



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

ELANI SANTANA DE OLIVEIRA SIMÃO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO
SERVIDOR DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA: UM ESTUDO UTILIZANDO A FERRAMENTA
*KNOWLEDGE MANAGEMENT DIAGNOSTIC***

João Pessoa

2015

ELANI SANTANA DE OLIVEIRA SIMÃO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO
SERVIDOR DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA: UM ESTUDO UTILIZANDO A FERRAMENTA
*KNOWLEDGE MANAGEMENT DIAGNOSTIC***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes, em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Maria das Graças Vieira

João Pessoa

2015

S588g

Simão, Elani Santana de Oliveira.

Gestão do conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba: um estudo utilizando a ferramenta *Knowledge Management Diagnostic* / Elani Santana de Oliveira Simão.- João Pessoa, 2015.

183f. : il.

Orientadora: Maria das Graças Vieira

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA/CE

1. Gestão organizacional. 2. Gestão do conhecimento - diagnóstico. 3. Método *Knowledge Management Diagnostic* (KMD). 4. UFPB. 5. Central de Atendimento ao Servidor (CAS).

UFPB/BC

CDU: 334:658(043)

ELANI SANTANA DE OLIVEIRA SIMÃO

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO SERVIDOR DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA: UM ESTUDO UTILIZANDO A FERRAMENTA KNOWLEDGE MANAGEMENT DIAGNOSTIC.

Dissertação apresentada por Elani Santana de Oliveira Simão, em 23/10/2015, ao Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB), na qual foi julgada adequada e aprovada em sua forma final para obtenção do Título de Mestre, submetida à Banca Examinadora composta pelos membros:



Profa. Dr. Maria das Graças Vieira

Presidente/Orientadora

Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB)



Profa. Dra. Maria da Salete Barboza de Farias

Examinadora interna

Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB)



Profa. Dra. Simone Bastos Paiva

Examinadora externa

Universidade Federal da Paraíba (CCSA/DFC/UFPB)

João Pessoa, 23 de outubro de 2015.

A Deus, pelo dom da vida;
Aos meus pais, Hélio Silva e Elizabete
Santana, que, com muito amor e cuidado, me
incentivaram a chegar até aqui;
Ao meu esposo, Rivaldo Simão, e minha filha,
Letícia Maria, inspiradores da minha vida e
incentivadores do meu sonho.

AGRADECIMENTOS

O momento do agradecer é uma oportunidade para fazer uma retrospectiva da vida e da trajetória percorrida. Escrever uma dissertação de Mestrado é uma prova de superação e de crescimento, e isso só se tornou possível graças a pessoas importantes e especiais que me encorajaram.

Agradeço, primeiramente, a Deus, meu amigo, meu refúgio e minha fortaleza, e reafirmo sua importância em minha vida, pois, sem Ele, nada disso seria possível;

À mãezinha do céu, pela sua doce companhia e intercessão nos momentos mais difíceis dessa trajetória;

Aos meus pais, Hélio Silva e Elizabete Santana e ao meu irmão Haroldo Santana, por toda a dedicação, pelo amor e pelo empenho dados até agora, para que eu pudesse alcançar, com muita garra, os meus sonhos;

Ao meu esposo, Rivaldo Simão, e a minha filha, Letícia Maria, por serem fontes de inspiração e de incentivo para ativar em mim uma enorme força e vontade de vencer todas as dificuldades com alegria;

À minha querida e adorável orientadora, Profa. Dra. Maria das Graças Vieira, pelas valiosas contribuições e pelo apoio dispensados ao longo dessa caminhada. Seu jeito de ser, repleto de segurança, alegria e motivação, foi essencial para que eu conseguisse superar, com um olhar mais leve e agradável, as dificuldades presentes no Mestrado. Levarei sua ‘pedagogia do amor’ pelo resto da minha vida;

À Banca Examinadora, composta pela Profa. Dra. Maria da Salete Barboza de Farias, pelos inteligentes e pertinentes pontos de vistas colocados, e pela Profa. Dra. Simone Bastos Paiva, por suas excelentes contribuições e por estar sempre presente em minha vida acadêmica, desde a graduação. Admiro-a pelo sentimento de paz, competência e profissionalismo que transmite aos que estão ao seu redor;

Aos colegas da turma 04 e aos professores do MPOA/UFPB, pela cumplicidade e pela amizade firmadas, ao longo de dois anos, em especial, à minha amiga e irmã, Soraya Fernandes, com quem compartilhei ideias, conhecimentos e angústias;

Aos colegas e amigos da CAS/PROGEP/UFPB, que participaram da pesquisa com zelo e profissionalismo e dedicaram seu tempo e conhecimentos colaborando com esta pesquisa;

Aos colegas de trabalho do CCM/UFPB, por compreenderem minha ausência em alguns momentos e colaborarem direta e indiretamente para a concretização desse sonho;

Enfim, tenho a certeza de que tudo seria bem mais difícil se eu não tivesse o incentivo e a força de vocês.

*Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas
lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que
deveria ser, mas graças a Deus, não sou o que
era antes.*

(Marthin Luther King)

RESUMO

As organizações, tanto públicas quanto privadas, vivem um momento em que o capital intelectual tem se tornado fonte de diferenciação e de sucesso para que elas alcancem seus objetivos e, sobretudo, produzam riqueza e valor muito mais importantes do que aqueles antes gerados pelo capital e pelo trabalho. Essa nova visão é influenciada pela Gestão do Conhecimento (GC), que elevou o conhecimento a uma importante função administrativa nas atividades rotineiras das organizações e, no serviço público, tem mudado o foco dos setores que trabalham com o conhecimento, pois, através dela, condições favoráveis para criar novas competências e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e à sociedade estão sendo suscitadas nas novas preocupações dos gestores. Diante do exposto, objetivou-se, com este trabalho, analisar as práticas de gestão do conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor (CAS) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e levantar subsídios que promovam iniciativas de melhorias de GC no exercício de suas atividades. A pesquisa consistiu em um estudo de caso de natureza aplicada, de caráter descritivo e bibliográfico, e teve como população-alvo todos os servidores da CAS envolvidos nos processos de atendimento. Na coleta dos dados foi utilizado o instrumento KMD (*Knowledge Management Diagnostic*), elaborado por Bukowitz e Williams (2002), o qual é composto por um questionário estruturado com 140 questões, com indicadores para apreciação de sete seções do conhecimento. A análise dos resultados foi feita com base em avaliações documentais associadas aos procedimentos metodológicos e critérios de métricas estabelecidos pelo método KMD. À vista disso, os resultados finais possibilitaram reconhecer deficiências e lacunas nas áreas de GC da organização e indicaram iniciativas para construção de um plano de ação na seção ‘Avaliar’ que obteve menor pontuação – 57%. Para tanto, percebe-se que a CAS desenvolve em proporções aproximadas iniciativas de GC nas sete seções do KMD, com desempenhos considerados aceitáveis em todas as seções do método, além do que atingiu 63 pontos percentuais no resultado geral. Esse desempenho foi superior ao encontrado por Bukowitz e Williams em seus testes de campo, que foi de 55%. Apesar de os resultados se mostrarem favoráveis para as práticas de Gestão do Conhecimento, muito ainda deve ser feito, porquanto não existe um processo oficial, regular e contínuo para que condições facilitadoras de aprendizagem e envolvimento possam fazer parte da cultura organizacional da CAS.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Método Knowledge Management Diagnostic (KMD). UFPB. Central de Atendimento ao Servidor (CAS).

ABSTRACT

Public and private organizations are both experiencing a moment when the intellectual capital has become a source of differentiation and success for them to achieve their goals, so that they can produce wealth and a more important value than those ones previously generated by capital and labor. This new point of view is influenced by Knowledge Management (KM), which has raised the knowledge to an important administrative role in the organizational routine activities. In public service, KM has changed the focus of the sectors that deal with knowledge. With it, favorable conditions for creating new skills to improve efficiency and quality of services provided to citizens and society are being raised among the newest concerns of the managers. Given the above, this study aims to analyze GC practices in the Attendance Center for Civil Servants (CAS) of the Dean of Human Resources Management (PROGEP) of the Federal University of Paraiba (UFPB), and to raise subsidies that promote KM improvement initiatives for carrying out their activities. The research consisted of a case study of applied nature, descriptive and bibliographic character, and its target population was all CAS servers involved in care processes. The method used to gather data collection was the Knowledge Management Diagnostic (KMD) elaborated by Bukowitz and Williams (2002), which consists of a questionnaire containing 140 questions with indicators for appreciation of seven sections of the knowledge. The result analysis was based on documentary evaluations associated to methodological procedures and metrics criteria established by KMD method. In view of this, the final results enabled the recognition of shortcomings and gaps in the areas of KM, as well as indicate some initiatives for building an action plan in the section 'Evaluate' which got the lowest score - 57%. For this, we can see that CAS develops in approximate proportions KM initiatives in the seven sections of KMD, with performances considered acceptable in all sections of the method and, in addition, it reached 63 percentile points in the overall result. This performance is higher than that found by Bukowitz and Williams in their field tests, 55%. Although the results are favorably disposed to GC practices, it is clear that much remains to be done, because there is no official, regular or continuous process to facilitate the engagement and learning conditions to be part of the organizational culture of CAS.

