarte, independente do tipo de busca, sendo ativa em que procura-se um conjunto de informação diretamente, ou através de uma busca passiva que é socializada a necessidade com o departamento, mostra-se essencial a capacidade em articular as necessidades e enfrentar os desafios de entender e comunicar adequadamente a informação pretendida e o que se planeja fazer com esta. Além disso, deve-se direcionar as solicitações as pessoas fontes de conhecimento, o que auxilia na determinação das fontes de buscas que devem ser utilizadas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Cabe salientar que mesmo em organizações altamente centralizadas as informações costumam estar dispersas com os indivíduos, o que acarreta em certa desvantagem, pois os grupos não se comunicam e nem compartilham ideias. Logo, a utilização de mapas de conhecimentos auxiliam na organização do conteúdo, em informar os recursos e conhecimentos que estão disponíveis, assim como as melhores práticas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Diante de tal cenário, Sluijs et al., (2016) acresce quanto à importância em conhecer e localizar o conhecimento, em que identificar e mapear os conhecimentos críticos de produção (onde se encontram e quem os domina) é um pressuposto para a sobrevivência e a perenidade da empresa.

No entanto, para obter o conhecimento é necessário antes identificá-lo, processo este que é composto pelas etapas de: (1) Identificar, analisar e descrever o ambiente de conhecimento da organização; (2) Definir um quadro das habilidades, informações e dados internos e externos; (3) Assegurar transparência dos conhecimentos e lacunas de conhecimento da organização; (4) Facilitar a localização dos conhecimentos dentro e fora da organização. Sendo que, aliado a isso algumas técnicas, como por exemplo, elaboração de listas de especialistas, mapas de conhecimento, manuais de funcionários, sistemas geográficos de informações, matrizes de conhecimento, etc., auxiliam os profissionais da empresa a localizarem o que precisarem (PROBST; RAUB, ROMHARDT, 2002)

2.2.3 Utilize

Após localizar e obter as informações desejadas, defronta-se com o desafio de como utilizá-las de forma a combinar a inovação com a satisfação do cliente e suas demandas. Para isso é necessário que as empresas estimulem instrumentos que fortaleçam o pensamento e encoraje a criatividade da utilização da informação, sua experimentação e receptividade. No entanto, os limites organizacionais acabam por gerar barreiras que impedem o fluxo de conhecimentos. Assim, os gestores devem adotar inúmeras estruturas simultaneamente a fim de alcançar o uso criativo do conhecimento necessário para obter foco no cliente (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Todavia, Probst, Raub e Romhardt (2002) salientam que para que o conhecimento seja devidamente utilizado e venha a acrescentar valor à organização, faz-se necessário que os processos anteriores à sua utilização sejam alinhados com as necessidades dos usuários em potencial. Para tanto, é preciso que sejam criadas condições para apoiar a aplicação do conhecimento novo e estimular indivíduos e grupos a acessarem os ativos intelectuais da empresa.

Entre as ações que podem ser tomadas pela gestão no sentido de instigar a utilização do conhecimento, encontra-se a estruturação apropriada dos ambientes de trabalho, medidas administrativas, visando alterar as possíveis variáveis culturais que possam estar funcionando como barreiras, além de um contexto mais prático que permita a aplicação imediata do

conhecimento adquirido. Com isso, através da utilização adequada do conhecimento é possível motivar inovações que atendem tanto às necessidades de desenvolvimento de novos produtos e melhoria de processos, quanto ajudam na adaptação criativa às condições incertas e às constantes mudanças no ambiente competitivo (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

2.2.4 Aprenda

O processo “aprenda” como meio para criar vantagem competitiva é significativamente novo nas organizações. Porém, para que ocorra de forma efetiva as empresas necessitam achar maneiras de integrar a aprendizagem, resistir à mentalidade de crise em curto prazo que afeta o fluxo de conhecimento e dificuldades na integração da aprendizagem. Para isso, deve-se estruturar o potencial de retorno delongos prazos ao enfrentar demandas de mercado, melhorar os resultados de projetos futuros, investir em entender como as ações acabam por afetar os resultados, do mesmo modo que é de responsabilidade da organização modelar um ambiente organizacional capaz de abranger todas as formas de conhecimento e facilitar a experiência de aprendizagem (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Assim, aprender é fundamental para as empresas pelo fato de contribuir com a transição e geração de ideias, ao passo que proporcionará o crescimento em um futuro com a existência de oportunidades de negócios. Entretanto, para inúmeras organizações o processo de aprendizagem se encerra na utilização do conhecimento para satisfazer suas necessidades imediatas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

2.2.5 Contribua

Como a aprendizagem, o processo “contribua” é considerado um processo que a maioria das organizações acha difícil de implementar, uma vez que contribuir com o *Know – how* consome tempo e ocasiona custos para a organização, pois os indivíduos não dedicam tempo para criar novos conhecimentos, fazendo assim que as contribuições não tenham prioridade (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Dessa forma, apesar dos benefícios que a contribuição pode proporcionar, tem-se alguns obstáculos e suposições a serem enfrentados para que este processo ocorra e permita que a organização ao realizar a contribuição, gaste seu tempo gerando ideias inovadoras e úteis em vez de apenas recriar conhecimentos básicos. Além disso, é necessário fazer com que

o conhecimento fruto da contribuição seja útil para utilizar na criação de novos conhecimentos (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Entretanto, para ocorrer à contribuição da gestão do conhecimento conforme apontam as autoras Bukowitz e Williams (2002), é necessário que se remova as barreiras que impedem o compartilhamento, uma vez que as pessoas só compartilharão o seu conhecimento se acharem que isto lhes trará algum benefício. Ademais, é preciso vincular à contribuição espontânea a oportunidade e ao avanço, ou seja, a organização deve construir uma cultura que encoraje os indivíduos a compartilharem o conhecimento naturalmente, e que neste ambiente tenha-se incentivos claros para o compartilhamento que vão além de simples recompensas, mas devem abranger promoções e oportunidades de crescimento profissionais.

Conforme as autoras, uma cultura de compartilhamento não nasce da noite para o dia, é necessário que as organizações evoluam no mundo dos negócios utilizando a coopetição, em que se tem uma cooperação entre os concorrentes em espaços pré-competitivos, que permitem a realização de pesquisas e exploração do potencial para auxiliar no crescimento dos negócios, aonde devem ser suficientemente estabelecidos para que ainda exista concorrência, mas que beneficie todas as partes. Assim, o lugar ideal para dar início à colaboração entre grupos e indivíduos em uma empresa seria em uma área aonde o conhecimento compartilhado beneficie toda a empresa rapidamente, porém sem prejudicar o espírito competitivo (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Destarte, apesar da importância evidenciada em organizações de grande porte é de difícil visualização o seu compartilhamento de conhecimento beneficiar toda a empresa, ou a eles próprios, isto dar-se pelo fato de que apesar do alinhamento dos interesses individuais e organizacionais serem importantes, acabam por tornar-se ilusórios (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Assim as autoras advertem que antes de insistir em um “compartilhamento universal” deve-se identificar grupos menores dentro da organização, onde o compartilhamento do conhecimento tende a produzir resultados.

Portanto, como salienta Gonzaga (2014), esta atividade tem como objetivo central conscientizar os usuários sobre a importância em compartilhar conhecimentos obtidos com os demais membros da organização.

2.2.6 Avalie

Quando as organizações passam a avaliar a qualidade do conhecimento para criar valor aos seus clientes acabam por atravessar uma fronteira entre os fluxos do processo geral

da gestão do conhecimento, em que os processos obtenha, utilize, aprenda e contribua encontram-se do lado tático e “são ativados por uma oportunidade ou demanda específica e imediata”. Por sua vez, os passos que iniciam com a sessões avalie e continuam com o construa/sustente e descarte localizam-se no lado estratégico e possuem natureza permanente, em que as respostas a mudanças ambientais “manifestam-se por alterações da direção estratégica, variações na velocidade e intensidade das respostas organizacionais ao mercado”. Processo este, que é de responsabilidade da liderança formal da organização, ao contrário dos processos que compõem o lado tático, o qual é caracterizado pela democracia, em que exige a participação de todos (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Desta forma, para as autoras Bukowitz e Williams (2002) a avaliação não é um processo substituto a estratégia, mas um instrumento que auxilia implementá-la, fornecendo informações sobre o que é realmente importante para a organização. Porém, para avaliar o capital intelectual, de modo que iniciativas construtivas sejam fortalecidas as organizações devem enfrentar desafios na identificação de novas formas de capital organizacional e conceber uma nova teoria na organização que eleve a gestão do conhecimento ao nível estratégico.

2.2.7 Construa e Mantenha

O processo “construa e mantenha” assegura que o conhecimento futuro possibilite a organização manter-se viável e competitiva, através da construção de conhecimentos por meio dos seus relacionamentos com os empregados, fornecedores, clientes e concorrentes, o que forçará a gestão tradicional marcada pelo comando e controle das pessoas a ceder espaço para um estilo de gestão que enfatiza a gestão dos ambientes e dos colaboradores, o que permitirá obter vantagem competitiva (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Dessa forma, conforme Bukowitz e Williams (2002) as organizações devem passar a integrar as atividades estratégicas de crescimento em seu cotidiano, para que as atividades estratégicas sejam atendidas, considerando o fato que o conhecimento é um recurso em constante transformação. Com isso, é perceptível que necessita-se desenvolver capacidade para localizar o conhecimento “certo” que ainda não é parte da base dos ativos da organização, para então desenvolvê-lo; já o conhecimento que faz parte dessa base deve ser protegido e compartilhado. Isto permitirá satisfazer necessidades existentes, não perdendo competitividade e oportunidades.

2.2.8 Descarte

As organizações tendem a acumular o conhecimento que desenvolveram, mesmo que este não esteja mais fornecendo nenhuma vantagem competitiva, o que evidencia a dificuldade em descartar as atividades e recursos que produziram valor algum dia.

Todavia livrar-se do conhecimento que não é importante para a organização exige que os obstáculos psicológicos, políticos e de mensuração sejam superados, o que possibilitará liberação de tempo e recursos para aumentar e manter o conhecimento que é importante estrategicamente.

Nesse sentido, muitas vezes o descarte de conhecimento pode ser considerado como as empresas pensam estrategicamente sobre a gestão do conhecimento. No entanto, em muitas vezes ele ocorre de forma inconsciente juntamente com o descarte de ativos tangíveis, como a venda ou licenças de patentes, um programa determinado de treinamento, retreinar, remanejar e demitir funcionários com habilidades obsoletas entre outras decisões. Assim, para que não seja descartado conhecimentos importantes, a organização deve ser capaz de imaginar o fluxo de conhecimento entrando, percorrendo e saindo da organização, não absorvendo ao longo deste fluxo conhecimentos desnecessários (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Embora, seja relevante descartar o conhecimento, antes de fazê-lo deve-se atentar para não descartar conhecimentos sem antes averiguar todo o seu valor para a organização e se este caso retido não se tornara em um dreno de recursos da organização sem prometer retorno razoável.

2.3 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares apresentam uma característica básica que as distingue das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam o processo sucessório e os cargos de direção (RICCA NETO, 1998). Por consequência, a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e aonde os valores institucionais da firma, identificam-se com um sobrenome de família, ou com a figura de um fundador (LODI, 1998).

Para Bornholdt (2005, p.20), essa questão é abordada como “laços familiares-empresariais” que são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser de apenas um indivíduo e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, acaba por tornar-se em uma sociedade de pessoas mais complexa.

Lethbridge (1997, p. 7), atenta ainda para o grau de influência e controle na gestão das empresas familiares, as quais podem ser classificadas em modelos como:

a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Assim atrelada às características de tais organizações, Oliveira (2006, p. 20) aponta algumas características da empresa familiar brasileira abordando os principais itens a serem considerados na sua análise:

- a) forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares;
- b) laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- c) valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- d) exigência de dedicação;
- e) postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- f) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- g) jogos de poder em que, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Diante disso, Fritz (1993) complementa que muitos empresários tendem a fracassar por não estabelecer diretrizes específicas de como as coisas devem ser realizadas, o que faz com que cada funcionário encontre sua própria maneira, tornando o processo de controle de qualidade frágil, gerando ineficiências e desperdícios. O que acaba por evidenciar a necessidade do mapeamento dos procedimentos e informações organizacionais, a fim de possibilitar que o trabalho possa ser realizado fluentemente na ausência do proprietário e não influencie no desempenho organizacional.

Não obstante, é de fundamental importância que as empresas familiares se atentem as mudanças que ocorrem diariamente tanto de inovação de produtos, novas tecnologias, tendências de clientes, como concorrência, o que possibilitará reagir de forma rápida e garantir maior lucratividade, caso contrário ocasionará em aumento das despesas, produtos obsoletos e perda da fatia do mercado.

Logo, para se adequar as mudanças e demandas mercadológicas sem impactar negativamente a gestão empresarial e as estratégias estabelecidas, a tarefa é encontrar

maneiras de obter informações fidedignas e oportunas, para possibilitar reagir a tempo a determinadas situações, além de encontrar pessoas criativas que não dirão o que fazer, mas apresentaram informações valiosas e inúmeras alternativas possíveis que permitirão analisar os prós e contras, e com isso tomar uma decisão acertada. Porém, para que isso se concretize é necessário envolver os colaboradores no estabelecimento das metas, ao fazer com que estes se sintam pertencentes à equipe e com sentimento que poderão se beneficiar com alcance dos objetivos organizacionais (FRITZ, 1993).

Nesta linha, Lodi (1998) indica que a profissionalização é requisito para o sucesso profissional da organização, em que se adota práticas administrativas mais racionais e modernas, substituição de métodos indutivos por métodos impessoais e racionais, bem como é necessário sobrepor a contratação de colaboradores assalariados, minimizando as formas patriarcais, além de recorrer a acessórias e consultorias externas para incorporar sistemas que já obtiveram êxitos em empresas semelhantes.

2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Um novo ambiente competitivo com constantes e rápidas mudanças deu origem a um novo perfil empresarial, onde o tamanho, disponibilidades de recursos produtivos, financeiros e energia dão lugar ao conhecimento como grande fonte de vantagem competitiva empresarial e obtenção de sucesso. No entanto, este novo paradigma frente ao empresariado brasileiro acaba por não se manifestar de forma ampla, uma vez que não basta possuir conhecimento, sem realizar investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento e criar formas para que as informações e conhecimentos proporcionem vantagens sustentáveis e de longo prazo para a organização (PIOVEZAN, 2003).

Além disso, a globalização passa a aumentar a concorrência e exigir que as empresas apliquem seus conhecimentos a fim de aumentar sua eficiência, de modo que Kruglianskas e Terra (2003) evidenciam que não basta apenas desenvolver o produto, mas é de fundamental importância por meio da inovação buscar aperfeiçoá-lo continuamente. Processo este, que mostra-se frágil nas pequenas empresas.

Na concepção de Fialho et al., (2010), a globalização é responsável por aumentar consideravelmente a competitividade, bem como impulsionar o desenvolvimento de novas tecnologias, o que acarreta em ciclos menores de renovação do conhecimento e como consequência, a disponibilidade de um fluxo maior de informações organizacionais e capacidade em absorver estas e transformar em conhecimentos.

Diante de tal cenário, cabe evidenciar que o Brasil tem propriedades peculiares quanto à administração de empresas, pois de acordo com o SEBRAE (2006), 98% das empresas brasileiras são de pequeno porte, chegando a um total de mais de 4 milhões de empresas formalizadas. Quanto à classificação de microempresa e empresa de pequeno porte, verifica-se um grande número de critérios para o seu contexto apresentados por diversos órgãos, como número de trabalhadores, legislação, volume de negócios interbancários, valor do faturamento, ou então pelo número de pessoas empregadas, ou ambos.

Entretanto, para o SEBRAE (2006) as empresas são classificadas através da Lei 123/06, aonde se considera micro empreendedor individual quanto à receita anual bruta de até R\$ 60.000, microempresa com limite máximo de até R\$ 360.000,00, e empresa de pequeno porte de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00. Outro critério de classificação utilizado pelo SEBRAE (2006) é através do número de empregados apresentado pelo IBGE como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros, em que para a indústria caracteriza-se microempresa com até 19 empregados, pequena empresa de 20 a 99 empregados, média empresa de 100 a 499 empregados e grande com mais de 500 empregados. Já para o comércio e serviços, microempresa pode ser caracterizada como até 9 empregados, pequena empresa de 10 a 49 empregados, média empresa de 50 a 99 empregados e grande empresa com mais de 100 empregados.

Defronte a isto, e diante da grande quantidade de MPE's existentes, é relevante enfatizar que estas apesar de suas características não são desiguais das organizações de grande porte, uma vez que também convivem em ambientes de mudança contínuos, tendo de enfrentar diariamente cenários cada vez mais competitivos e dinâmicos. Ademais, é notada a diferença nesses últimos anos, onde consumidores tornaram-se cada vez mais cientes e exigentes, atentos as suas opções de produtos e serviços, o que abriu cada vez mais espaço a pequenas empresas para satisfazer tais necessidades e conseqüentemente manter-se no mercado (PIOVEZAN, 2003).