Keywords: Knowledge Management. Knowledge Management Diagnostic. Knowledge Management Diagnostic (KMD) Method. UFPB. Attendance Center for Civil Servants (CAS).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo SECI.....	38
Figura 2 – Fatores que influenciam a experiência com serviços.....	53
Figura 3 – Contexto característico do serviço de atendimento ao público	55
Figura 4 – Organograma funcional da UFPB.....	60
Figura 5 – Estrutura organizacional da PROGEP	62
Figura 6 – Estruturação do processo de gestão do conhecimento	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Planilha de pontuação para cada seção do diagnóstico de GC	28
Quadro 2 – Planilha comparativa de pontuação por seção	28
Quadro 3 – Planilha de pontuação geral no processo de Gestão do conhecimento.....	29
Quadro 4 – Perspectiva evolucionária da Gestão do conhecimento.....	33
Quadro 5 – Principais conceitos de gestão do conhecimento.....	36
Quadro 6 – Maneiras de converter o conhecimento	38
Quadro 7 – Definições de conhecimento.....	42
Quadro 8 – Diferenças entre dados, informação e conhecimento	43
Quadro 9 – A necessidade da gestão do conhecimento no setor público	45
Quadro 10 – Diferenças entre as organizações públicas e as privadas.....	47
Quadro 11 – Características e diferenças entre produto e serviço.....	52
Quadro 12 – Quadro resumo dos imperativos e desafios do KMD.....	69
Quadro 13 – Passo ‘Obtenha’ - Imperativos e desafios.....	71
Quadro 14 – Passo ‘Use’ - Imperativos e desafios	76
Quadro 15 – Passo ‘Aprenda’ - Imperativos e desafios	79
Quadro 16 – Passo ‘Contribua’ - Imperativos e desafios	83
Quadro 17 – Passo ‘Avalie’ - Imperativos e desafios	89
Quadro 18 – Passo ‘Construa e sustente’ - Imperativos e desafio	92
Quadro 19 – Passo ‘Despoje’ - Imperativos e desafios	95
Quadro 20 – Resultado final por ordem de desempenho.....	131
Quadro 21 – Escala de classificação – priorização de desafio	136
Quadro 22 – Priorização de desafio – seção ‘Avalie’	136
Quadro 23 – Nova teoria da organização – modelo de capital intelectual	138
Quadro 24 – Linhas de orientação de desenvolvimento da mensuração do capital intelectual	142
Quadro 25 – Gerador de ideias de avaliação do capital intelectual.....	143
Quadro 26 – Exemplos de medidas utilizadas para avaliar o capital intelectual.....	145

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Demonstrativo de atendimentos presenciais e virtuais no ano de 2014.....	65
Gráfico 2 – Demonstrativo do número de atendimento presencial nos anos de 2013 e 2014..	65
Gráfico 3 – Demonstrativo do número de atendimentos via SIGRH nos anos de 2013/2014..	66
Gráfico 4 – Planilha comparativa de pontuação por seção de GC da CAS/PROGEP/UFPB	130
Gráfico 5 – Percentual geral de GC da CAS/PROGEP/UFPB.....	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabulação e resultado da seção 1 – ‘Obter’ da CAS/PROGEP/UFPB.....	100
Tabela 2– Resultado das entrevistas da Seção ‘Obter’	104
Tabela 3 – Tabulação e resultado da seção 2 – ‘Usar’ da CAS/PROGEP/UFPB	105
Tabela 4 – Resultado dos questionários da seção ‘Usar’	108
Tabela 5 – Tabulação e resultado da seção 3 – ‘Aprender’ da CAS/PROGEP/UFPB.....	109
Tabela 6 – Resultado dos questionários da seção ‘Aprender’	112
Tabela 7 – Tabulação e resultado da seção 4 – ‘Contribuir’ da CAS/PROGEP/UFPB	113
Tabela 8 – Resultado dos questionários da seção ‘Contribuir’	117
Tabela 9 – Tabulação e resultado da seção 5 – ‘Avaliar’ da CAS/PROGEP/UFPB.....	118
Tabela 10 – Resultado das entrevistas da Seção ‘Avaliar’	121
Tabela 11 – Tabulação e resultado da seção ‘Construir e sustentar’	122
Tabela 12 – Resultado das entrevistas na Seção ‘Construir e sustentar’	125
Tabela 13 – Tabulação e resultado da seção 7 – ‘Despojar’ da CAS/PROGEP/UFPB	126
Tabela 14 – Resultado das entrevistas da Seção ‘Despojar’	129
Tabela 15 – Pontuação geral de GC da CAS/PROGEP/UFPB	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard</i> (Indicadores Balanceados de Desempenho)
CAS	Central de Atendimento ao Servidor
CBiotec	Centro de Biotecnologia
CCA	Centro de Ciências Agrárias
CCAE	Centro de Ciências Aplicadas e Educação
CCEN	Centro de Ciências Exatas e da Natureza
CCHLA	Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes
CCHSA	Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CCM	Centro de Ciências Médicas
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CCTA	Centro de Comunicação, Turismo e Artes
CE	Centro de Educação
CEAR	Centro de Energias Alternativas Renováveis
<i>Chats</i>	Forma de comunicação a distância, em que se utilizam computadores ligados à internet
CI	Centro de Informática
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Universitário
CoPs	Comunidades de Práticas
CT	Centro de Tecnologia
CTDR	Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional
DGC	Diagnóstico de Gestão do Conhecimento
<i>E-mail</i>	Correio eletrônico
<i>Expert</i>	Perito, especialista
GC	Gestão do conhecimento
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
<i>Google Drive</i>	Serviço de armazenamento e sincronização de arquivos
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
<i>Intranet</i>	Rede local de computadores

JIT	<i>Just In Time</i>
KM	<i>Knowledge Management (Gestão do conhecimento)</i>
KMD	<i>Knowledge Management Diagnostic (Diagnóstico de Gestão do conhecimento)</i>
<i>Know-how</i>	Experiência, técnica, prática ou perícia
<i>Lato sensu</i>	"em sentido amplo" - cursos de pós-graduação de menor duração
<i>Mind-sets</i>	Modelo mental predominante
<i>Mix</i>	Mistura
<i>Multicampi</i>	Vários polos ou sedes de ensino
<i>On line</i>	Disponível para acesso imediato por um computador
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RH	Recursos Humanos
SE	Solicitação Eletrônica
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SIGEPE	Sistema Integrado de Gestão de Pessoas
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SRH	Superintendência de Recursos Humanos
<i>Stricto sensu</i>	"em sentido específico" - refere-se ao nível de pós-graduação que titula o estudante como mestre ou doutor
<i>Stakeholders</i>	Parte interessada ou interveniente
TCM	<i>Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total)</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
<i>Turnover</i>	Virada, renovação ou reversão
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	JUSTIFICATIVA	19
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO	22
1.3	OBJETIVO GERAL	23
1.3.1	Objetivos específicos.....	23
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	24
2	METODOLOGIA DA PESQUISA	26
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	26
2.2	PROCEDIMENTOS DA COLETA DOS DADOS	30
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	32
3.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO	32
3.1.1	Contextualização	32
3.1.2	Conceitos e características.....	35
3.1.3	Dado, informação e conhecimento	40
3.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO	43
3.3	ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA ESFERA PÚBLICA	50
3.4	CONHECENDO A UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	57
3.4.1	Contextualização da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	61
3.4.2	Caracterização da Central de Atendimento ao Servidor.....	63
3.5	KNOWLEDGE MANAGEMENT DIAGNOSTIC – KMD	66
3.5.1	Processo tático.....	71
3.5.1.1	Obtenha	71
3.5.1.2	Use	75
3.5.1.3	Aprenda	78
3.5.1.4	Contribua	82
3.5.2	Processo estratégico.....	88
3.5.2.1	Avalie	88
3.5.2.2	Construa e sustente	91
3.5.2.3	Despoje	94