No entanto, apesar das micro e pequenas empresas conquistarem espaço junto aos consumidores, este acaba sendo prejudicado frente as dificuldades no sistema de inovação destas organizações, o que impede sua evolução, a obtenção de lucratividade e conseqüentemente seu crescimento, fato este que pode vir a forçar sua saída do mercado (PIOVEZAN, 2003). Além disso, Las Casas (2006) complementa que, tais empresas apresentam como principais dificuldades a falta de recursos financeiros, pois é mais difícil para pequenos empresários descapitalizados obter recursos e financiamentos. Esta falta de

recursos impede a profissionalização da empresa, pois ela não pode contratar profissionais de alto nível, obrigando-a a improvisar com uma estrutura bastante reduzida.

Assim, cabe aos gestores brasileiros de pequenas empresas administrarem seus negócios enfrentando diariamente situações distintas da realidade de grandes organizações. Isso, pois na maioria das vezes, o proprietário é encarregado das principais decisões e é responsável por várias funções administrativas, sendo que apesar da sobrecarga de trabalho e centralização de tarefas, ainda consegue desenvolver uma visão ampla do negócio e habilidades atreladas à flexibilidade e versatilidade (LAS CASAS, 2006).

No que concerne ainda as características do empresariado brasileiro, Piovezan (2003) traz uma concepção contrária, ao expor que estes possuem uma visão conservadora, fazem poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, tem um pequeno número de patentes e grandes níveis de importação de máquinas e tecnologia, além de possuírem capacidade de geração de inovação, mas não a percebem como vantagem competitiva. Também pode-se assinalar aspectos relacionados à centralização de informações no gestor como ponto fraco das PME's, uma vez que não existe o compartilhamento e tarefa de formulação de estratégias com todos os níveis da organização. Moreno et al., (2003) vão de encontro com a idéia apresentada, e acrescentam que a centralização acaba por ocasionar o distanciamento de uma preocupação efetiva com o gerenciamento do fluxo de informações e conhecimento.

Nesta linha, Torres Júnior (2003) frisa que a gestão de PME's é centrada na eficiência de tarefas e não está preocupada em gerir o fluxo de conhecimento, pois independentemente de tais organizações terem despertado para preocupação com clientes, qualidade e desperdício, ainda não estão focadas em conhecimento.

Todavia apesar das perspectivas apresentadas pelos autores, pode-se frisar que “a utilização do conhecimento e a sua criação podem ser geridos em uma micro ou pequena empresa”. Uma vez que, em determinados casos essa gestão pode vir a suceder mais adequadamente devido sua estrutura simplificada, permitindo assim, estímulos na criação do conhecimento mesmo sem grandes tecnologias, fato que em grandes empresas em virtude das barreiras tornar-se mais difícil. Todavia, para que a gestão do conhecimento e a inovação sejam implantadas nas PME's de forma adequada, características atreladas ao sistema de informação, criatividade e ao carisma do administrador são pontos importantes que devem ser considerados (PIOVEZAN, 2003, p. 196).

Por fim, cabe enfatizar que mesmo com o despertar das PME's quanto à preocupação em melhor atendimento ao cliente, eliminação de desperdício e criação de valor para o mercado, os métodos para atingir tais objetivos ainda não focam o conhecimento como o meio

fim das operações. Assim, torna-se necessário como Moreno et al. (2003) salientam, em repensar a organização por meio de uma estrutura organizacional que seja capaz de promover as interações necessárias entre recursos e colaboradores para a criação de um fluxo de conhecimento contínuo e para que o conhecimento passe a ser visto como elemento integrante na cadeia empresarial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.139). Como aponta Gil (2010), é um processo racional e sistemático com o objetivo da busca de verdades aos problemas propostos.

Diante disso, para que a pesquisa se desenvolva de forma racional é necessário planejar as ações que serão desenvolvidas ao longo do seu processo, com escolha de métodos que auxiliem para o alcance dos objetivos que se pretende. O que garante certo nível de imparcialidade e caráter científico ao estudo.

Assim, com o propósito de caracterizar as práticas gerenciais relacionadas à gestão do conhecimento existentes na empresa X, esta pesquisa se caracteriza quanto a sua abordagem como quantitativa e qualitativa. O estudo caracteriza-se como quantitativo, por traduzir em números as perspectivas dos entrevistados a respeito da gestão do conhecimento, bem como por utilizar de fórmulas matemáticas para mensurar as informações, permitindo analisar e chegar a alguma conclusão. Ademais, a pesquisa qualitativa, no entendimento de Roesch (2006) é apropriada em situações de pequenas organizações, em que não se tem a possibilidade de realizar inferências causais válidas. De modo que após uma conclusão bem-sucedida, a mudança pode ser implementada em demais organizações com problemas semelhantes. A autora sugere ainda, que tal abordagem é

[...] apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos (ROESCH, 2006, p. 154).

Em suma, a utilização de tal abordagem permite que se verifique como a empresa em estudo entende e pratica a gestão do conhecimento, bem como identifica os conhecimentos disponíveis e desejáveis para a sua gestão.

Sob este ângulo, esta pesquisa seguirá o delineamento apresentado por Vergara (2011), que apresenta dois critérios básicos para a classificação: quanto aos fins e quanto aos meios. Destarte, quanto aos fins pode ser:

- Exploratória

- Descritiva
- Explicativa
- Metodológica
- Aplicada
- Intervencionista (VERGARA 2011).

E, quanto aos meios:

- Pesquisa de campo
- Pesquisa de laboratório
- Telematizada
- Bibliográfica
- Documental
- Experimental
- *Ex post facto*
- Participante
- Pesquisa ação
- Estudo de caso (VERGARA 2011).

A partir de tal classificação, esta pesquisa se enquadra **quanto aos fins**, como descritiva e aplicada, pois tem-se a intenção em “descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2012, p. 28), e necessidade em contribuir para fins práticos e imediatos, com a busca de soluções para problemas existentes. Com isso, será possível descrever as práticas e conhecimentos presentes a respeito da gestão de conhecimento na empresa X e utilizar o conhecimento da pesquisa para transformar em uma ação que gere resultados e soluções.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica, de campo, documental, participante e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica também considerada fonte secundária de dados, é utilizada para fornecer fundamentação teórica, a partir de livros, artigos científicos e demais materiais que ofereçam contribuições teóricas para a sustentação do estudo e sistematização dos objetivos propostos.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

O campo de pesquisa compreendeu a empresa X, de modo que a opção por tal organização deu-se devido caracterizar-se como uma organização de pequeno porte e que enfrenta dificuldades na retenção e desenvolvimento do conhecimento, assim como pela possibilidade facilitada de acesso aos dados, o que constituíram os fatores que levou a definição do campo de pesquisa.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas consistem em entrevistas, levantamento documental, pesquisa participante, estudo de caso aplicado a campo, questionários e observação. A utilização de entrevistas possibilita formular uma série de perguntas ao entrevistado de acordo com as informações que se deseja obter, dessa forma consiste em uma forma de interação que pode ter diversos graus de estruturação (ROESCH, 2012). No caso deste estudo, foi utilizado de entrevistas semi estruturadas (Apêndice A), uma vez que estas possibilitam utilizar questões abertas e entender a perspectiva do entrevistado sobre determinado assunto, de modo que podem ser conduzidas com certo nível de espontaneidade devido à confiança entre entrevistador e entrevistado.

As entrevistas seguiram tal característica, uma vez que se procurou identificar questões relacionadas à organização, cultura organizacional, ferramentas de gestão de conhecimento utilizadas e informações necessárias que possibilitassem sugerir formas de aquisição e uso do conhecimento, mas que também permitissem a partir da estrutura a geração de novas perguntas de acordo com as respostas dos entrevistados, o que por sua vez caracteriza-se com fonte primária de dados. Conforme Gil (2010), este tipo de entrevista tem como objetivo básico a coleta de dados, com o intuito em obter uma visão geral do problema de pesquisa. Além disso, como salientam Marconi e Lakatos (2010), esta modalidade proporciona liberdade por parte do entrevistador na direção a ser seguida, o que permite explorar amplamente determinada questão.

Também utilizou-se de pesquisa documental, que normalmente se constitui de fontes primárias ao utilizar de materiais que ainda não sofreram tratamento analítico. Entretanto, também englobam fontes de dados secundários. No caso deste estudo, serviu para realizar pesquisas e extrair informações de documentos e relatórios administrativos que evidenciam a intenção estratégica da empresa, que explicitem os processos organizacionais, assim como

pela utilização de informativos e depoimentos dos entrevistados sobre o tema em estudo, a fim de obter o maior número de informações e compreensão. A pesquisa participante, por sua vez permitiu o envolvimento e identificação do pesquisador junto às pessoas, com vistas a promover uma transformação na organização que beneficie a todos os colaboradores. Já a utilização de estudo de caso aplicado a campo, serve para a realização do objetivo geral, pois permite estudar com profundidade determinados fenômenos ou processos dentro de seu contexto, além de possibilitar a investigação de problemas organizacionais (ROESCH, 2012).

Utilizou-se ainda, da aplicação de questionários (Anexo A) a partir do modelo proposto pelas autoras Bukowitz e Williams(2002), o qual é composto por 140 (cento e quarenta) questões fechadas, dividida em 7 (sete) seções, cada uma com uma lista de 20 (vinte) afirmações.

Logo, para cada objetivo da pesquisa utilizou-se de uma técnica específica de coleta de dados e sujeitos participantes como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1- Objetivos da pesquisa versus instrumento de coleta de dados

Objetivos	Instrumento de Coleta de Dados	Sujeitos da Pesquisa
Objetivo Geral Analisar como a gestão do conhecimento se manifesta nas práticas gerenciais da empresa X	Questionário DGC de Bukovitz e Williams (2002) Observações	Sócios Gerente responsável pela Área Comercial, Recursos Humanos e Marketing; e Funcionário responsável pelo faturamento e financeiro
Objetivo Específico 1 Conhecer como a empresa entende e pratica a gestão do conhecimento	Entrevista	Sócios Gerente responsável pela Área Comercial, Recursos Humanos e Marketing; e Funcionário responsável pelo faturamento e financeiro
Objetivo Específico 2 Identificar os conhecimentos disponíveis e desejáveis para o desenvolvimento da empresa;	Questionário DGC de Bukovitz e Williams (2002) Entrevista Observações Participantes	Pesquisador com o auxílio dos funcionários
Objetivo Específico 3 Propor formas de aquisição, uso, retenção, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento existente	Análise das Entrevistas Observações Participantes	Pesquisador

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.2.1 Operacionalização do Questionário de Pesquisa

Para cada pergunta do questionário as autoras Bukowitz e Williams (2002), adotam uma escala de respostas gradativas com intensidade crescente de 1 a 3 pontos, variando de fraco a forte, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Pontuação atribuída às respostas do instrumento de coleta

Resposta	Pontuação
Fortemente Descritiva (F)	3
Moderadamente descritiva (M)	2
Fracamente descritiva (Fr.)	1
Não se Aplica (Na.)	0

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

A partir disso, conforme as autoras, a interpretação da pontuação dos resultados do Diagnóstico da Gestão do Conhecimento ocorre seguindo ao critério: quanto mais alto o percentual obtido, melhor será o desempenho da sessão. Desta forma, para calcular a pontuação de cada sessão e também a média das sete seções é necessário utilizar a fórmula apresentada na Figura 5.

Figura 5-Pontuação da Sessão

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

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 34).

Nesse sentido, depois de completado o DCG soma-se o total de “Fs.” e multiplica-se por três; o total de “Ms” e multiplica-se por dois e o total de “Fr.” multiplicado por um, sendo que a pontuação máxima para cada sessão é de 60 pontos e a pontuação máxima possível geral (de todas as seções) é 420 pontos, conforme Figura 6. Entretanto, é possível adaptar para cada pesquisa de acordo com o número de participantes da pesquisa. Cabe salientar que para as organizações que testaram o DGC obteve-se entre 30% a 70% para cada sessão e uma média geral de 55%.

Figura 6- Calculo da pontuação geral do processo DGC

Seção	Pontuação
Seção 1 =	<input type="text"/>
Seção 1 =	<input type="text"/>
Seção 1 =	<input type="text"/>
Seção 1 =	<input type="text"/>
Seção 1 =	<input type="text"/>
Seção 1 =	<input type="text"/>
Seção 1 =	<input type="text"/>
O seu total	<input type="text"/>
Total possível 420	<input type="text"/>
Pontuação percentual GERAL (a sua pontuação dividida por 420)	<input type="text"/> % para a Gestão do Conhecimento

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 47).

A partir disso, os itens correspondentes às questões dos questionários foram tabulados utilizando-se planilhas eletrônicas, obtendo-se os cruzamentos entre as variáveis de interesse para análise, que são apresentadas através de tabelas com a frequência das respostas e média percentual. Porém, para que se obtivesse uma análise mais aprofundada em cada sessão do DGC, utilizou-se da proposta evidenciada na pesquisa de Castro (2011), o qual apresenta a utilização de indicadores de gestão do conhecimento às questões do instrumento de pesquisa de Bukowitz e Williams (2002), conforme Figura 7. Sendo que a conceituação dos Indicadores de Gestão do Conhecimento pode ser consultada no Anexo C.

Figura 7- Distribuição dos itens da pesquisa avaliativa segundo os indicadores de Gestão do Conhecimento

Itens Avaliativos Específicos (Indicadores de Gestão do Conhecimento)	Domínio Cognitivo (Seções do DGC)						
	Obter	Utilizar	Aprender	Contribuir	Avaliar	Construir/ Manter	Descartar
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento			1,10,12,15	2,12,15,16,18	3,4,9,10,13,14,15,17,18,20	1,7,16,18	1,2,6,7,10,13,16,17,20
Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento	1,2,4,8,9	1,5,8,15,18,19	19	5,7,8,10,11,12,13,14,16,17,18,19,20	2,12	1,2,19	2,4,9,19
Capacidade de realização da tarefa	15						
Papeis de gestão do conhecimento	3,6,10,12,13,18			1,9,16	14	3,10	6
Estrutura física e organizacional		2,3,11,13,17		4,8,10			
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	5,7,11,14,16,17			4,10		2,5,7,11,13,17	
Documentação, resultados, mensuração /protocolos e regras	19,20	14			3,4,5,6,7,8,11,12,17,20	15,20	
Processo decisório		4	2,6,8,17,18,20		13		1,3,8,13,14,15
Simulação/ jogos/ inovação/ resolução de problemas		6,8,9,12,20	4,11,13,16,20			4,10,14	18
Parceria		7,10,16	3,9	6		8,12,18	11,12,19
Avaliação do conhecimento			5,7,9,14				5,13,16
Valores						6,9	
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento				3,17,18	1,16,19		10,20

Fonte: Castro (2011,p.79).

Assim, a partir do questionário de coleta de dados para a gestão do conhecimento, utilizou-se de uma escala de avaliação aonde considera-se as sete sessões (obter, utilizar, apreender, contribuir, avaliar, construir/manter e descartar) e define-se indicadores de Gestão do Conhecimento. Posteriormente, a pontuação obtida foi transformada em médias ou notas finais que permitissem uma adequada mensuração e análise.

Nessa perspectiva, após a aplicação dos questionários, agrupou-se a quantidade de “fracamente descritiva”, “moderadamente descritiva” e “fortemente descritiva” para cada item dos indicadores propostos por Castro (2011), com o objetivo de facilitar a realização das análises dos valores médios finais, conforme Figura 7. Em seguida, utilizou-se de média ponderada para encontrar as médias finais aonde: $((\text{Total de F} \times \text{peso } 3) + (\text{Total de M} \times \text{peso } 2) + (\text{Total de Fr.} \times 1)) / (\text{Peso } 3 + \text{Peso } 2 + \text{Peso } 1)$. Não foi considerado no cálculo da pontuação, os pontos decorrentes do Não se aplica (Na.), uma vez que o peso era zero e não interferiria nos resultados.

Após extrair as informações que possibilitaram descrever o processo e fluxo de informações e conhecimentos, buscou-se por meio da observação participante, se integrar ao

grupo com a finalidade de realizar uma investigação, porém mantendo impessoalidade ao tentar analisar as situações como perfil de pesquisador e não como colaborador do negócio.

Nesta fase foi revelado ao grupo os objetivos da pesquisa a fim de que os mesmos informassem a respeito da cultura organizacional e as práticas de GC existentes e desejáveis. Esta técnica como aponta (GIL, 2010), facilita o acesso rápido as informações e permite captar esclarecimentos que acompanham o processo que está sendo realizado. Aliado a isso Vergara (2009), afirma que ao observador participante, é dada a oportunidade de formular conceitos gerais relativos ao seu problema de investigação e a oportunidade de consolidar ou aperfeiçoar sua própria representação da realidade; de mapear, decodificar, coordenar comportamentos, fatos, eventos vividos no campo.

Para a análise e interpretação de dados, foram utilizadas técnicas qualitativas como análise de conteúdo, em que na medida em que os resultados são apresentados, estes foram submetidos a uma reflexão empírica ou confrontados com a teoria existente, no intuito de prover compreensão para o estabelecimento de maneiras de aquisição dos conhecimentos desejáveis, e meios de uso, retenção, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento existente. Além disso, utilizou-se ainda de estatística descritiva com o intuito organizar, descrever, analisar e interpretar os dados de forma sistematicamente, atendendo assim ao objetivo específico 3 desta pesquisa.

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Com base na fundamentação teórica, este capítulo se propõe a demonstrar as práticas e conhecimentos de Gestão do Conhecimento existentes e disponíveis para a gestão da empresa em estudo. Assim como, esta entende e deseja que tal ferramenta auxilie em seus processos, para posteriormente realizar proposições sobre formas de aquisição de conhecimento, uso, retenção, desenvolvimento e compartilhamento.

4.1 DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA

A empresa X foi criada em julho de 1997, pelos atuais sócios proprietários. Atua no ramo de distribuição de Equipamentos de Segurança Individual (EPI), descartáveis e embalagens plásticas e está enquadrada no sistema tributário Super Simples, sendo que sua criação deu-se em função da necessidade dos frigoríficos e laticínios que tiveram um grande crescimento e se multiplicaram na região Sul, no final da década de 90.

Com isso a empresa prevaleceu-se da necessidade de mercado, distribuindo produtos para atender a demanda em função do Serviço de Inspeção Federal (S.I.F) (vinculado ao Ministério da Agricultura), que impôs leis de segurança alimentar e fez com que as empresas alimentícias se adequassem as novas regras e como consequência beneficia-se os consumidores finais. Não obstante, o Ministério do Trabalho também regulamentou leis para proteger os funcionários de acidentes, o que proporcionou um bem-estar para a classe trabalhadora, uma vez que estes devem fazer uso de EPIs, sendo estes destinados a proteção de riscos capazes de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho.

Ressalta-se, aspectos como a realização de entregas de mercadorias de forma imediata aos seus clientes, como o principal fator de sucesso da empresa e que resultou no fornecimento de mercadorias para empresas de grande porte e com amplo poder de compra na cidade de Chapecó, tais como Aurora, BRF, Laticínios Tirol, entre outras.

Em um primeiro momento, a empresa era estabelecida na casa dos proprietários do negócio, uma vez que não havia grandes volumes de estoque e materiais. Através de parceria firmada com a empresa Y, abriu-se a distribuição dos produtos impermeáveis para atender os clientes da indústria alimentícia que adquiriam pequenas quantidades, que no caso de grandes pedidos eram repassados para a empresa Y, obtendo comissões nas vendas realizadas.

Entretanto, com o passar do tempo a estrutura física foi ficando pequena frente às demandas de pedidos, o que ocasionou por parte dos sócios a decisão em optar em alugar uma

sala comercial, aonde devido conter mezanino tornou o espaço inviável e acarretou em sua permanência neste local por apenas um ano. Tal fato, como aponta os sócios foi absorvido como a primeira grande lição, demonstrando a necessidade em planejar e escolher adequadamente a praça em que se fixará. Logo, mudaram-se para um espaço maior e melhor, que apesar de ser alugada atendia os pré-requisitos para a continuidade do negócio.

Em meados do ano de 2006, a empresa mudou-se para um novo ambiente, bem como foi vislumbrado a necessidade de contratação de um funcionário para auxiliar integralmente nas atividades administrativas, pois independente do outro sócio ajudar a esposa quando este estava disponível de suas funções de vendedor desempenhadas em outra organização; ainda não era suficiente para fazer com que a empresa X se organiza-se adequadamente internamente e aumenta-se as vendas e prospecção de clientes.

Cabe salientar, que no início do empreendimento era de responsabilidade da sócia proprietária gerenciar a empresa e responsabilizar-se por todos os processos organizacionais. Sendo que em nenhum momento ocorreu processos de elaboração de plano de negócio e planejamento estratégico, apenas desempenhavam processos básicos para a continuidade.

A representação dos produtos da empresa Y possibilitou alavancar cada vez mais os lucros, e oportunizou a construção de um espaço próprio para a empresa, onde a mesma está instalada atualmente. Posteriormente, foi incorporado à empresa, o filho mais velho dos sócios, que começou a desempenhar atividades de auxiliar de almoxarifado em seguida passou a responder pelas atividades relacionadas à área comercial, de recursos humanos e marketing.

De acordo com o fundador, acredita-se que a empresa foi favorecida, pois no ano de seu surgimento o cenário econômico encontrava-se estável e a crise não impactou significativamente o setor, além de o mercado estar favorável e o setor alimentício em constante crescimento. Foi somente a partir do segundo semestre de 2015, que a organização passou a visualizar uma redução de vendas (clientes passaram a efetuar pedidos menores) afetada pela crise na economia. Neste sentido, conforme relatos dos sócios, diante do atual cenário econômico político brasileiro de instabilidade, não se tem previsão de crescimento, apenas busca-se obter uma continuidade do negócio, de forma rentável e sustentável financeiramente.

4.2 DIAGNÓSTICO DO CONTEXTO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA

Na finalidade em atender o primeiro objetivo desta pesquisa, para posteriormente poder realizar sugestões de práticas de gestão de conhecimento que propicie bons resultados e auxilie na gestão empresarial é de extrema relevância conhecer os aspectos atrelados ao contexto organizacional presentes na empresa em estudo.

A empresa X conta atualmente com uma estrutura organizacional composta por um quadro de funcionários de cinco pessoas, sendo destes dois sócios, (marido e esposa), o filho que é responsável pela Área Comercial, Recursos Humanos e Marketing. Um funcionário contratado responsável pela parte de faturamento e financeiro e outro que desempenha as atividades de almoxarifado. Porém este último, devido caracterizar uma contratação recente e possuir pouco tempo e experiência na empresa, não participou da pesquisa, pois não poderia contribuir significativamente.

Dentre as quatro pessoas participantes da pesquisa, quatro são do sexo masculino e um feminino, bem como a predominância da faixa etária dos respondentes é superior a 45 anos (3 respondentes) e um apenas com idade menor ou inferior a 25 anos. Outra característica evidenciada é que três dos quatro respondentes ou possuem curso superior completo ou o mesmo está em andamento e o tempo de serviço é acima de 5 anos.

Após a realização de entrevistas e observação participante verificou-se a falta de compreensão na importância da criação, utilização e disseminação de informações e conhecimentos a todos os colaboradores da organização, o que tende a influenciar no desempenho organizacional. Isto devido às informações não se encontrarem disponíveis e de fácil acesso, pois os indivíduos apenas tem acesso às informações necessárias para exercer sua função, o que não proporciona uma análise do contexto como um todo para determinados processos de tomada de decisão.

Assim, mesmo que a informalidade seja viável a determinados processos nas empresas de pequeno porte, no caso da empresa X acaba por ser fator limitador uma vez ocasiona a falta de informações aos demais usuários devido à centralização destas, interferindo assim nos processos de compra e venda de mercadorias, precificações sem base em informações de custos e mercado, concessão de descontos e pós venda. Fato este, que tende a ser agravado pela não realização de análises dos dados gerados pelos relatórios gerenciais a fim de obter informações que auxiliem no processo de tomada de decisões.

Outro fator que interfere no desempenho da organização, corresponde à falta de comprometimento e interesse dos colaboradores e gestores em se aperfeiçoar e fazer a aquisição de conhecimentos que não competem a sua atuação. Além disso, associa-se a falta de padronização e gerenciamento dos processos, e a inexistência clara e formal de questões básicas atreladas ao planejamento estratégico, como missão, visão e metas a curto e longo prazo pré estabelecidas, o que por consequência impacta na aprendizagem, capacidade de inovação, produtividade e desenvolvimento de competências e habilidades dos indivíduos.

A inexistência destes norteadores estratégicos, pode ser compreensível ao abordar os participantes e estes retratar o seu ponto de vista sobre qual é a missão da empresa, que para o entrevistado 1 é a “venda de produtos de qualidade, aliado a preços competitivos, e atendimento aos clientes da melhor maneira”. O entrevistado 2 acredita que a missão da organização é “atender seus clientes com produtos de alta qualidade, oferecendo soluções de proteção da saúde e segurança do trabalhador”. A opinião da entrevistada 3 é “suprir a necessidade dos clientes nos equipamentos de proteção individual e descartáveis”. Por último, o entrevistado 4 afirma que a missão da empresa é “atender a necessidade do mercado com preços bons para que assim os clientes possam passar recomendações da empresa”.

Por sua vez, tal fato também é observado quando solicitado a respeito da visão do negócio, o entrevistado 1 afirma que “através de boa organização e busca por novas idéias e maneiras de negociação, a empresa consiga crescer e realizar investimentos conforme sua necessidade, bem como buscando sempre em aumentar o mix de produtos”. Já para o entrevistado 2 a missão é “ser reconhecida como uma empresa admirada e de referência a todos os seus clientes, funcionários e fornecedores.” A entrevistada 3 compartilha da opinião que a visão da empresa é “ser uma empresa onde consiga fazer os clientes satisfeitos e que seus produtos sejam confiáveis e que continue a crescer localmente, dentro de seus parâmetros”. Na mesma linha de raciocínio segue o entrevistado 4 afirmando que “a organização deve acreditar no mercado e no cliente, não tendo a pretensão de ser a maior empresa do seu ramo de atuação em Chapecó-SC, e sim fazer o melhor em cima da sua estrutura atual.”

Diante disso, pode-se constatar que devido à inexistência formal de uma missão e visão que traduza a finalidade do negócio, seus objetivos e cultura, acaba por dificultar o direcionamento dos esforços conjuntos para o alcance de metas e objetivos traçados. Nesse sentido, mostra-se de extrema importância a elaboração de uma missão e visão de futuro para a empresa, que aborde características expostas pelos entrevistados, mas que também seja condizente com a cultura e valores da empresa, além de expor aonde quer chegar no futuro.

Assim, inicialmente é preciso identificar através das respostas dos entrevistados quais são os valores organizacionais da empresa, de modo que estes sejam condizentes com a realidade e cultura vivenciada. O entrevistado 1 acredita que os valores da empresa são “respeito ao cliente, honestidade entre todos os interessados, trabalho e excelência.” Já para o entrevistado 2, os valores são “transparência, honestidade, agilidade, confiança, flexibilidade, responsabilidade social, parceria contínua com fornecedores”. A entrevistada 3 opina que “o atendimento aos clientes de forma imediata, confiança, acessibilidade, família e honestidade” são os valores da empresa X, e por fim o entrevistado 4 afirma que “políticas de preço, atendimento, entrega, transparência e honestidade” são valores norteadores da organização.

Logo, pode-se averiguar que devido a aspectos cotidianos os entrevistados destacam concepções semelhantes em relação aos valores da empresa, como Honestidade, Transparência, Confiança, Agilidade e Bom Atendimento.

Frente a isso, cabe destacar a importância na definição da missão e visão do negócio, uma vez que estes são fundamentais na elaboração de um planejamento estratégico para a melhoria do desempenho da organização, além de constituírem os princípios norteadores a todos os colaboradores. Dessa forma, o planejamento estratégico está diretamente relacionado a gestão do conhecimento, pois no processo de tomada de decisões os gestores necessitam de conhecimento detalhado de todos os aspectos organizacionais. Nesta perspectiva a gestão do conhecimento auxilia ao fornecer as melhores práticas, derrubando as barreiras que impedem a aprendizagem, promovendo uma visão compartilhada dos objetivos planejados.

Por este ângulo, quando abordado sobre o que se entende sobre a gestão do conhecimento, os colaboradores evidenciaram que este surge como forma de auxiliar nos processos organizacionais, uma vez que permitirá maior fluxo e gerenciamento das informações e auxiliará no desenvolvimento das atividades diárias. Tal como, proporcionará um ambiente de maior inovação e potencializará as habilidades de todos os envolvidos. Por conseguinte, mesmo não contando diretamente com maneiras de incentivar a gestão do conhecimento, esta mostra-se presente na organização, pois como aponta o Entrevistado 1: “Existe um fluxo de informação e ajuda mútua quando alguém não domina alguma determinada atividade”, característica esta presente na sessão contribua do diagnóstico da Gestão do Conhecimento.

Destarte, quando questionados sobre qual a importância da gestão do conhecimento para uma organização, os entrevistados ressaltaram pontos atrelados a busca de estratégias para o conhecimento contínuo o que proporciona maior competitividade e inovação perante o

mercado e os seus concorrentes, além do uso de informações relevantes para dar continuidade ao negócio e garantir sua sobrevivência no mercado.

No tocante, à cultura organizacional pode-se evidenciar conforme os respondentes que a organização em estudo possui um ambiente de trabalho caracterizado como racional e ordenado, sendo que a característica prevalecte nas lideranças conforme exposto é o igualitarismo (3 respondentes) e firmeza (1 respondente). A mesma proporção manteve-se ao questionar sobre a importância dada a hierarquia.

Por conseguinte quando abordado sobre como as relações na empresa X se baseiam, a maioria dos respondentes afirmaram que estas são baseadas na confiança pessoal e na palavra falada. Porém, tal fato só é observado entre os entrevistados membros da família. Outro ponto, refere-se ao processo decisório o qual apresenta-se concordância em afirmar que ocorre de forma grupal e participativo, aonde a rapidez das decisões ocorre de acordo com as situações e necessidades apresentadas. Não obstante, verifica-se por meio das respostas que as condutas por parte do corpo dirigente da empresa X, mostram-se tolerantes quando o assunto é desvio de comportamento e falhas técnicas, fato este visto no ponto de entrevistados que não são o fundador do negócio, o qual mostra-se intolerante principalmente a execução de processos de forma incorreta.

No que diz respeito, em relação ao processo de capacitação e treinamento, este é tido por grande parte dos entrevistados acima da faixa etária de 25 anos como bom. Entretanto, para um dos colaboradores é insatisfatório, pois visualiza a necessidade de maiores capacitações e aperfeiçoamento de determinados processos. Todavia, constata-se que os respondentes estão divididos quando questionados sobre as atitudes da empresa em relação ao futuro, em que alguns expõem ser proativa a mudanças e os indivíduos buscam por mudanças, mas para os demais, acredita-se que a organização possui aspectos reativos, uma vez que apenas busca estabilidade e continuidade do negócio, assim como crêem que os indivíduos preferem acomodação, rotinas e situações estruturadas

É perceptível ainda, por meio de observações e entrevistas que tem-se cooperação entre os indivíduos para a obtenção de conhecimentos, em que os emails, reuniões e informes são as principais práticas ou ferramentas utilizadas que contribuem para a obtenção de conhecimento e aprendizado organizacional.

Por fim, a partir dos processos do fluxo de conhecimento elencados pelos entrevistados, foi possível agrupá-los em dois grupos: conhecimentos tácitos e explícitos.

Dentre os conhecimentos tácitos, destaca-se:

- a) Conhecimento das ferramentas de trabalho, normas de procedimentos, regras, sistema de informatização, programas do sistema; é o conhecer como proceder;
- b) Entrada de notas fiscais/material/serviços/CT-E; Faturamento de notas fiscais (Saída/logística/transporte); Compra de produtos, Realização de pedidos, cotações, pagamento de contas; separação de pedidos, contagem, organização e conferência do estoque, são aprendidas diariamente através das explicações e acompanhamento do fazer;
- c) Atendimento ao público/clientes/fornecedores - é algo subjetivo e não existe delimitado de forma escrita como deve-se proceder;
- d) Venda de produtos;
- e) Contato com o cliente (manutenção e captação de clientes) e atividades de pós-venda;
- f) Participação de eventos; e
- g) Auxiliar na resolução de problemas e dúvidas atrelados ao sistema,

Por sua vez, o conhecimento explícito, o qual é aquele formal e fácil de ser comunicado, bem como guardados em base de dados, pode ser verificado em situações de

- a) Conferência de relatórios para fins de acompanhamento de faturamento e financeiro;
- b) Gestão de programas de cotações nos portais de clientes;
- c) Análise de crédito para clientes novos;
- d) Controle de créditos e débitos.

Neste sentido, através da análise do contexto organizacional da gestão do conhecimento da empresa e da cultura organizacional presente, pode-se verificar que a empresa X possui inúmeros aspectos que devem ser aperfeiçoados para que o fluxo de conhecimento proporcione melhorias em seu desempenho e para que por meio da criação, utilização e compartilhamento seja desenvolvido o aprendizado organizacional. Dentre estes aspectos tem-se questões relacionadas às dificuldades quanto à cultura familiar presente e falta de tempo para pensar questões estratégicas.

Assim, a gestão do conhecimento da organização em estudo mostra-se incipiente, além de evidenciar que para a adoção de práticas com a finalidade de estabelecer um ambiente que propicie o aprendizado é necessário existir uma cultura organizacional que permita a sensibilização quanto às mudanças nos cenários externos, que crie certa proximidade e efetiva troca de conhecimentos, fator não verificado no diagnóstico realizado.

Entretanto, para que ações possam ser tomadas no intuito de mobilizar a utilização do conhecimento como recurso de obtenção de vantagem competitiva, é preciso inicialmente identificar através do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento quais são os conhecimentos disponíveis e desejáveis para a organização, para então posteriormente propor melhorias nos processos.

4.3 CONHECIMENTOS DISPONÍVEIS E DESEJÁVEIS PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA

Com o intuito de responder o objetivo dois do estudo, buscou-se por meio do Diagnóstico da Gestão do Conhecimento – DGC de Bukowitz e Williams (2002), e da observação participante identificar os conhecimentos disponíveis e desejáveis para o desenvolvimento da empresa. Além de identificar o posicionamento desta, em cada uma das sessões do DGC, para então posteriormente propor formas de aquisição de conhecimento, uso, retenção, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento existente e desejável.

Diante disso, a Tabela 2 apresenta os pontos de cada sessão resultantes dos dados da coleta e tratamento de dados por meio do DGC. Sendo que, após realizar a pontuação de cada sessão pelos respondentes (Anexo A), estes foram multiplicados pelos pesos definidos para cada resposta, sendo (“Fs”=3), (“Ms”=2) e (“Fr”=1) e posteriormente dividido por 60 pontos para encontrar o percentual da sessão. Por sua vez, o percentual geral é definido pela soma dos pontos obtidos nas sessões, em que é dividido por 420 pontos correspondes ao máximo de pontos geral, como pode ser visualizado na tabela a baixo.