4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	99
4.1	‘OBTER’	100
4.2	‘USAR’	105
4.3	‘APRENDER’	109
4.4	‘CONTRIBUIR’	113
4.5	‘AVALIAR’	118
4.6	‘CONSTRUIR E SUSTENTAR’	122
4.7	‘DESPOJAR’	126
4.8	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS SEÇÕES DO KMD.....	130
4.9	ANÁLISE DO DESEMPENHO GERAL.....	132
5	PLANO DE AÇÃO	135
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	148
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	148
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	152
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	153
	REFERÊNCIAS	154
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PRÓ-	
	REITOR DA PROGEP/UFPB	165
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO –	
	COORDENAÇÃO CAS/PROGEP/UFPB	166
	APÊNDICE C - ORIENTAÇÕES E INFORMAÇÕES PRELIMINARES	
	DESTINADAS AOS PARTICIPANTES DO ESTUDO	167
	APÊNDICE D – ORIENTAÇÕES E INFORMAÇÕES DESTINADAS AOS	
	PARTICIPANTES DA SEGUNDA FASE DO ESTUDO	168
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO DO DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO	
	CONHECIMENTO.....	170

1 INTRODUÇÃO

Na era industrial, o foco das organizações era investir em seus bens tangíveis. Atualmente, passou para uma nova fase, conhecida como sociedade do conhecimento, cujas atenções estão voltadas para o capital intangível. Esse novo momento trouxe para as empresas preocupações e prioridades estabelecidas nas áreas de gestão de pessoas, processos e tecnologias que, juntas, fazem parte do contexto da gestão do conhecimento (GC).

Segundo Sabbag (2007), na sociedade industrial, os valores baseavam-se no capital e na tecnologia, com uma estrutura organizacional caracterizada pela hierarquia de poder, através de uma rígida supervisão dos gestores feita aos empregados. Já na sociedade do conhecimento, características como colaboração, inovação, competência, conhecimento, sabedoria e espírito de equipe são indicadoras de uma gestão de sucesso, em que os valores humanos fazem parte de suas preocupações, e o poder do gestor passou a ser dissociado do autoritarismo e da vigilância constante.

Com a mudança de foco, Squirra (2005) considera que o conhecimento passou a ser fonte de poder e de destaque nas organizações, de forma que o seu papel se tornou fundamental em todos os processos organizacionais, desde a criação até o armazenamento da informação fornecida. No entanto, é imprescindível para os negócios que o acesso, o uso e o gerenciamento das informações sejam realizados de forma adequada, pois não basta possuir excelentes ferramentas tecnológicas para operacionalizar e facilitar a execução das atividades, mas, sobretudo, saber interpretar e utilizar a informação da melhor maneira possível, e para que isso aconteça, é necessário gerenciar o capital intelectual dos seus colaboradores, através da identificação e do incentivo aos talentos, às capacidades, às ideias e às potencialidades presentes nas pessoas.

Nesse contexto, as empresas estão incorporando às suas estratégias e ao seu modo de trabalhar a gestão dos ativos intangíveis, mais conhecida como gestão do conhecimento (GC), que está sendo alinhado aos seus sistemas gerenciais, com a finalidade de atingir seus objetivos e metas empresariais e manter-se firme e competitiva no mercado em que atua. Por conseguinte, para que as práticas de GC sejam úteis e fundamentais, as atividades da organização devem estar alinhadas à Alta Gestão, com a presença de um suporte tecnológico adequado e favorável ao desenvolvimento das atividades, e que seus processos estejam claramente bem definidos e incorporados por todos os que fazem parte da organização. É necessário, também, que ela esteja preparada para atender ao modelo de gestão de

conhecimento e implementá-lo, de modo que os riscos com sua implantação e com seu acompanhamento sejam mínimos, e os resultados atingidos sejam além do planejado.

Sabbag (2007, p.60) cita a gestão do conhecimento como “um sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas”. Por isso, fica claro que as pessoas são essenciais dentro das organizações, pois são criadoras e detentoras desses conhecimentos, e como bem afirmam Brown e Duiguid (2001), as organizações estão compreendendo que o conhecimento está cada vez mais presente nas pessoas, e menos, nas máquinas. Assim, é sobremaneira importante que as organizações, através dos seus gestores e colaboradores, entendam que o conhecimento é primordial no desempenho de suas atribuições, levando em consideração que os conteúdos organizacionais devem ser compartilhados e de fácil acesso quando precisarem ser utilizados. Antes, porém, devem-se considerar a cultura organizacional e a mudança que será proposta (BUKOWITZ; WILLIANS, 2002).

Do ponto de vista organizacional, a abordagem da GC em Instituição Federal de Ensino Superior é semelhante às outras, o que a eleva como um importante estudo é a própria razão de existir: gerar e disseminar conhecimentos com a sociedade para que, através dos conhecimentos compartilhados, possam ser gerados novos. Então, é imprescindível que um diagnóstico de gestão do conhecimento seja feito, para que processos sejam otimizados, redundâncias eliminadas e soluções geradas em tempo hábil e oportuno, para auxiliar o processo de tomada de decisão.

Segundo Papa (2008, p.17), diversos estudiosos da área de Gestão do Conhecimento como Bose (2003), Fonseca (2006), Hanley e Malafsky (2004), Kankanhalli e Tan (2005), Kaplan e Norton (2004), Kim (2006), Orr e Persson (2003), Probst et al. (2002), Terra (2008) e Valentim (2008) têm realizado pesquisas nesta área e entendem que é necessária e útil uma avaliação antecipada para diagnosticar a situação atual de GC nas organizações. Assim como, as ações de GC devem parte do seu planejamento organizacional e das suas rotinas e atividades fundamentais.

Diante do exposto, surgiu a necessidade de desenvolver uma pesquisa com o objetivo de avaliar a situação atual das práticas de gestão do conhecimento por meio do Diagnóstico de Gestão do conhecimento (DGC), elaborado pelas Professoras Bukowitz e Williams, em uma Central de Atendimento ao Servidor. Esse diagnóstico tem como foco a estruturação dos processos de GC, dividido em duas etapas: o tático, que compreende as seções ‘obtenha’, ‘utilize’, ‘aprenda’, ‘contribua’; e o estratégico, com as seções ‘avalie’, ‘construa/mantenha’ e

‘descarte’. Logo, para melhor esclarecer como a temática foi explorada, faremos uma apresentação da relevância e dos motivos que justificam o estudo, e em seguida serão abordados a problematização e os objetivos que nortearam essa pesquisa.

1.1 JUSTIFICATIVA

A Gestão do conhecimento abrange todas as áreas da organização, principalmente no que diz respeito ao entendimento e à compreensão dos processos organizacionais que, por sua natureza, envolvem pessoas, sistemas e processos em atividades que levam à criação, ao processamento, ao armazenamento e à disseminação do conhecimento, sobretudo em instituições de ensino superior, onde o conhecimento é a principal matéria-prima. Essa preocupação vem desde os primórdios da vida humana, em que o conhecimento sempre esteve presente na vida das pessoas: na busca dos resultados desejados, na resolução de problemas e na criação de invenções.

Assim, segundo Silva (2010, p.18), com o advento da imprensa em 1450, o conhecimento passou a ser difundido e compartilhado com mais intensidade, adquirindo um avanço considerável em todas as áreas das atividades humanas, e os grandes problemas sempre foram o seu gerenciamento e o armazenamento por aqueles que o detinham e o utilizavam para executar suas tarefas.

Bukowitz e Williams (2002), no prefácio do seu livro, declararam que um dos maiores desafios encontrados pela GC é esse: o de gerenciar o que não podemos ver. Porém, Fresneda et al. (2009a, p. 3) acreditam que a função principal da GC não é de gerir os conhecimentos das pessoas, mas de facilitar a realização dos processos de criação, compartilhamento e utilização desses conhecimentos dentro da organização. De uma forma ou de outra, fica claro que trabalhar com ativos intelectuais, em que grande parte dos conhecimentos está nas cabeças dos seus colaboradores, requer um novo olhar gerencial de todos aqueles que fazem a organização.

Não menos diferente, estão inseridas as atividades e iniciativas em que os serviços são voltados para coletividade, nos quais os procedimentos e as ações que envolvem conhecimentos no serviço público são motivados por interesses diversos. Porém, uma das funções principais da área pública é a busca pelo atendimento das necessidades dos cidadãos com qualidade e eficiência, já que sua existência se deve, principalmente, à satisfação dos desejos da sociedade, diferentemente das empresas privadas que visam ao lucro. Portanto,

quando se fala em GC no setor público, deve ficar claro que o objetivo principal de se implantarem suas práticas é de tornar a prestação de serviços mais eficiente e efetiva, otimizando processos, eliminando redundâncias e atribuindo excelência aos serviços gerados aos cidadãos, pois melhores práticas foram incorporadas às suas atividades.