Tabela 2- Resultados encontrados na aplicação do DGC

Processo	Sessão	Pontos	Percentual da Sessão	Desempenho
Tático	Obtenha	38,75	64,5	Melhor
	Utilize	37,25	62,1	
	Aprenda	33,75	56,3	
	Contribua	29,25	48,8	
	Subtotal	139,00	57,9	
Estratégico	Avalie	21,50	35,8	Pior
	Construa/Mantenha	29,50	49,2	
	Descarte	30,75	51,3	
	Subtotal	81,75	45,4	
	Total Geral	220,75	52,55	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Por conseguinte, ao analisar a pontuação obtida em cada sessão, verifica-se que os percentuais encontrados variam entre 35,83% e 64,5%, os quais são compatíveis com os percentuais propostos pela metodologia do DGC (entre 30% a 70% por sessão). Entretanto, o desempenho é razoável para a empresa pesquisada, o que pode ser comprovado através da média geral que resultou em 52,55%, inferior a média de 55% definida como parâmetro médio de análise para as organizações que praticam de alguma forma a gestão do conhecimento. Revelando assim, que de modo geral ainda não é aceitável o padrão do conhecimento da organização.

Em relação ao resultado das sessões Obtenha, Utilize, Aprenda e Contribua que compõem o processo tático do DGC, e que diz respeito 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, obteve-se através da média dos percentuais das sessões, 57,9%. O que sugere que na organização os indivíduos agem de forma racional em relação a obtenção, uso e entrega do conhecimento ao utilizá-lo como ferramenta para soluções de problemas. Fato que pode ser corroborado por meio das observações, em que as pessoas buscam informações que necessitam para desempenhar seu trabalho diário e tomar decisões, além de contar com a participação de todos em algum grau, útil para responder a oportunidades ou demandas de mercado.

Já as sessões Avalie, Construa/Mantenha e Descarte correspondentes ao processo estratégico, ou seja, processo que é responsável pelo alinhamento entre as estratégias do conhecimento com as estratégias gerais da instituição, enfatizando-se o papel dos grupos e das lideranças, obteve-se um percentual de 45,4%. Com isso, pode-se destacar que não está claramente definido o alinhamento da estratégia de conhecimento com a estratégia geral do negócio, a qual é visivelmente inexistente formalmente na empresa e confirmado através das declarações dos entrevistados.

Ademais, ao apontar os indicadores correspondentes ao processo tático mais significativo, evidencia-se os percentuais 64,6% e 48,8%, correspondentes a sessão obtenha e contribua respectivamente, indicando que na visão dos entrevistados tem-se esforços em estar constantemente obtendo novos conhecimentos para agregar valor ao serviços, mas que por outro lado o processo de conseguir que as pessoas contribuam para a base do conhecimento com as melhores práticas, mostra-se frágil e com necessidade de ser trabalhado na empresa.

Quanto ao processo estratégico, destaca-se a sessão descarte com 51,3% e a sessão avalie com 35,8%, indicando que na visão das lideranças pesquisadas há esforços em aplicar a gestão do conhecimento também a nível estratégico. Porém, deve se atentar para questões do

descarte de conhecimento a fim de não despojar conhecimentos que ainda podem trazer algum valor para a organização. Não obstante, a organização deve buscar formas de melhorar o indicador de avaliação do conhecimento, desenvolvendo medidas que demonstrem se a organização está aumentando a sua base do conhecimento e lucrando com os investimentos em capital intelectual.

Na sequência, serão apresentadas as análises dos dados obtidos para cada uma das sessões do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, de modo que são atribuídos indicadores de gestão do conhecimento às questões do instrumento de coleta de dados, conforme a proposição apresentada por Castro (2011) em sua pesquisa. Os indicadores avaliativos de cada sessão e o grupo de questões utilizadas para as análises pode ser visualizado na Figura 7.

Assim a utilização de tal metodologia possibilita analisar todas as sessões, utilizando de indicadores, em que agrupa-se para cada indicador um conjunto de questões do questionário de Bukowitz e Williams (2002), que permite a realização de análises aprofundadas, as quais serão expostas na sequência.

4.3.1 Sessão obtenha

A sessão obtenha está diretamente ligada ao processo de aquisição e transformação das informações em conhecimento, sendo o indicador que revelou-se com maior intensidade em relação aos demais ao obter 64,5%, o que conseqüentemente revela que a maioria dos entrevistados classificou em moderadamente e fortemente representativas as perguntas em relação a sua percepção de como o conhecimento é obtido.

Logo, a partir da Tabela 3 percebe-se o comportamento dos indicadores propostos por Castro (2011), os quais buscam elucidar como a organização obtém o conhecimento.

Dessa forma, observa-se através do indicador de “Compartilhamento do conhecimento/comunicação/ relacionamento” que as pessoas fornecem moderadamente explicações quando solicitadas, assim como entendem e comunicam a finalidade da informação, compartilham conhecimentos, soluções de problemas e experiências exitosas rotineiramente, ou seja, verifica-se o compartilhamento do conhecimento tácito adquirido, o que acaba por pressupor a necessidade da existência de confiança mútua e vivências cotidianas nas situações de trabalho, além da utilização de reuniões informais, *brainstorms*, etc., que permitam a obtenção do conhecimento.

Tabela 3- Indicadores de gestão do conhecimento da sessão obtenha

Indicadores de Gestão do conhecimento	Forte	Moderado	Fraco	Nota final	Desempenho
Compartilhamento do conhecimento/comunicação/relacionamento	5	13	0	5,17	
Capacidade de realização da tarefa	3	1	0	0,83	Pior nota
Papéis de Gestão do conhecimento	3	13	4	5,50	Melhor nota
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	8	10	4	5,33	
Documentos, resultados, mensuração/protocolos e regras	2	4	2	2,00	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Porém quando, analisado o indicador “Capacidade de Realização da Tarefa”, acabou por computar a menor nota (0,83), o que passa a indicar certa fragilidade na capacidade por parte dos indivíduos em localizar informações que necessitam para realizar suas tarefas, no momento em que as procuram na organização. Situação que pode ser confirmada pelas observações, em que apesar dos indivíduos conhecerem suas tarefas e poderem fornecer explicações quando solicitadas, possuem certa dificuldade em obter informações adequadas no momento que necessitam para realizar alguma atividade, situação ocasionada devido nem sempre todos possuem acesso a informações que não estejam atreladas ao desempenho de suas funções. Assim, os indivíduos necessitam demandar tempo para solicitar as informações aos responsáveis que as detenham, ou para que informem aonde localizá-la.

Destarte, a análise do indicador “Documentação, Resultados, Mensuração/Protocolos e Regras” revelou que, de forma fraca a instituição estabelece maneiras para documentar e compartilhar a informação, que é gerida centralizadamente pelo sócio proprietário ou em relação a informação de cada colaborador. Assim, a falta de um mapeamento de atividades pode gerar situações problemáticas na ausência de um dos funcionários, pelo fato dos demais não conhecerem todos os procedimentos para realização de determinada tarefa ou não saberem prestar uma informação específica. Situação esta, que vai de encontro com o indicador “Capacidade de Realização da Tarefa” e comprova a necessidade em converter conhecimento tácito em explícito, para que ocorra a criação do conhecimento organizacional.

Esta situação agrava-se ainda, pelo fato da pontuação obtida no indicador “Meios Eletrônicos e Tecnologias da Informação” (5,33), em que apesar de mostrar que a organização moderadamente utiliza-se dos meios eletrônicos e tecnologias para apropriar as pessoas das melhores informações com o intuito de melhorar a qualidade e eficiência do trabalho, acaba por mostrar-se insuficiente, pois as consultas de informações eram realizadas através de documentos físicos, com preenchimento manual e arquivados em pastas individuais por clientes.

No entanto, com o novo sistema gerencial implantado em 2016, mesmo que a situação tenha melhorado significativamente, ainda encontra-se em estágio embrionário, pois independente de ter capacitações para utilizar e perceber como o novo sistema gerencial pode ser usado para melhorar a qualidade e eficiência na forma como as pessoas trabalham, é necessário que tenha a sua ampla utilização ao explorar ao máximo os conhecimentos possíveis de serem obtidos, como é o caso de informações sobre: cadastro de clientes, faturamento, estoque, preço, margem de lucro e utilização dos relatórios gerenciais gerados, histórico de pedidos, histórico de preços entre outros. Assim, conseqüentemente a partir da melhora de tal indicador será possível obter ganhos a respeito da “Capacidade de Realização da Tarefa” e “Documentação, Resultados, Mensuração/Protocolos e Regras”.

Por sua vez o indicador “Papéis de Gestão do conhecimento”, que representa conforme Bukowitz e Williams (2002), as atividades dos indivíduos ou grupos para julgar, identificar, coletar, classificar, resumir e disseminar o conhecimento na organização, ao permitir articular as necessidades e os bancos de informações, apresentou a maior nota (5,50) na percepção dos respondentes, em que de forma forte as pessoas são capazes de fornecerem explicações quando são solicitadas informações através de instrumentos eletrônicos de navegação, mesmo sem a existência formal de indivíduos ou processos específicos para julgar, identificar, coletar, classificar, resumir e disseminar o conhecimento organizacional articulando entre as necessidades de informação e os bancos de informação existentes.

Ressalta-se ainda, que apesar de não existir claramente papéis de gestão do conhecimento definidos formalmente, é perceptível que as pessoas sabem com que profissional da empresa deve-se buscar cada tipo de informação. Mas, sendo ainda o sócio fundador a principal figura detentora do conhecimento, devido aos aspectos de hierarquia organizacional e cultura familiar presente na empresa X. Além disso, constata-se que a empresa em estudo, conforme proposições dos entrevistados, propicia alternativas para que as pessoas possam gerenciar seu conhecimento, bem como auxilia na utilização de instrumentos on-line, como Internet e Intranet.

4.3.2 Sessão Utilize

A sessão utilize apresentou percentual de 62,1%, demonstrando que a organização pesquisada encoraja a criatividade, participação, pensamento livre, autonomia e a experimentação para gerar a inovação. Diante de tal pontuação, comprova-se a capacidade da empresa na busca pela inovação e utilização da informação para satisfazer o cliente com

exclusividade, o que aumenta a possibilidade devido à cultura organizacional e confiabilidade presente em motivar os indivíduos a criar novos conhecimentos. Assim, ao analisar os indicadores de Gestão do Conhecimento presentes da Tabela 4, pode-se identificar como o conhecimento após ter sido localizado e obtido é utilizado na empresa, tendo como foco o cliente.

Nesse estágio do processo de gestão do conhecimento, as perspectiva dos entrevistados sinalizaram a forte existência de aspectos atrelados ao indicador “Compartilhamento do conhecimento/comunicação/relacionamento”, aonde obteve o maior desempenho (8,0) em relação aos demais indicadores, o que denota que as pessoas compartilham suas experiências quanto tem uma opinião ou idéia a oferecer para melhorar o trabalho, bem como os gestores estimulam o compartilhamento do conhecimento, além dos relacionamentos hierárquicos não interferirem na busca de informação.

Todavia, o que pode se observar na prática é que as pessoas podem estar guardando seus conhecimentos, mesmo sem intenção, pois, podem não estar sendo motivadas a mostrar o que sabem, a fim de não tornar-se vulnerável a substituição para outro trabalhador. Sendo, que deve ser ponderada ainda a necessidade em levar em consideração ideias promissoras e que podem vir agregar para o futuro e expansão do negócio.

Tabela 4- Indicadores de gestão do conhecimento da sessão utilize

Indicadores de Gestão do conhecimento	Forte	Moderado	Fraco	Nota Final	Desempenho
Compartilhamento do conhecimento/comunicação/relacionamento	7	12	3	8,00	Melhor nota
Estrutura física e organizacional	7	9	4	7,17	
Documentação, mensuração, protocolos, resultados e regras	0	1	1	0,50	Pior nota
Processo decisório	1	1	2	1,17	
Simulação/Jogos/Inovação/Resolução de problemas	5	9	4	6,17	
Parceria	1	6	4	3,17	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Ao analisar por sua vez, o indicador “Estrutura Física e Organizacional”, pode-se visualizar que é o segundo melhor indicador, o que demonstra que mesmo de forma moderada a organização promove espaços de trabalho com estruturas simplificadas que facilitam a comunicação e o fluxo de conhecimento entre as pessoas e os grupos de trabalho, possibilitando que as idéias se cruzem e fertilizem. Porém, este ambiente não estimula o uso criativo da informação a fim de alcançar formas criativas na solução de problemas. Sendo que tal facilidade no cruzamento de informações, dar-se ainda devido a organização

constituir-se de uma pequena empresa em que a comunicação informal proporciona flexibilidade e agilidade no fluxo de comunicação e conhecimento.

Logo, este ambiente de interação aonde a troca de ideias fluem e expõem as pessoas a muitas perspectivas e possibilidades, possibilita realizar simulações do contexto organizacional com a finalidade de prever ações futuras, assim como para favorecer a aprendizagem mútua a partir de experiências do passado sobre a impressão coletiva. No entanto, mesmo o indicador “Simulação/Jogos/Inovação/Resolução de problemas”, apresenta-se de forma moderada (6,17) sob a concepção dos entrevistados, pode-se constatar que no cotidiano empresarial o planejamento das ações de negócios futuros não acontece de forma sistemática, pois a empresa não se utiliza de cenários para a tomada de decisão.

Situação esta, que pode ser justificada pela inexistência de protocolos de segurança para informações que sejam confidenciais, além da não utilização adequada de documentos e relatórios que possibilitem analisar a situação da organização, tanto em aspectos financeiros como mercadológicos e que pode ser comprovado através do indicador “Documentação, Resultados, Mensuração/Protocolos e Regras”, que obteve a pior nota (0,50) dentre os demais itens. Diante disso, Bukowitz e Williams (2002) apontam a necessidade de proteção do conhecimento essencialmente ligado à competência da organização, já que sua falta pode ocasionar retrabalho, dificuldade na seleção de novas informações, barreiras no planejamento e na criação de produtos e serviços, além de eficácia reduzida.

Em seguida, ao visualizar o indicador atrelado ao “Processo Decisório”, verifica-se um desempenho fraco (1,17), circunstância que pode ser reflexo da pouca utilização dos dados gerados pelos relatórios e demais informações gerenciais que não são adequadamente utilizadas para o processo decisório. Com isso, tem-se um processo de tomada de decisões atualmente separado da necessidade de conhecimentos mais elaborados, o que impossibilita tornar este processo mais inovador, confiável e que passe agregar valor para o mercado e ao cliente.

Quanto ao indicador “Parceria”, este foi indicado como fraco, em que a organização não conta com práticas estabelecidas de colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes como pré-condição para produzir ganhos mútuos de competitividade.

4.3.3 Sessão Aprenda

A sessão aprenda está atrelada aos desafios de integrar processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham, assim este indicador apresentou-se com 56,3% de

intensidade conforme Tabela 2, indicando desempenho moderado, o que destaca que a instituição em estudo empreende ações voltadas para o aprendizado organizacional e o desenvolvimento do capital intelectual.

Tabela 5- Indicadores de gestão do conhecimento da sessão aprenda

Indicadores de Gestão do conhecimento	Forte	Moderado	Fraco	Nota Final	Desempenho
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de gestão do conhecimento	3	7	6	4,83	
Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento	3	1	0	1,83	Pior nota
Processo decisório	1	12	8	5,83	
Simulação/Jogos/Inovação/Resolução de problemas	2	14	2	6,00	Melhor nota
Parceria	0	5	2	2,00	
Avaliação do conhecimento	1	10	3	4,33	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Com isso, considerando os indicadores apresentados por Castro (2011) para a sessão aprenda, é possível a partir dos dados da pesquisa apresentados na Tabela 5 perceber que o indicador “Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento” teve o pior desempenho da sessão, o que mostra que a organização não busca promover a interação e a responsabilidade entre as pessoas pelo compartilhamento do conhecimento, favorecendo em parte a cultura do companheirismo e cooperação.

Isto é reflexo ainda, da organização de forma fraca utilizar de alianças de colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes, para produzir aprendizagem mútua. Sendo que para o sucesso da empresa mostra-se de extrema necessidade que está passe a desenvolver habilidades que possibilitem a capacidade de aprendizado contínuo e não apenas de relacionamento com fornecedores, clientes, etc., situação que pode ser observada por meio do indicador “Parcerias”. Cabe salientar, que apenas na interação internamente a organização não promove conhecimento suficientes, é preciso que se aprenda por meio de *benchmarking* novos processos, métodos, ferramentas e práticas de gestão com as demais organizações que abrangem seu canal.

Por outro lado, ao analisar o indicador “Simulação/Jogos/Inovação/Resolução de problemas”, verifica-se que a organização possui forte desempenho (6,0), uma vez que se utiliza de sua experiência passada em determinadas situações para procurar entender melhor como os fatos acontecem no contexto organizacional. No entanto, salienta-se que a situação apresentada pelos funcionários não corresponde com o resultado observado, aonde a organização não está sendo capaz de utilizar de práticas para entender e aprender como algumas ações afetam os resultados no trabalho diário, além de provocar a incapacidade de

realizar o planejamento, pois este exige experiência e conhecimento acumulado internamente para ser aperfeiçoado.

Logo, o indicador “Processo Decisório”, evidencia a utilização forte de modelos mentais para entender melhor como os fatos acontecem de determinada forma e aprender a resolver as situações diferentes.

Não obstante, por meio da análise do indicador “Processos de Gestão do Conhecimento/Contextualização/ Política de Gestão do Conhecimento”, em que revelou desempenho fraco a moderado, demonstra-se que na percepção dos entrevistados, os erros, fracassos, problemas e discordâncias das experiências vivenciadas, refletem na gestão e inibem a oportunidade de aprender como forma de reconstruir os processos de gestão do conhecimento no ambiente organizacional. No entanto, o segredo para aquisição do conhecimento tácito é a experiência compartilhada, com a interação pessoal e reflexão de situações vividas individualmente para gerar a aprendizagem coletiva.

Porém, pode-se constatar que quando acontecem erros ao longo do processo organizacional, estes permanecem no inconsciente dos funcionários para que da próxima vez este mesmo erro não se repita. Assim, apesar dos indivíduos não serem adeptos ao admitir seus erros, seu reconhecimento mostra-se de fundamental importância para a criação de uma memória organizacional e capacidades para reconhecer e aprender tanto com o fracasso quanto com o sucesso.

No que diz respeito, aos resultados do indicador “Avaliação do Conhecimento”, estes corroboram com os encontrados nos indicadores de “Compartilhamento do conhecimento/ Comunicação/ Relacionamento” e “Parceria”, revelando que a empresa avalia de forma moderada as experiências de trabalho e o conhecimento aprendido como uma maneira para ajustar-se a organização, a fim de torná-la mais eficaz e eficiente.

4.3.4 Sessão Contribua

O compartilhamento do conhecimento é um dos maiores desafios para as organizações, uma vez que o processo de contribuição é um passo difícil de ser implementado, o que pode ser sinalizado devido a sessão contribua ter apresentado intensidade de 48,8%, indicando que a empresa X de forma fraca consegue que as pessoas contribuam para a base do conhecimento organizacional com o que aprenderam e que transfiram as melhores práticas para a organização através da aplicação do conhecimento obtido em outras experiências.

Com isso, a partir da análise do indicador “Compartilhamento do conhecimento/ Comunicação/ Relacionamento” verifica-se que este apresentou sob a perspectiva dos entrevistados a maior nota de desempenho (11,67) dentre os indicadores da sessão, o que afigura na capacidade de contribuir com idéias e experiências que auxiliem na missão da organização, no entanto, ainda é incipiente para que se aumente a eficiência e a inovação de futuros projetos.

Tabela 6- Indicadores de gestão do conhecimento da sessão contribua

Indicadores de Gestão do conhecimento	Forte	Moderado	Fraco	Nota Final	Desempenho
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de gestão do conhecimento	1	9	6	4,50	
Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento	6	21	10	11,67	Melhor nota
Papéis de Gestão do Conhecimento	0	9	2	3,33	
Estrutura física e organizacional	0	8	2	3,00	
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	0	7	1	2,50	
Parceria	0	3	0	1,00	Pior nota
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	5	0	0	2,50	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Por conseguinte ao analisar o indicador “Processos de gestão do conhecimento/ Contextualização/ Política de gestão do conhecimento” (4,50) e “Papéis de Gestão do conhecimento” (3,33) compreendeu-se, a fraca/moderada integração e legitimação de processos de contribuir com o conhecimento para a organização, além da falta por parte dos gestores em monitorar os conteúdos de redes virtuais a fim de auxiliar as pessoas a explicar melhor o que sabem e direcionar quem pode vir a se beneficiar deste conhecimento.

O baixo nível de contribuição pode estar associado ainda, ao indicador “Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento”, em que percebe-se, o fraco reconhecimento e valorização das pessoas que contribuem com o conhecimento para a organização.

No que concerne, aos indicadores “Estrutura física e organizacional” e “Meios eletrônicos e tecnologia da informação”, que obtiveram notas (3,0) e (2,50) respectivamente, indicando fraco desempenho, pode se ressaltar a frágil capacidade em conectar o conhecimento armazenado para direcionar a informação e contribuir com as pessoas na realização de suas tarefas. Entretanto, cabe assinalar que mesmo a organização em estudo possuir sistema gerencial capaz de gerar grande quantidade de informações, este não é utilizado plenamente.

Logo, por meio da Tabela 6, ainda é perceptível que o indicador que atingiu a menor nota corresponde a “Parceria”, aonde a organização pouco participa de associações e eventos da área, que proporcionem a disseminação do conhecimento para a organização, bem como aquisição de novos conhecimentos, assim como capacitações e atualizações.

4.3.5 Sessão Avalie

O resultado da sessão avalie, indicou um desempenho de 35,8%, sendo o mais fraco dentre todas as sessões do diagnóstico de gestão do conhecimento, o que significa que o conhecimento e as informações existentes na empresa em estudo não são avaliados de forma sistêmica e rotineiramente, o que pode vir a acarretar problemas em aceitar mudanças e reagir as exigências do mercado, uma vez que não se tem, ou tem pouca informação do que realmente é fundamental para a empresa X poder alcançar sua missão. A qual também não está definida, tornando o processo ainda mais frágil.

Tabela 7- Indicadores de gestão do conhecimento da sessão avalie

Indicadores de Gestão do conhecimento	Forte	Moderado	Fraco	Nota Final	Desempenho
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de gestão do conhecimento	0	14	15	7,17	Melhor nota
Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento	0	2	4	1,33	
Papéis de Gestão do Conhecimento	0	2	2	1,00	
Documentação, mensuração, protocolos, resultados e regras	0	11	18	6,67	
Processo decisório	0	1	1	0,50	Pior nota
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	1	4	5	2,67	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

No que diz respeito sobre a sessão avalie, ao analisar o indicador “Processos de Gestão do Conhecimento/ Contextualização/Política de gestão do conhecimento” verifica-se que de forma forte a empresa mensura a gestão do conhecimento, ao procurar entender o que tenta gerir, bem como avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando é alocado recursos. Além disso, conforme percepções a empresa possui a capacidade de avaliar e mensurar o processo de gestão do conhecimento e seus resultados, mas faz isto de forma informal e não realiza relatórios sobre suas observações. Todavia, na prática este indicador é contraditório, uma vez que independente de possuírem desempenho forte, não a utilizam para o “Processo Decisório”, pois conforme observado na Tabela 7 apresentou o desempenho mais fraco (0,50), o que acaba por demonstrar que a organização não se utiliza de fatos sólidos,

números e demais informações não mensuráveis que sirvam para o suporte as decisões baseadas no conhecimento.

Em relação ao indicador “Documentação, mensuração, protocolos, resultados e regras”, este apresentou o segundo melhor desempenho dentre os indicadores (6,67), sinalizando que de forma moderada na percepção dos entrevistados, a empresa descreve os fluxos do conhecimento para ajudar a entender melhor o que esta tentando gerir e seus resultados. Fato não verificado na prática, uma vez que não tem ou pouco possui documentos que explicitem os processos e seu funcionamento, sendo o caso de processos como a compra de produtos, gestão de programas de cotações em portais de clientes, análise de crédito, explicações do funcionamento do sistema entre outros. Conhecimentos tácitos que poderiam ser transformados em explícitos.

Em relação aos indicadores “Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento”, “Papéis de gestão do conhecimento” e “Reconhecimento e Valorização da Gestão do Conhecimento”, a organização demonstra desempenho fraco, o que respectivamente representa que pouco tem sido discutido, relatado e conversado sobre a gestão do conhecimento, assim como, de forma delicada mensura a gestão do conhecimento através de medidas qualitativas e quantitativas e por parte dos gestores pouco se reconhece o conhecimento como recurso capaz de gerar valor para o negócio, assim a empresa passa a ser moderadamente capaz de avaliar o conhecimento necessário quando são alocados recursos para o processo de inovação.

Diante disso, cabe ressaltar que não basta reconhecer a importância do conhecimento, mas para que as organizações sobrevivam em uma economia baseada no conhecimento, é preciso que sejam incorporadas novas formas de gerenciamento que possibilitem utilizar o conhecimento como fator imprescindível no processo de inovação.

4.3.6 Sessão Construa/Mantenha

A intensidade do desempenho desta sessão marcou um percentual de 49,2%, o que sugere que de forma fraca a moderada a empresa canaliza os recursos e conhecimentos disponíveis para promover a criação de novos conhecimentos e torna - lá viável e competitiva no futuro. Logo, está sessão passa a ser um reflexo da sessão avalie, a qual demonstrou que a empresa em estudo possui pouca informação sobre o que realmente é válido para atingir seus objetivos.

Os dados da pesquisa coletados a partir dos indicadores de DCG demonstraram que a variável de desempenho mais fraca foi “Documentação, mensuração, protocolo, resultados e regras”, (1,50), pois representa segundo Bukowitz e Williams (2002) a manutenção de produtos ou serviços que tenham valor agregado como resultado do conhecimento que eles possuem.

Tabela 8 - Indicadores de gestão do conhecimento da sessão construa/mantenha

Indicadores de Gestão do conhecimento	Forte	Moderado	Fraco	Nota Final	Desempenho
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de gestão do conhecimento	1	6	5	3,33	
Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento	2	3	3	2,50	
Papéis de Gestão do Conhecimento	2	2	3	2,17	
Meios eletrônicos e tecnologia da informação	8	4	5	6,17	Melhor nota
Documentação, mensuração, protocolos, resultados e regras	1	3	0	1,50	Pior nota
Simulação/Jogos/Inovação/Resolução de problemas	0	7	4	3,00	
Parceria	0	4	3	1,83	
Valores	1	4	2	2,17	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Outro indicador diretamente associado à manutenção do conhecimento que poderá tornar viável a organização futuramente refere-se aos “Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/ Política de gestão do conhecimento” que obteve um desempenho fraco (3,33) na perspectiva dos entrevistados, o que demonstra que a instituição em estudo não implementou como prática o compartilhamento do conhecimento internamente e externamente através das tecnologias de informação, além de não estabelecer efetivamente relacionamentos com diferentes redes de pessoas nos diferentes canais do seu ambiente, para possibilitar alavancar o conhecimento.

Também foi possível perceber quanto ao indicador “Parcerias”, que de forma fraca a instituição estudada constrói redes de relacionamento estratégicas com outras organizações e clientes, através do compartilhamento de tecnologias e idéias, para levar produtos inovadores para o mercado, ou seja, não investe em *networkings* para adquirir conhecimento em outras bases de dados. Isto deveria ser melhor aproveitado pela empresa, pois esta revende produtos de grandes empresas e com isto pode obter novos conhecimentos.

Quanto ao indicador “Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento”, pôde-se aferir que de forma fraca a instituição percebe quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente, contudo, internamente comunica o

conhecimento para outras áreas para que qualquer um na instituição se beneficie. Ademais de forma fraca, a instituição encoraja as pessoas para pensarem na construção de idéias inovadoras de produtos ou serviços a partir das atividades realizadas, foi o que revelou o indicador “Simulação/Jogos/Inovação/ Resolução de Problemas”.

Ao analisar o resultado do indicador “Valores”, é possível averiguar que pela percepção dos entrevistados este indicador possui um baixo desempenho (2,17), devido à organização não considerar as pessoas como as principais fontes de valor, e não haver um esforço para alinhar os valores formais e informais. Quanto aos “Papéis de Gestão do Conhecimento” permanece a tendência de baixo desempenho, pois de forma fraca a instituição lança indivíduos ou grupos específicos capazes de liderar o esforço de gestão do conhecimento, uma vez que não conta com um indivíduo específico para realizar tal função por não apresentar grandes preocupações com a gestão do fluxo de conhecimento.

Os dados da pesquisa apresentados na Tabela 8 também revelaram, quanto ao indicador “Meios Eletrônicos e Tecnologias da Informação”, que de forma forte a instituição conecta ou utiliza os meios eletrônicos e rede de internet como fonte de informação confiável que se necessita para fazer o trabalho.

4.3.7 Sessão Descarte

Esta sessão apresentou-se com 51,3% de intensidade, o que significa que para a instituição não se mostra difícil abandonar ou descartar o conhecimento que não tem utilidade presente ou futura e que não agregue valor, entretanto representa certo risco uma vez que pode estar despojando conhecimentos importantes.

Nessa perspectiva, ao analisar os dados da pesquisa a partir da Tabela 9, verifica-se que de forma forte a instituição tenta perseguir atividades de valor mais alto ou alocar as pessoas nas habilidades e *expertises* certas antes de pensar em demiti-las, além de poder constatar que não possui a capacidade de se re-instrumentar antes de empregar novas habilidades a um colaborador, foi o que revelou o indicador “Processos de Gestão do Conhecimento/ Contextualização/Políticas de Gestão do Conhecimento”. Não obstante, os resultados percebidos nos indicadores “Reconhecimento e Valorização da Gestão do Conhecimento” podem estar provocando a perda de *know-how* em virtude da falta de compromisso e contribuição em manter o conhecimento na instituição.

Semelhante ao resultado encontrado na Sessão Construa/Mantenha, referente ao indicador “Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do

conhecimento”, este se encontra de forma fraca em relação ao estabelecimento de maneiras capazes de alavancar o conhecimento através de relacionamentos duradouros.

Quanto ao indicador “Avaliação do Conhecimento”, revela que de forma fraca (3,67) a instituição pensa se o conhecimento que construiu pode vir a ser utilizado de outras maneiras antes de descartá-lo, sendo que na prática os gestores não possuem consciência do que contém o conhecimento descartado, o que pode significar que a empresa não está bem posicionada para obter os benefícios do despojamento.

Tabela 9- Indicadores de gestão do conhecimento da sessão descarte

Indicadores de Gestão do conhecimento	Forte	Moderado	Fraco	Nota Final	Desempenho
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de gestão do conhecimento	6	18	5	9,83	Melhor nota
Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento	3	7	5	4,67	
Papéis de Gestão do Conhecimento	2	2	0	1,67	
Processo decisório	5	7	7	6,00	
Simulação/Jogos/Inovação/Resolução de problemas	0	3	1	1,17	Pior nota
Parceria	1	4	4	2,50	
Avaliação do conhecimento	4	4	2	3,67	
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	1	5	0	2,17	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Outro indicador diretamente associado ao descarte do conhecimento e que teve o desempenho fraco, sendo 2,17, é o “Reconhecimento e Valorização da Gestão do Conhecimento”, aonde pode-se aferir que a organização não revê suas práticas de valorização de pessoal nem leva em conta o impacto de deixar ir embora pessoas que tenham capacidade de contribuição, lealdade e compromisso.

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

A análise do indicador “Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento” apresentou desempenho fraco a moderado, demonstrando que de forma moderada a empresa consegue compreender o impacto que os relacionamentos geram na

produtividade. Em relação aos indicadores “Simulação/Jogos/Inovação/Resolução de Problemas” teve-se o pior desempenho, bem como o indicador “Parceria” teve um desempenho fraco, o que sinaliza que a instituição não utiliza os recursos e habilidades para testar novas ideias de negócio e construir alianças com outras organizações a fim de obter novos conhecimentos ou *expertises* para manter a base de conhecimento atualizada.

4.4 MEIOS DE USO, RETENÇÃO, DESENVOLVIMENTO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EXISTENTE

Após a identificação e análise dos conhecimentos existentes e desejáveis na empresa X, busca-se por meio deste item apresentar proposições em relação à forma de obtenção, uso, retenção, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento existente, o que consequentemente atende ao objetivo três desta pesquisa.

Todavia, para que se estabeleçam as práticas de gestão do conhecimento a serem adotadas pela empresa, necessita-se inicialmente identificar os princípios norteadores do negócio, os quais foram elaborados através das proposições dos entrevistados. Assim a missão e visão da empresa correspondem:

Missão – Comercializar com excelência as linhas de EPI (Equipamento de Segurança Individual) e materiais descartáveis aos nossos clientes, de forma ágil, rentável, eficiente e com atendimento diferenciado.

Visão – Ser reconhecida como empresa de referência para os seus clientes, fornecedores e funcionários.

A partir disso, separou-se as proposições das sessões de acordo com os processos tático abrangendo a sessão obtenha, Utilize, Aprenda e Contribua, que diz respeito à forma como as pessoas lidam diariamente com o conhecimento utilizando-o como ferramenta para criar valor e resolver os problemas e o processo estratégico com as sessões Avalie, Construa/ Mantenha e Descarte, que correspondem ao processo responsável pelo alinhamento entre as estratégias do conhecimento com as estratégias gerais da instituição, com o intuito de propor práticas de gestão do conhecimento que devem ser utilizadas na organização em cada sessão, as quais são baseadas nos planos de ação de Bukowitz e Williams (2002).

A. Processo tático na sessão obtenha o conhecimento

Frente aos conhecimentos existentes verificados e os conhecimentos desejados em relação à sessão obtenha, sugere-se que a organização adote algumas práticas de gestão do conhecimento que permitirão enfrentar os desafios na localização, e transformação da informação em conhecimento. Dentre os desafios da sessão apresentados por Bukowitz e Williams (2002, p. 97- 105), estão: 1. Entender e comunicar o uso pretendido da informação; 2. Direcionar as solicitações de informação apropriadamente; 3. Forneça indicações: catálogos, Páginas amarelas e mapas; 4. Utilize as comunidades de prática para lançar um “raio de luz” sobre o conhecimento organizacional; 5. Equilibre as tecnologias “de empurrar” e “de puxar”; 6. Envolver o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura; 7. Converta os bibliotecários em ciberoecários; 8. Crie um novo papel: o gestor de conhecimento; 9. Utilize experts como filtros de informação; 10. Forneça acesso tanto à informação gerida centralizadamente como à publicada individualmente; 11. Crie sistemas e processos que promovam a reutilização de conhecimento.