Na atual era da informação e do conhecimento, a excelência no atendimento ao público tem se tornado um fator de preocupação por parte dos interessados da área e um aspecto essencial no atendimento ao cliente (cidadão), considerado um diferencial competitivo no mercado em que atua e um fator importante para o sucesso e a evolução organizacional. No setor público, não tem sido diferente, por quanto o atendimento de qualidade não se resume a tratar bem, com cortesia, mas agregar benefícios aos serviços prestados, objetivando superar as expectativas e as demandas dos usuários dos serviços (PAIVA NETO; SILVA, 2007).

Convém enfatizar que a prestação de informações requer do seu prestador conhecimentos prévios adquiridos de duas formas: com base na aprendizagem individual (considerada como uma mudança sistemática no comportamento individual e ocorrida ao longo de certo período de tempo e que se completa quando o indivíduo atinge um padrão estável de comportamento) e na aprendizagem em grupo (baseada em um processo por meio do qual os membros do grupo acreditam e colaboram uns com os outros para alcançar uma meta estabelecida). (LAWSON, 1960).

Os processos de aquisição, de codificação e de compartilhamento do conhecimento não acontecem de forma isolada na mente do aprendente, eles dependem do contexto físico e social em que o indivíduo está inserido e são fortemente influenciados por ele. De acordo com Magalhães (2002), a cognição está estreitamente ligada às experiências que o sujeito adquire em contato com as atividades concretas da realidade. Essas atividades e os instrumentos que as apoiam são determinantes para a interiorização dos conceitos e a construção gradual do conhecimento.

Portanto, alguns desafios precisam ser superados para que o processo de gestão do conhecimento na prestação de informações e orientações numa central de atendimento ao servidor aconteça, de modo especial, na gestão de pessoas do serviço público, tendo em vista a ausência de políticas que identifiquem e propaguem as melhores práticas, otimizem a qualidade dos processos organizacionais, facilitem o atendimento e o torne mais eficiente, uniformizado, objetivo e, sobretudo, satisfaçam às necessidades dos seus usuários.

Para Juran (1990), toda organização pública tem que buscar formas adequadas e eficientes de melhorar o atendimento ao público. Contudo, é preciso conhecer a realidade organizacional para compreender as expectativas dos usuários da informação, bem como a formação e a capacitação dos prestadores da informação e dos recursos operacionais disponíveis durante o processo de atendimento. As molas propulsoras dessa pesquisa foram a vontade intrínseca da pesquisadora de resolver problemas concretos, presentes nas atividades laborais cotidianas e de buscar uma visão mais aprofundada do ambiente organizacional público, de forma que os resultados dessa pesquisa levem seus gestores e colaboradores a conhecerem melhor a realidade organizacional da CAS/PROGEP/UFPB, estimulando a compreensão e a ação para as práticas de GC para avançarem e superarem seus desafios na prestação de melhores serviços a sociedade (motivação social).

Outro aspecto que destaca a importância dessa pesquisa é a possibilidade de encontrar subsídios que possam contribuir para criar e implementar práticas de gestão do conhecimento que foquem os conhecimentos existentes e criem novos conhecimentos através de sua disseminação (do individual para toda a organização e vice-versa). Também é preciso encontrar soluções e diretrizes eficazes, na perspectiva de agregar valor e extrair o saber escondido em cada membro da organização.

Tendo em vista que a GC também se revela como um campo de estudo de investigação acadêmica, esta pesquisa também pretende contribuir, de alguma forma, com os estudos de GC voltados para o serviço público federal, pois as discussões sobre a institucionalização de uma política de GC ainda se apresentam de forma tímida, partindo de iniciativas singulares e esforços fragmentados.

Pretende-se, ainda, contribuir para que os agentes envolvidos na prestação de informações da Central de Atendimento percebam o valor real desse processo, pois a participação, a aceitação e a compreensão dos participantes quanto ao processo de GC tornarão o atendimento excelente. Esse é um dos fatores imprescindíveis à sua eficácia.