Assim, para superar os desafios acima apresentados, dentre as sugestões pode-se destacar:

1. Identificar quais as informações são necessárias mais frequentemente;
2. Verificar quais pessoas pode auxiliar em cada tipo de informação. Para então torná-la referência a responder questões atreladas a demandas específicas;
3. Construir métodos de identificação, mapeamento e distribuição das informações. Através do mapeamento dos processos será possível programar estratégias para maximizar as operações do negócio e criar valor.
4. Criar manuais internos;
5. Utilizar-se de conhecimentos de *experts*, como consultores e professores;
6. Realizar reuniões semanais para o debate de questões importantes que aconteceram durante a semana e que seria de bom grado que todos os funcionários da empresa soubessem;
7. Maior utilização do CRM que é acoplado ao sistema e ao painel gerencial, uma vez que possui informações de fundamental importância como o faturamento por cliente, produto e cidades, condições de pagamento praticadas e produtos mais vendidos;
8. Incentivar momentos de discussão durante o dia para debate de novas ideias;

9. Maior participação de eventos (feiras, workshop, *brainstorming*) relacionados à segurança de trabalho e gestão empresarial para que ocorra alavancamento do conhecimento e atualização sobre o assunto;
10. Realizar mensalmente *benchmarking* com fornecedores e concorrentes, para obter informações sobre novidades de produtos, preços e situação do mercado;
11. Instaurar meios de pesquisa de satisfação com os clientes, com a finalidade de obter sugestões sobre produtos, preços e atendimento;
12. Motivar os indivíduos a estarem constante atualização, com a realização de cursos específicos ou técnicos. Para isso, a fim de tentar criar uma ambiente de aprendizado inicialmente talvez seja necessário recompensar financeiramente os que se propuserem;
13. Buscar manter-se atualizada sobre as novidades oferecidas pelo mercado;
14. Utilizar intranets e sites de especialistas para obter as informações específicas de acordo com as áreas temáticas;
15. Criar perfis no sistema por áreas de interesse, bem como uma hierarquia de informação para classificar a importância, o valor dos tipos de informação e quem têm acesso a cada tipo de informação;

B. Processo tático na sessão utilize o conhecimento

Os desafios apresentados por Bukowitz e Williams (2002 p.138-143) para a sessão utilize correspondem: 1. Formate a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento; 2. Planejar o ambiente físico de modo que as idéias se fertilizem; 3. Trate a informação como um recurso aberto que flui livremente por toda a organização; 4. Colabore rotineiramente com todas as comunidades; 5. Valorize as contribuições de todos na organização; 6. Crie espaço e tempo para jogar.

Nesse sentido, para aperfeiçoar a utilização dos conhecimentos já existente na organização é de fundamental importância a adoção de práticas de gestão do conhecimento que auxiliem a enfrentar os desafios apresentados, dentre estas pode-se destacar:

1. Identificar outros métodos de utilização do conhecimento que sejam importantes fora da organização para trazê-los para a própria organização;
2. Ponderar todas as sugestões/observações feitas pelos indivíduos, uma vez que pelas análises de cultura organizacional verificou-se que uma das características corresponde ao igualitarismo;

3. Utilizar conhecimento advindo de fornecedores, clientes, concorrentes e do mercado para criar cenários e simulações;
4. Incentivar o pensamento criativo: instinto para empreender na própria empresa;
5. Mudar a propriedade exclusiva da informação dos gestores para uma distribuição por funções; visando que grande parte da informação seja tratada como recurso aberto e flua para todos na organização.
6. Reconhecer as grandes idéias;

C. Processo Tático na sessão aprenda o conhecimento

Por constituir em um processo novo para a organização, em que se deve aprender com as experiências ou buscar contribuir para a base do conhecimento, elencou-se algumas sugestões de práticas da gestão do conhecimento para a organização com base na análise da cultura organizacional e dos conhecimentos existentes e desejados apresentados na análise da sessão. Assim a empresa deve:

1. Cobrar seus funcionários para que quando ocorram erros se crie a experiência da aprendizagem “erros são normais no processo” e não somente seja tolerante quanto a isso (na análise de cultura organizacional apareceu como tolerante aos erros);
2. Criar uma cultura em que as pessoas compreendam que o atendimento das metas organizacionais está atrelado as suas próprias ações e decisões no cotidiano;
3. Levantar assuntos de interesse pelos colaboradores para se aprofundarem nas questões;
4. Incluir mecanismos de reflexão no hábito do trabalho, como por exemplo; documentar hábitos de trabalho que não deram certo;
5. Avaliação de desempenho dos indivíduos;
6. Reuniões todo final do mês para conversar sobre como foi o mês a respeito de vendas ou alguma situação em específico, para então realizar o planejamento de ações para o mês seguinte;
7. Simular situações para possibilitar maior compreensão das estratégias organizacionais a serem adotadas.
8. Estabelecer uma rotina em que se utiliza uma experiência do passado para prever ações futuras;

9. Analisar as melhores práticas, pois estas podem proporcionar formas de tornar os processos mais eficientes e efetivos;
10. Realizar simulações, treinamento e capacitações em horário de serviço, também conhecido como aprender fazendo;

Dessa forma, as sugestões apresentadas são baseadas nos desafios e imperativos evidenciados por Bukowitz e Williams (2002, p. 174-178) para a sessão aprenda, em que dentre destes destacam-se: 1. Retratar a complexidade dos sistemas humanos; 2. Promova o princípio do prazer no trabalho; 3. Inclua os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho; 4. Colha os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias; e 5. Cultive a arte do aprender fazendo.

D. Processo tático na sessão contribua o conhecimento

Para criar uma cultura de contribuição e apoiar este processo, é preciso adotar algumas práticas para proporcionar que o conhecimento difunda-se e que supere os seguintes desafios: 1. Remova as barreiras do compartilhamento; 2. Vincule a contribuição à oportunidade e ao avanço; 3. Reter os benefícios dos que não contribuem; 4. Encontre os pontos de benefício mútuo; 5. Dê tempo e espaço para que os empregados contribuam com o melhor do seu trabalho; 6. Crie funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição; 7. Apóie a transferência de conhecimento implícito; 8. Apóie um contrato de reciprocidade. Crie políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais; 9. Utilize a publicação individual para promover a propriedade e 10. Sobreponha arcos de confiança (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002)

Nesta perspectiva como práticas a serem adotadas referentes a esta sessão sugere-se:

1. Criar um ambiente de inovação e troca de conhecimento, para que todos se sintam livres para expressar suas idéias;
2. Proporcionar um espaço para que os funcionários possam compartilhar suas experiências que tiverem em outros empregos;
3. Reconhecer os agentes do conhecimento;
4. Criar políticas organizacionais para alguns processos como, por exemplo: análise de crédito e monitorar se está sendo seguido corretamente;
5. Propiciar uma cultura de colaboração e estabelecer sistemas de recompensas para levar as pessoas a participar;

6. Implantar incentivos como: recompensas diferenciadas de longo prazo que reforçará a cultura de contribuição;
7. Incentivar o desenvolvimento de habilidades de interpretação, sistematização e identificação do conhecimento;
8. Realizar reuniões presenciais entre os indivíduos ou em pequenos grupos.
9. Promover novas oportunidades de aprendizagem;

E. Processo estratégico na sessão avalie o conhecimento

As propostas desta sessão foram baseadas nos desafios e imperativos de Bukowitz e Williams (2002), em que as autoras destacam que deve-se dar atenção para aspectos como :1. Identificar formas novas de capital organizacional; 2. Criar novas tarefas de gestão; 3. Visualizar as estruturas subjacentes que guiam as práticas de gestão do conhecimento; 4. Fazer experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos e 5. Comunicar com os principais *stakeholders*.

Assim, diante dos conhecimentos existentes verificados e os conhecimentos desejados em relação à sessão avalie e por este processo inexistir atualmente na organização propõe-se:

1. Criar o cargo de gestor do conhecimento;
2. Identificar os esquemas e os processos que são importantes, e criar formas de mensurar e estimar o conhecimento;
3. Conceber experiências com indicadores de desempenho de gestão do conhecimento como: o número de idéias geradas, o número de inovações, percentual de clientes fiéis, etc.;

F. Processo estratégico na sessão construa/mantenha o conhecimento

Quanto as proposições realizadas na sessão construa/mantenha foi observado questões do programa de ação de Bukowitz e Williams (2002), em que as autoras sugerem que para aprimorar a forma como a empresa constrói e mantém o conhecimento deve buscar resolver imperativos como: 1. Subordine a tecnologia de informação às pessoas; 2. Estructure posições que enfoquem a atenção organizacional sobre o capital intelectual; 3. Incentive a cooperação entre as divisões internas; 4. Faça parcerias criativas com outras organizações; 5. Retenha as pessoas certas; 6. Utilize o conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente; 7.

Desconsidere o todo organizacional para lançar um olhar novo nos detalhes e 8. Demonstre que a criação de valor é uma proposição de valores.

A partir destes imperativos a serem considerados e diante dos conhecimentos existentes e desejados em relação à sessão construa/mantenha, sugere-se que a empresa adote as seguintes práticas de gestão do conhecimento:

1. Compreender que os investimentos em tecnologias da informação como o sistema gerencial, objetiva melhorar os fluxos de informação, como por exemplo mantê-lo atualizado e investir em treinamento e capacitação do mesmo;
2. Promover o comportamento de cooperação de ações, promovendo a troca de ideias na empresa.
3. Incentivar a realização de *networkings* e parcerias estratégicas, sendo que para isso será necessário, cultivar o sentimento de confiança;
4. Reter as pessoas que possuem conhecimentos essenciais para a organização, além de premiar a socialização de ideias inovadoras;

G. Processo estratégico na sessão descarte o conhecimento

Por sua vez, em relação à última sessão do DGC de Bukowitz e Williams (2002), tem-se como imperativos a serem pensados com o intuito de dar atenção à melhoria dos processos referentes ao descarte de conhecimento: 1. Reconhecer as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas; 2. Encontre alternativas para o aproveitamento direto, a fim de fazer experiências com o conhecimento; 3. Identifique e descarte os verdadeiros drenos de recursos e 4. Evite jogar fora conhecimentos que ainda possuem valor.

Nessa perspectiva, para evitar que os conhecimentos que ainda possuem algum valor para a organização sejam despojados, sugere-se que a empresa:

1. Reconhecer que o empregado além das habilidades imediatas, pode vir a demonstrar talentos específicas para o trabalho, sendo que os gestores necessitam compreender as áreas de interesses do empregado;
2. Realizar parcerias e alianças estratégicas, para descobrir novas maneiras de criar valor;
3. Terceirizar produtos e serviços que não agreguem valor diretamente a competência da organização;

Diante da análise dos resultados é possível perceber a importância em analisar através do DGC a situação atual da empresa em cada uma das sessões para então elaborar estratégias que possibilitem alavancar o conhecimento e aprendizagem organizacional. Assim, não basta apenas ser estruturado o caminho inicial com as práticas a serem seguidas para dar início a uma gestão do conhecimento, é necessário que o líder passe a assumir um papel de fonte de conhecimento, sendo capaz de captar o potencial de criação de valor na base do conhecimento da empresa, em que além de estabelecer a estratégia deve comunica - lá a todos os indivíduos, mas para isso conforme Bukowitz e Williams (2002) é importante que seja gerenciado os fluxos de conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar como a gestão do conhecimento se manifesta nas práticas gerenciais da empresa X.

Sendo que para responder aos objetivos específicos, foi necessário a partir da realização da revisão da literatura identificar as principais características e dificuldades relacionadas à gestão do conhecimento, o qual passa a ser o principal e mais importante recurso organizacional capaz de aumentar eficiência, gerar valor e aumentar a competitividade das empresas sejam estas no setor público ou privado e de grande ou pequeno porte. Dessa forma, a gestão do conhecimento conforme a literatura apresenta é um tema de grande importância estratégica, não apenas para as grandes empresas, mas também para as pequenas empresas, as quais independentes do tamanho também sofrem influências do mercado econômico, político e social, bem como são afetadas pelo acirrado ambiente competitivo e globalizado.

Em relação à metodologia para avaliar a percepção, o nível e as práticas existentes de gestão do conhecimento, destaca-se que a utilização do estudo de caso como método de pesquisa mostrou-se de extrema relevância para obter os dados reais relacionados ao contexto organizacional, o que possibilitou maior compreensão dos eventos que ocorrem. Outro fator que colaborou para o desenvolvimento da pesquisa refere-se à possibilidade em utilizar diversas técnicas de coleta de dados, como entrevistas semi estruturadas, observação participante, pesquisa bibliográfica, levantamento documental e modelo de questionário para o diagnóstico de gestão do conhecimento proposto por Bukowitz e Williams (2002), juntamente com os indicadores apresentados por Castro (2011), o que possibilitou melhor conhecimento e compreensão dos fatos e perspectivas, além de auxiliar em obter clareza e profundidade na realização da análise qualitativa e quantitativa. Tal fato propiciou conhecer como a empresa entende e pratica a gestão do conhecimento, bem como identificar os conhecimentos existentes e desejáveis, atendendo assim ao primeiro e segundo objetivo da pesquisa.

Ainda em relação ao segundo objetivo da pesquisa, a partir da análise dos dados das Sessões do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento e dos Indicadores de Gestão do Conhecimento com base da fundamentação teórica, pôde se verificar que a instituição não proporciona condições que facilitem a criação do conhecimento organizacional, bem como não reconhece o conhecimento tácito dos trabalhadores, não busca transformar conhecimentos tácitos em explícitos para que estes sejam disseminados aos demais indivíduos que não os

gestores, o que acaba por acarretar na perda de “*Know – How*” e a geração de ideias inovadoras que agreguem valor aos produtos.

Quanto à análise das sessões tanto no Processo Tático, quanto no Estratégico, percebeu-se que os percentuais apesar de apresentar bom desempenho em algumas sessões, não são suficientemente fortes para caracterizar a presença da Gestão do Conhecimento na empresa, bem como pela falta de um direcionamento estratégico que esteja claramente definido. Tal constatação é possível de ser realizada pelo fato que a organização não se utiliza da gestão do conhecimento para analisar sua situação perante o mercado, não se utiliza de relatórios a fundo para o processo decisório, não existe pessoas designadas para gerir o conhecimento, além de não avaliar e mensurar o conhecimento existente.

Além disso, apesar de existir compartilhamento de conhecimento de forma moderada, é perceptível que as pessoas não são valorizadas a se aperfeiçoar, aprender e contribuir com ideias inovadoras, pois o conhecimento não é visto como fonte de geração de riqueza e valor ao negócio. Assim, independente da estrutura simplificada que permite um maior fluxo de conhecimento, pode-se destacar a inexistência de estímulos em atividades criadoras de conhecimento nos indivíduos, sendo que este não é considerado fonte de valor significativa para a empresa.

Não obstante, é perceptível que existem práticas de gestão do conhecimento da organização, tais como realização de atividades de capacitação e treinamentos (mesmo que insuficientes e apenas para determinados membros). Porém, os resultados confirmam que estas, são apenas ações de geração ou utilização do conhecimento de forma não conectada.

Constatou-se também que o Diagnóstico de gestão proposto por Bukowitz e Williams (2002), fornece informações relevantes, pois permite identificar qual sessão possui desempenho mais representativo e qual necessita de maior atenção. Tais observações permitiram realizar proposições de formas de aquisição, uso, retenção, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento existente, atendendo ao terceiro objetivo da pesquisa.

Com o atendimento dos objetivos específicos, o objetivo do estudo foi alcançado por meio da apresentação das práticas existente de gestão do conhecimento na empresa X. Dessa forma, responde-se a pergunta de pesquisa ao analisar como a gestão do conhecimento se manifesta nas práticas gerenciais da empresa, assinalando que a utilização de determinadas práticas correspondentes a cada sessão proporcionará do desempenho organizacional.

Cabe salientar ainda quanto à pesquisa, questões atreladas à confiabilidade por parte dos colaboradores em relação ao novo sistema gerencial implantado no início de 2016, fato que se pode visualizar através dos indicadores relacionados a Meios Eletrônicos e

Tecnologias de Informação, que obtiveram bom desempenho. Assim, por meio desta mudança a organização obteve maior agilidade para na tomada de decisão e conseqüentemente informações seguras que melhorou o ambiente de trabalho, como por exemplo, controle de estoques corretos, preços atualizados, cadastro de produtos e clientes corretos e diversos relatórios para controle interno. Assim problemas que ocorriam no sistema anterior não acontecem no novo sistema, por estar atualizado e todos entenderem a importância em mantê-lo atualizado, pois além de ser um instrumento de informação é uma ferramenta útil para o controle gerencial.

Outra sugestão para a organização está atrelada a necessidade em padronizar e documentar os processos, principalmente os que envolvem o sistema gerencial, como por exemplo, cadastro de produtos, emissão de pedidos, entrada e saída de notas fiscais, emissão e baixa de boletos, controle de cheques emitidos e recebidos, ordem de compra de materiais, entre outros, para que este conhecimento seja explícito e de fácil acesso a pessoas que não o detêm.

Assim, seria interessante também a organização estudar a contratação de um administrador, com um pouco de experiência no mercado que tenha como único objetivo pensar a organização. Este profissional passaria a observar a empresa como um todo, sendo responsável através da realização do planejamento estratégico, por auferir melhorias nos processos e nas áreas da empresa, além de melhorar o fluxo de conhecimento na empresa e aumentar a participação no mercado e conseqüentemente o resultado. Esta pessoa também seria responsável pelo estudo dos relatórios que o sistema gera, do painel gerencial e CRM, desempenhando funções atreladas à controladoria.

Quanto às limitações da pesquisa, cabe ressaltar a respeito do instrumento de coleta de Bukowitz e Williams (2002) corresponde a falta de formas de agrupar em itens avaliativos, grande exigência de quesitos por cada sessão do questionário, e a ainda a similaridade de algumas afirmativas o que torna para o respondente cansativo e longo. Cabe frisar que às limitações, comparações e generalizações devem ser feitas com cautela. Por fim, como proposta para futuros trabalhos, sugere-se realizar estudos comparativos entre as percepções da gestão do conhecimento de organizações de diferentes portes do setor.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DE PRODUTIVIDADE DA ÁSIA (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Hirakawacho, Chiyoda-ku, Tokyo, 2010. p. 98. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010.pdf>. Acesso em: 01 out. 2015.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of knowledge management**, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA– Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014.

BRITO, L. 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.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005

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

CARDOSO JÚNIOR, W. F.. **Inteligência empresarial Estratégica: Método de Implantação de Inteligência Competitiva em Organizações**. Tubarão: Ed. Unisul, 2005.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de. **Gestão do conhecimento: um estudo em uma instituição pública de assistência técnica e extensão rural**. 2011

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A.. **Gestão de empresas da sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, I; ARÃO S. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE ALVARENGA NETO, R. C. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. Belo Horizonte, 2005. 399fls. Teses (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DA SILVA, M. D. (São Paulo). Gestão Estratégica do Conhecimento em Pequenas Empresas Brasileiras. In: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.. **Revista GCBrazil**, São Paulo, n. 1, p.20-23, ago. 2006..

DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: Como Fortalecer O Empreendimento E Otimizar O Processo Sucessório** .2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ERPEN, J. G.; CALLE, G. A. D.; NETO, E. S.; SANTOS, N.. Métodos e técnicas de gestão do conhecimento aplicadas para melhorar a gestão do capital intelectual em núcleos setoriais de uma associação empresarial. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p.22-35, 2015. Jan./ Mar.

FIALHO, F. A. P. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIALHO, F.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIERI, T.C..**Gestão do Conhecimento Organizacional**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2010.

FERNANDES, P. F.; MENDIETA, A. C.; SILVA, M. A. B.; LEITE, N. R. P..Fatores facilitadores e inibidores às práticas de gestão do conhecimento em uma grande organização brasileira do setor industrial. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 6, n. 2, p.222-239, 2015. Maio/ago.

FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo : Makron Books, 1993

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONZAGA, Aécio da Silva. **Gestão do Conhecimento em Multinacional Brasileira de Energia**. 2014. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria Acadêmica – Núcleo de Pós-Graduação. Bibliografia: 94-96f.

KUKLA, A.; KRUGLIANSKAS, I.. Gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas de consultoria: estudo de caso na Walar. In: KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimentos em Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Cap. 6. p. 147-171.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. (Org.) **Gestão do Conhecimentos em Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAURINDO, A. M.. **Gestão estratégica do conhecimento: investigação das práticas de gestão do conhecimento nas ações de planejamento de indústrias paranaenses**. 2013. 251 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Setor de Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Cap. 2.

LEUCH, V. **Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais**. 2006. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR. Ponta Grossa.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

MORENO, D. E.; OLAVE, M. E.E.; CALVO, M.M; GARDINALE, H. P.P.. Projeto e experiência de um sistema distribuído em empresas de pequeno porte. In: KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimentos em Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Cap. 11. p. 271-301.

MOTA, D. A. R.; TARGINO, M. G.. MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Brazilian Journal Of Information Science**, Marília (SP), v. 7, n. Especial, p.178-200, 2013. 1 Sem. Disponível em: <<http://www2.marilia.Unesp.br/revistas/index.php/bjis/index>> Acesso em: 25 de março de 2016.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

PIOVEZAN, L. H.. A gestão da inovação na pequena empresa: estudo de caso. In: KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Cap. 7. p. 172-201.

PROBST, G., RAUB, S. ROMHARDT, K..**Gestão do conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso**. São Paulo, 2002.

RICCA NETO, D..**Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

RODRIGUEZ, M. V. R.. **Gestão do Conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis**. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001

ROESCH, S. M. A..**Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. Onde estão as Micro e Pequenas empresas? 2006. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/onde_mpes_brasil.pdf>. Acesso em: 03 abril. 2016.

SILVA, C. A. V..**Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de sertãozinho SP**. São Carlos, 2004. 199fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo).

SLUIJS, A.V.; FREIRE, A. C.; BORMAC, B.; MALHEIROS, H..Vale: o caso das trilhas técnicas de desenvolvimento e a criação de redes de compartilhamento do conhecimento na área técnica operacional. Cadernos Crie. v. 1 Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio editora, 2001.

TORRES JÚNIOR, A.S..Arquitetura organizacionais e gestão do conhecimento nas PMEs. In: KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimentos em Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Cap. 8. p. 205-226.

VERGARA, S. C..**Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICES A- Entrevista

Sessão A- Levantamento De Dados Pessoais E Profissionais

1. Sexo:

1 Masculino 2 Feminino

2. Idade: _____

3. Escolaridade:

- 1 Ensino médio Completo
- 2 Curso Superior Incompleto
- 3 Curso Superior
- 4 Especialização

4 Tempo de Serviço: _____

Sessão B: Delineamento sobre a percepção dos funcionários sobre Gestão do Conhecimento na empresa

OBS: Explicar superficialmente o que é gestão do conhecimento para o entrevistado.

5. O que você entende sobre o assunto?

6. Na sua opinião, a empresa X pratica a gestão do conhecimento no dia-a-dia?

7. Se a resposta da pergunta acima for não, porque não se pratica?

8. Qual a importância da gestão do conhecimento para uma organização?

9. Qual é a missão da empresa? Ou seja, a razão/porque dela existir?

10. Qual é a visão da empresa? Como você vê a organização no futuro?

11. Na sua opinião, quais são os valores organizacionais da empresa?

Sessão C: Delineamento da Cultura Organizacional (Adaptado em Reis, 2007)

12. Como você percebe o ambiente de trabalho na empresa X?

- 1. Espaço de competição acirrada
- 2. Ambiente racional e ordenado
- 3. Complexo e imperfeito
- 4. Local para se extrair apoio

13. Qual a característica prevalecte nas lideranças (considerando como líder não necessariamente as chefias da empresa X que você destacaria?

1. Firmeza
2. justiça
- 3 Impessoalidade
- 4 igualitarismo
- 5 Acessibilidade

14. Qual a importância dada à hierarquia na empresa X?

1. Pouca
2. Razoável
- 3 Muita
- 4 Excessiva

15. Em que extensão você observa a existência de símbolos que separam as chefias dos seus subordinados na empresa X?

1. Pouca 2. Razoável 3 Muita 4 Excessiva

16. Na sua opinião, as relações na empresa X baseiam-se:

1. Na confiança pessoal e na palavra falada .
2. No valor à palavra escrita e à formalidade.

17. Como você caracteriza o processo decisório na empresa X (optar entre primeira ou segunda coluna, marcando dos itens 1 a 4.

1. Grupal Individual
2. Lento Rápido
3. Racional Intuitivo
4. Autoritário Participativo

18. Como você considera o processo de treinamento-capacitação da empresa X?

1. Insatisfatório 2. Satisfatório 3 Bom 4 Não sei

19. Como você caracteriza as atitudes do corpo dirigente da empresa X para as seguintes condutas:

a) *Desvio de comportamento.*

1. Tolerante 2. Intolerante 3. Indiferente 4. Não sei

b) *Falhas técnicas.*

1. Tolerante 2. Intolerante 3. Indiferente 4. Não sei

20. Você considera que na empresa X as atitudes em relação ao futuro são caracterizadas pela:

1. Pro atividade - caracterizada por forças que impulsionam mudanças nos objetivos da empresa

2. Reatividade, caracterizada por forças que procuram preservar a estabilidade e manutenção do status quo.

21. Como você caracterizaria a cultura da empresa X, no tocante à propensão ao risco:

1. Os indivíduos preferem a acomodação, a rotina e as situações estruturadas

2. Os indivíduos preferem a mudança

22. Na sua opinião, na empresa X a cooperação entre indivíduos para a obtenção de conhecimentos é enfatizada?

SIM 2. NÃO 3. Não sei

23. Dentre as práticas / ferramentas utilizadas na empresa X quais as que contribuem mais para o seu aprendizado? (podem ser assinaladas mais de uma resposta)

1. Sessões Temáticas (científica e de cidadania)

2. Reuniões

3. E-mails

4. Informes

5. Treinamento / Capacitação

6. Outros Especificar:

a) _____

b) _____

c) _____

24. A partir das respostas anteriores, descreva os processos da empresa X que estejam atrelados ao fluxo de conhecimento.

SESSÃO APRENDA

<i>P</i>	<i>Total Fs</i>	<i>Total Ms</i>	<i>Total Frs</i>	<i>Total N/A</i>	<i>Fs</i>	<i>Ms</i>	<i>Frs</i>	<i>N/A</i>	<i>Média</i>
1		3	1		0	6	1	0	1,75
2		1	3		0	2	3	0	1,25
3		2	2		0	4	2	0	1,5
4		2	1	1	0	4	1	0	1,25
5		3	1		0	6	1	0	1,75
6			4		0	0	4	0	1
7		1	2	1	0	2	2	0	1
8		3		1	0	6	0	0	1,5
9		3		1	0	6	0	0	1,5
10		2	2		0	4	2	0	1,5
11	1	2	1		3	4	1	0	2
12	3		1		9	0	1	0	2,5
13	1	3			3	6	0	0	2,25
14	1	3			3	6	0	0	2,25
15		2	2		0	4	2	0	1,5
16		3		1	0	6	0	0	1,5
17	1	1		2	3	2	0	0	1,25
18		3	1		0	6	1	0	1,75
19	3	1			9	2	0	0	2,75
20		4			0	8	0	0	2
Pontuação da Sessão									33,75

SESSÃO CONTRIBUA

<i>P</i>	<i>Total Fs</i>	<i>Total Ms</i>	<i>Total Frs</i>	<i>Total N/A</i>	<i>Fs</i>	<i>Ms</i>	<i>Frs</i>	<i>N/A</i>	<i>Média</i>
1		4			0	8	0	0	2
2		2	2		0	4	2	0	1,5
3	2	1	1		6	2	1	0	2,25
4		4			0	8	0	0	2
5	2	2			6	4	0	0	2,5
6		3		1	0	6	0	0	1,5
7	1		1	2	3	0	1	0	1
8		1	1	2	0	2	1	0	0,75
9		2	1	1	0	4	1	0	1,25
10		3	1		0	6	1	0	1,75
11	1	3			3	6	0	0	2,25
12	1		2	1	3	0	2	0	1,25
13		1	1	2	0	2	1	0	0,75
14		1	2	1	0	2	2	0	1
15		2	1	1	0	4	1	0	1,25
16		3	1		0	6	1	0	1,75
17	1	2		1	3	4	0	0	1,75
18		2		2	0	4	0	0	1
19		2		2	0	4	0	0	1
20		1	1	2	0	2	1	0	0,75
Pontuação da Sessão									29,25

SESSÃO AVALIE

<i>P</i>	<i>Total Fs</i>	<i>Total Ms</i>	<i>Total Frs</i>	<i>Total N/A</i>	<i>Fs</i>	<i>Ms</i>	<i>Frs</i>	<i>N/A</i>	<i>Média</i>
1	1	2	1		3	4	1	0	2
2		2	2		0	4	2	0	1,5
3		2	2		0	4	2	0	1,5
4		2	1	1	0	4	1	0	1,25
5		1	1	2	0	2	1	0	0,75
6		1	2	1	0	2	2	0	1
7		1	2	1	0	2	2	0	1
8		1	2	1	0	2	2	0	1
9		1	1	2	0	2	1	0	0,75
10		1	1	2	0	2	1	0	0,75
11		1	2	1	0	2	2	0	1
12			2	2	0	0	2	0	0,5
13		1	1	2	0	2	1	0	0,75
14		2	2		0	4	2	0	1,5
15		2	2		0	4	2	0	1,5
16		1	2	1	0	2	2	0	1
17		1	2	1	0	2	2	0	1
18		1	1	2	0	2	1	0	0,75
19		1	2	1	0	2	2	0	1
20		1	2	1	0	2	2	0	1
Pontuação da Sessão									21,5

SESSÃO CONSTRUA/MANTENHA

<i>P</i>	<i>Total Fs</i>	<i>Total Ms</i>	<i>Total Frs</i>	<i>Total N/A</i>	<i>Fs</i>	<i>Ms</i>	<i>Frs</i>	<i>N/A</i>	<i>Média</i>
1		2		2	0	4	0	0	1
2			2	2	0	0	2	0	0,5
3	2	1	1		6	2	1	0	2,25
4		3	1		0	6	1	0	1,75
5	2	1		1	6	2	0	0	2
6		3	1		0	6	1	0	1,75
7		1	2	1	0	2	2	0	1
8		1		3	0	2	0	0	0,5
9	1	1	1	1	3	2	1	0	1,5
10		1	2	1	0	2	2	0	1
11	4				12	0	0	0	3
12		2	1	1	0	4	1	0	1,25
13	2	1		1	6	2	0	0	2
14		3	1		0	6	1	0	1,75
15		2		2	0	4	0	0	1
16	1	2	1		3	4	1	0	2
17		1	1	2	0	2	1	0	0,75
18		1	2	1	0	2	2	0	1
19	2	1	1		6	2	1	0	2,25
20	1	1		2	3	2	0	0	1,25
Pontuação da Sessão									29,5

SESSÃO DESCARTE

<i>P</i>	<i>Total Fs</i>	<i>Total Ms</i>	<i>Total Frs</i>	<i>Total N/A</i>	<i>Fs</i>	<i>Ms</i>	<i>Frs</i>	<i>N/A</i>	<i>Média</i>
1	2	1	1		6	2	1	0	2,25
2		3	1		0	6	1	0	1,75
3		1	2	1	0	2	2	0	1
4		1	2	1	0	2	2	0	1
5	2	1	1		6	2	1	0	2,25
6		2	1	1	0	4	1	0	1,25
7		3		1	0	6	0	0	1,5
8	1	1		2	3	2	0	0	1,25
9	2	2			6	4	0	0	2,5
10		3		1	0	6	0	0	1,5
11		1	1	2	0	2	1	0	0,75
12		2	1	1	0	4	1	0	1,25
13	2	1		1	6	2	0	0	2
14		2	2		0	4	2	0	1,5
15		1	2	1	0	2	2	0	1
16		2	1	1	0	4	1	0	1,25
17	1	1	1	1	3	2	1	0	1,5
18		3	1		0	6	1	0	1,75
19	1	1	2		3	2	2	0	1,75
20	1	2		1	3	4	0	0	1,75
Pontuação da Sessão									30,75

**ANEXO A - Questionário De Pesquisa Sobre Gestão Do Conhecimento (Adaptado de
BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)**

INSTRUÇÕES: Leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você está avaliando e decida em que grau a afirmação descreve a sua organização.

Se a afirmação é fortemente descritiva, marque um “X” na opção F, correspondente ao nº 3.

Se a afirmação é moderadamente descritiva, marque um “X” na opção M, correspondente ao nº 2.

Se a afirmação é fracamente descritiva, marque um “X” na opção Fr, correspondente ao nº 1.

SESSÃO 1 – OBTENHA	Forte (3)	Moderado (2)	Fraco (1)	Não se aplica
As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações.				
As equipes e os indivíduos documentam e compartilham informações, conhecimentos, soluções de problemas e experiências exitosas rotineiramente.				
Nós conseguimos fazer distinção entre papéis de gestão do conhecimento, que são focalizados para conteúdos, dos que são administrativo-burocráticos por natureza.				
As pessoas são capazes de tornar rotineiro o seu ambiente informacional.				
Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos atualizados.				
A organização aloca recursos para comunidades/grupos/equipes de especialistas/estudo/trabalho que desejam gerenciar/desenvolver o conhecimento delas.				
O treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.				
As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela.				
As pessoas distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para as suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade.				
As comunidades/grupos/equipes de especialistas/trabalho são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica.				
As solicitações de informação enviadas para intranet ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente.				
Existem indivíduos/grupos específicos que identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento em nível organizacional.				
Os especialistas/indivíduos desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários/profissionais.				
Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento contêm a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.				
Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.				
As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.				
A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.				
Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizar instrumentos on-line, incluindo a Internet e a intranet.				
Nós estabelecemos maneiras para que as pessoas documentem e compartilhem informações.				
Fazemos distinção entre a informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.				

SESSÃO 2 – UTILIZE	Forte (3)	Moderado (2)	Fraco (1)	Não se aplica
Os relacionamentos hierárquicos não interferem na busca de informação que as pessoas necessitam.				
O escritório de trabalho não é utilizado como um símbolo de status ou superioridade na nossa organização.				
As pessoas poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em conjunto quanto na de cortar custos.				
Todos podem descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral.				
Todos falam se têm uma opinião ou uma ideia para oferecer.				
Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de ideias malucas ou estranhas.				
Vemos a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada.				
Levamos todas as ideias promissoras em consideração, não importam de quem elas venham.				
Fazemos questão de não estruturar algumas das nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.				
Envolver os nossos beneficiários no processo de criar e desenvolver produtos e/ou serviços ou projetos novos é uma prática bem estabelecida na nossa organização.				
O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.				
Qualquer um que tenha uma boa ideia pode conseguir apoio para prosseguir nela.				
As pessoas descreveriam a nossa organização como flexível, ao invés de rígida.				
Temos o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.				
Todos na nossa organização podem explicar o básico sobre as nossas finanças.				
Com frequência, fazemos parcerias para favorecer nossos beneficiários.				
O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de ideias entre as equipes/grupos de trabalho.				
Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.				
Ajustamos os nossos relacionamentos hierárquicos com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer.				
Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúdicas, como parte do nosso processo de resolução de problemas.				

SESSÃO 3 – APRENDA	Forte (3)	Moderado (2)	Fraco (1)	Não se aplica
Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu.				
Construímos modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, para entender melhor por que os fatos acontecem daquela maneira.				
As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas.				
Utilizamos jogos e simulações relacionados com o trabalho para pensar mais claramente sobre as nossas situações de negócios.				
Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.				
As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.				
Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, elas tomam o tempo necessário para reunir-se com a sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.				
O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.				
9 Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos beneficiários.				
Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.				
Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.				
As pessoas admitem quando falham.				
As pessoas aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.				
Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos de certo.				
Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.				
A nossa organização apóia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.				
Em uma ocasião ou em outra, todos na nossa organização “põem as mãos na massa” para ter a experiência em primeira mão das consequências das suas decisões.				
Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.				
Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.				
Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.				

SESSÃO 4 – CONTRIBUA	Forte (3)	Moderado (2)	Fraco (1)	Não se aplica
As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentarão o processo de compartilhamento do conhecimento.				
A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.				
Reconhecemos a contribuição de cada indivíduo/profissional para a nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original.				
As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.				
As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.				
As pessoas são membros de múltiplas comunidades, tornando mais fácil transferir conhecimento para a organização.				
As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimento não obtêm certos benefícios organizacionais.				
Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento.				
Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.				
Os espaços eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionar suas contribuições.				
As pessoas têm voz ativa no que acontece com as ideias informações, conhecimentos, soluções de problemas e experiências exitosas que compartilham com as outras.				
O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.				
As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito” (que está na mente das pessoas e é difícil de articular).				
A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.				
Os processos para contribuir com conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho.				
As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.				
O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.				
A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o façam.				
As pessoas focalizam as suas atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes para a missão.				
As pessoas trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na organização são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.				

SESSÃO 5 – AVALIE	Forte (3)	Moderado (2)	Fraco (1)	Não se aplica
Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a nossa organização gera valor para seus beneficiários.				
Frequentemente, os membros da equipe da gestão da organização conversam sobre a gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.				
O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.				
Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.				
Publicamos um documento de circulação externa que relata a qualidade com que gerimos o conhecimento.				
Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.				
As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.				
Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.				
Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.				
Dispomos de um esquema que descreve como diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para criar valor.				
Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que gerimos o conhecimento.				
Publicamos um documento interno que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento.				
Para tomar decisões de gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não mensuráveis.				
A gestão da organização avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos.				
A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.				
Há algum tempo temos praticado a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.				
Baseamo-nos em uma equipe cujos membros têm capacidade em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.				
Mapeamos o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento.				
As pessoas podem explicar a diferença entre a avaliação e a remuneração de desempenho.				
Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.				

SESSÃO 6 – CONSTRUA/MANTENHA	Forte (3)	Moderado (2)	Fraco (1)	Não se aplica
Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.				
Não importa qual grupo propôs uma ideia ou tecnologia, qualquer uma empresa pode utilizá-la.				
Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.				
Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização.				
Os nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer o nosso trabalho.				
Os nossos valores formais (organizacionais) e informais (pessoais) estão alinhados.				
Os nossos gestores superiores nos pedem para incluir a gestão do conhecimento nos nossos planeamentos de trabalho.				
O nosso processo de desenvolvimento de produto e/ou serviços ou projetos inclui a participação dos nossos beneficiários explicitamente.				
A nossa organização trata as pessoas com fontes de valor ao invés de custos.				
Lançamos um grupo/equipe ou indicamos uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento.				
Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de TI.				
Cada vez mais, estamos nos aliando a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, para levar produtos, serviços ou projetos inovadores para o mercado.				
Vemos a TI como um instrumento para ajudar-nos a fazer o nosso trabalho.				
Tivemos ideias vitoriosas de produtos, serviços ou projetos novos que vieram dos interesses não funcionais dos empregados.				
Os nossos produtos ou serviços rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.				
Empenhamo-nos para manter na organização as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para alcançar os objetivos e a missão.				
Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas				
Temos uma política formal que assegura que compartilhemos a tecnologia e as ideias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.				
As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.				
Vemos os nossos produtos ou serviços como tendo tanto uma dimensão tangível como intangível ou baseada no conhecimento.				

SESSÃO 7 – DESCARTE	Forte (3)	Moderado (2)	Fraco (1)	Não se aplica
A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto podemos alavancá-lo.				
Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades existentes antes de empregarmos um novo grupo/equipe de pessoas.				
Tomamos decisões de descarte de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.				
Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituirmos o contato pessoa-pessoa pelo contato pessoa-computador.				
Antes de aceitarmos projetos ou serviços novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras.				
Participamos de grupos de pesquisa sobre o nosso ramo de negócios para ajudar-nos a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.				
Quando há a possibilidade de dispensar/demitir pessoas, a organização imagina como perseguir atividades de valor mais alto em vez de demiti-las/dispensá-las.				
Podemos recusar trabalhar para um cliente/beneficiário/parceiro se tal trabalho não constrói conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.				
Quando descartamos negócios ou grupos/equipe de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.				
Regularmente, revemos as nossas práticas de valorização de pessoal para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.				
Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se necessitamos adquirir novos conhecimentos ou habilidades.				
Formamos alianças com organizações que complementam os nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa de fazer tudo por nós mesmos.				
Quando descartamos ativos tangíveis (documentos, livros, sistemas de informação, anotações etc.), estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm.				
Descartamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.				
Terceirizamos habilidades que não sustentam as nossas competências essenciais.				
Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando o nosso conhecimento estratégico à custa de outros conhecimentos considerados importantes.				
Antes de dispensar/demitir pessoas, tentamos determinar se as suas habilidades e especialidades podem ser utilizadas em outro lugar.				
Preferimos utilizar os recursos e as habilidades que temos localmente, quando testamos uma ideia de negócios nova.				
Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada.				
A nossa organização leva em conta o impacto que tem o fato de deixar ir embora pessoas/profissionais com capacidade de contribuição, lealdade e compromisso.				

ANEXO B- Conceituação Dos Itens Avaliativos Específicos (Castro, 2011, p. 139 -142)

Obtenha

INDICADOR DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITUAÇÃO	PERGUNTAS
CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO DA TAREFA	Capacidade das pessoas de localizar as informações que precisam no momento em que procuram (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	15
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO/ COMUNICAÇÃO/ RELACIONAMENTO	Fornecer explicações completas quando solicitam informações, entender e comunicar o uso pretendido da informação. Ter capacidade de tornar rotineiro seu ambiente informacional e compartilhar informações, conhecimentos, soluções de problemas e experiências exitosas. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	1,2,4,8,9
DOCUMENTAÇÃO, MENSURAÇÃO, PROTOCOLOS, RESULTADOS E REGRAS	Estruturas e processos de documentar e compartilhar a informação tanto gerida centralizadamente quanto a publicada individualmente. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	19,20
MEIOS ELETRÔNICOS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	Instrumentos eletrônicos de navegação e captura que dirigem as pessoas as melhores informações necessárias para aprimorar a qualidade e a eficiência do trabalho (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	5,7,11,14,16,17
PAPÉIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	Indivíduos ou grupos específicos capazes de julgar, identificar, coletar, classificar, resumir e disseminar o conhecimento organizacional articulando entre as necessidades de informação e os bancos de informação estreitando as opções de informação até as melhores das melhores. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	3,6,10,12,13,18

Utilize

INDICADOR DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITUAÇÃO	PERGUNTAS
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO/ COMUNICAÇÃO/ RELACIONAMENTO	Processo de colaboração quando se tem uma opinião ou idéia a oferecer para melhorar o trabalho (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	5,8,15,18
DOCUMENTAÇÃO, MENSURAÇÃO, PROTOCOLOS, RESULTADOS E REGRAS	Nível de protocolo de segurança da informação confidencial (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	14
ESTRUTURA FÍSICA E ORGANIZACIONAL	Espaço de trabalho com muitas estruturas diferentes simultaneamente que promova a comunicação e o fluxo do conhecimento entre as pessoas e os grupos de trabalho para alcançar o tipo de uso criativo do conhecimento (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	2,3,11,13,17
PARCERIA	Transpor os limites organizacionais através da colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes como pré-condição para produzir ganhos mútuos de competências e competitividade. Ou seja, colaboração com os concorrentes e beneficiários como uma prática estabelecida na organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	7,10,16
PROCESSO DECISÓRIO	As decisões tomadas podem afetar o desempenho organizacional (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	4
RELACIONAMENTO	Capacidade de interagir com outras pessoas na busca de informação favorecendo a cultura de companheirismo, responsabilidade, igualitarismo, cooperação e complementariedade, independente do nível hierárquico que ocuparem (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	1,19
SIMULAÇÃO/JOGOS/ INOVAÇÃO/RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Utilizar de abordagens lúdicas e/ou não estruturadas que favoreçam pensar criativamente a resolução de problemas organizacionais do dia-a-dia (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	6,8,9,12,20

Aprenda

INDICADOR DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITUAÇÃO	PERGUNTAS
AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO	Refletir sobre as experiências de trabalho e sobre o conhecimento aprendido como uma indispensável maneira de ajustar o sistema organizacional, tornando-o mais efetivo e eficiente (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	5,7,9,14
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento	Considerar os erros, fracassos, problemas e discordâncias nas experiências pode revelar a oportunidade de aprender como forma de reconstruir os processos de gestão do conhecimento no ambiente organizacional (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002; CHOO, 2003)	1,10,12,15
SIMULAÇÃO/JOGOS/ INOVAÇÃO/RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Utilização de jogos e simulações para entender melhor como os fatos acontecem no contexto organizacional e utilizar uma experiência do passado sobre a impressão coletiva para prever ações futuras e para favorecer a aprendizagem mútua (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	4,11,13,16,20
PARCERIA	Transpor os limites organizacionais através da colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes como pré-condição para produzir aprendizagem mútua (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	3,9
PROCESSO DECISÓRIO	Utilização de modelos mentais e de tomada de decisão em redundância para entender melhor como os fatos acontecem de determinada forma e aprender como resolver as situações diferentes (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	2,6,8,17,18,20
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO/ COMUNICAÇÃO/ RELACIONAMENTO	Capacidade de interagir com outras pessoas na busca de informação favorecendo a cultura de companheirismo, responsabilidade, igualitarismo, cooperação e complementariedade, independente do nível hierárquico que ocuparem (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	19

Contribua

INDICADOR DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITUAÇÃO	PERGUNTAS
Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento	Capacidade de influenciar e contribuir sobre as idéias e <i>expertises</i> socializadas com foco na informação que agregue à missão da organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	5,7,8,10,11,12,14, 16,17, 18,19,20
ESTRUTURA FISICA ORGANIZACIONAL	Estrutura organizacional de pessoas, grupos ou tecnologias de informação capaz de conectar o conhecimento armazenado para que possa direcionar as contribuições das pessoas. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	4,8,10
MEIOS ELETRÔNICOS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	Tecnologias da informação capazes de contribuir com o armazenamento e direcionamento da informação. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	4,10
PAPEIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	Gestores do conhecimento capazes de monitorar os conteúdos de redes virtuais auxiliando as pessoas a expressarem melhor o que sabem e direcionar quem pode se beneficiar do conhecimento. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	1,9,16
PARCERIA	Participação em múltiplas comunidades, facilitando a disseminação do conhecimento para a organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	6
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento	Integração e legitimação de processos de contribuir com o conhecimento para a organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	2,12,15,16,18
RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	Reconhecer e valorizar as pessoas que contribuem com o conhecimento para a organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	3,17,18
RELACIONAMENTO	Interação humana que pode fomentar o intercâmbio do conhecimento. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	13

Avalie

INDICADOR DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITUAÇÃO	PERGUNTAS
Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento	Discutir e relatar sobre a gestão do conhecimento na organização para produzir relatórios sobre a qualidade da gestão do conhecimento. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	2,12
DOCUMENTAÇÃO, MENSURAÇÃO, PROTOCOLOS, RESULTADOS E REGRAS	Mensurar o conhecimento através de medidas qualitativas e quantitativas para dimensionar a efetividade e publicar documento de circulação sobre como a organização gerencia o conhecimento. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	3,4,5,6,7,8,11,12,17,20
PAPEIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	Gestores do conhecimento capazes de avaliar o conhecimento necessário quando alocam recursos para o processo de inovação. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	14
PROCESSO DECISÓRIO	Utilização de fatos sólidos, números e informações não-mensuráveis como suporte para as decisões baseadas no conhecimento. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	13
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento	Mensuração e descrição do fluxo de processo de gestão do conhecimento para ajudar a entender melhor o que está tentando gerir e seus resultados. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	3,4,9,10,13,14,15,17,18,20
RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO	Reconhecimento do conhecimento como recurso capaz de gerar	1,16,19
DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	valor para as organizações. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	

Construa/ Mantenha

INDICADOR DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITUAÇÃO	PERGUNTAS
Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento	Conhecimento de quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente. Comunicação do conhecimento para outras áreas da organização para que qualquer um na empresa se beneficie (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	12, 19
DOCUMENTAÇÃO, MENSURAÇÃO, PROTOCOLOS, RESULTADOS E REGRAS	Manutenção de produtos ou serviços com valor agregado como resultado do conhecimento que eles contêm. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	15,20
MEIOS ELETRÔNICOS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	Conectar ou utilizar os meios eletrônicos e TI em rede com fonte de informação confiável que se necessita para o fazer o trabalho. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	2,5,7,11,13,17
PAPEIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	Lançar indivíduos ou grupos específicos capazes de liderar o esforço de gestão do conhecimento na organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	3,10
PARCERIA	Construir rede de relacionamento estratégica com outras organizações e clientes através do compartilhamento de tecnologias e idéias para levar produtos inovadores para o mercado. Investir em <i>networkings</i> e cultivar a confiança para que estes relacionamentos funcionem. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)	8,12,18
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento	Fomentar através dos sistemas de TI o processo de formação de diferentes redes de pessoas para retê-las e alavancar o conhecimento através de relacionamentos duradouros para outras áreas mantendo nos grupos as pessoas indispensáveis para a missão da organização. Instituir o compartilhamento do conhecimento através das tecnologias necessárias entre unidades e além fronteiras da organização e dos grupos de trabalho. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	1,7,16,18
SIMULAÇÃO/JOGOS/INOVAÇÃO/RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Encorajamento das pessoas para pensarem a construção de idéias inovadoras de produtos ou serviços a partir das atividades não funcionais dos funcionários. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	4,10,14
VALORES	As pessoas são consideradas fontes de valor ao invés de custo e há um esforço para alinhar os valores formais e informais. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	6,9

Descarte

INDICADOR DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITUAÇÃO	PERGUNTAS
AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO	Avaliação do conhecimento construído se pode ser utilizado de outras maneiras ou descartado com os componentes que contem. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	5,13,16
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento	A organização tenta perseguir atividades de valor mais alto ou alocar as pessoas nas habilidades e <i>expertises</i> certas antes de pensar em demiti-las. Ter a capacidade de se re-instrumentar antes de empregar novas habilidades com um novo grupo de trabalhadores do conhecimento, analisando o impacto da perda pessoas com conhecimento estratégico importante. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	2,7, 10,13,16,17,20
PAPEIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	Participação em grupos de pesquisa sobre o ramo de negócio da organização ajudando a decidir a necessidade de aquisição do conhecimento. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	6
PARCERIA	Construir alianças com outras organizações com a inclusão de pessoal como aprendizes para determinar a necessidade de aquisição de novos conhecimentos ou <i>expertises</i> para manter nossa base de conhecimento atualizada. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	11,12,19
PROCESSO DECISÓRIO	Refletir sobre o quanto podemos alavancar o conhecimento adquirido, sobre o descarte planejado do conhecimento, recusar trabalhos se não construir conhecimento que agregue à organização e sobre terceirizar habilidades que não sustentam a competência essencial da organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	1,3,8,13,14,15
RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO	Reconhecimento do impacto sobre a lealdade, a contribuição e o	10,20
DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	compromisso quando da partida de pessoas chaves da organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	
Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento	Capacidade de compreender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes da automatização das tarefas e tratar as pessoas afetadas com dignidade e respeito para manter a nossa base de conhecimento intacta. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	2,4,9,19
SIMULAÇÃO/JOGOS/ INOVAÇÃO/RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Preferir utilizar os recursos e as habilidades construídos localmente para testar ou viabilizar novas idéias de negócio. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	18