Por fim, este estudo também foi possível pelo fato da pesquisadora já ter participado diretamente das atividades de planejamento e dos atendimentos na central de atendimento da instituição a ser pesquisada, o que facilita o acesso a dados e relatórios gerenciais importantes para a pesquisa.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

A temática gestão do conhecimento é considerada relativamente nova, por esse motivo, não existe uma fórmula pronta ou um protótipo a ser seguido pelas organizações. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o que levou as empresas japonesas ao sucesso foi a forma como as ações de GC propiciam e favorecem a geração do conhecimento e como esses conhecimentos são disseminados e incorporados às atividades, aos processos, aos produtos e aos serviços gerados por seus colaboradores, tendo em vista que os conhecimentos são criados pelas pessoas, e não, pela organização. Nas organizações públicas, não tem sido diferente, porquanto elas estão sendo orientadas a adotar um novo modelo de gestão (Gespública) voltada para um serviço público eficiente, de boa qualidade e que atenda, de forma ágil, às necessidades da sociedade (ROCHA-PINTO; MUNIZ, 2010).

Bukowitz e Williams (2002) asseveraram que, na área de gestão do conhecimento, algumas questões norteadoras devem ser pensadas, fazer parte do processo de reflexão e serem adotadas antes mesmo de implementar um modelo de gestão do conhecimento, quais sejam: A organização tem uma cultura de disseminar conhecimentos entre seus membros? Existe investimento na criação de ferramentas eletrônicas que favoreçam a interação entre as pessoas e as informações? Os colaboradores sabem onde encontrar as informações de que precisam? O que acontece com as atividades do setor quando um de seus membros deixa a organização? O conhecimento é exclusivo de algumas pessoas ou todos têm acesso a ele? Existe alguma prática rotineira de alimentar alguma base de dados ou sistema com os novos conhecimentos gerados?

Nesse sentido, e considerando que o presente estudo aborda como área de estudo uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), cuja missão principal é de gerar e disseminar conhecimentos para seus usuários, nada mais relevante do que diagnosticar um dos setores essenciais na manutenção e no desenvolvimento das atividades administrativas presentes na área de gestão de pessoas da Universidade Federal da Paraíba (UFPB): a Central de Atendimento ao Servidor (CAS), que foi criada recentemente (2010), depois da transição de Superintendência de Recursos Humanos (SRH) para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), onde foi indicado um servidor de cada divisão da PROGEP para fazer parte da equipe. Inicialmente, cada “representante” da divisão só conhecia a rotina do seu trabalho e atendia à sua demanda. Depois, devido ao tempo e à necessidade do setor, as pessoas começaram a atender a demandas diversas. Apesar do pouco treinamento e até da limitação de

conhecimentos, a aprendizagem e a transferência de conhecimentos ocorreram e ainda ocorrem de maneira diversa.

Considerando a relevância do papel que o conhecimento desempenha nos processos que envolvem modificações no trabalho organizacional, é imprescindível fazer um diagnóstico sobre a real situação da Central de Atendimento ao Servidor e as principais forças incentivadoras e restritivas existentes para que se adotem ou implementem práticas de gestão do conhecimento.

A partir do cenário evidenciado, busca-se responder à seguinte questão da pesquisa:
Como a Central de Atendimento ao Servidor da PROGEP/UFPB vem promovendo e implementando práticas de gestão do conhecimento em seus processos organizacionais?

A fim de se chegar a uma resposta para essa questão, é necessário seguir um percurso estabelecido pelos objetivos geral e específicos, por meio dos quais se procurou determinar e esclarecer a questão norteadora, expandir os conhecimentos sobre o tema em discussão e apresentar uma direção sobre o procedimento metodológico e o instrumental a serem utilizados.

1.3 OBJETIVO GERAL

Analizar as práticas de gestão do conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, através do instrumento Knowledge Management Diagnostic (KMD).

1.3.1 Objetivos específicos

- Investigar como acontecem os processos de criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, utilizando a metodologia KMD proposta por Bukowitz e Williams (2002);
- Caracterizar as práticas de gestão do conhecimento da Central de Atendimento ao Servidor da PROGEP/UFPB através do método KMD;
- Propor ações que promovam iniciativas voltadas para melhorar as atividades de GC na Central de Atendimento ao Servidor da PROGEP/UFPB.

Em seguida será abordada a estrutura dessa dissertação, com a finalidade de orientar e facilitar a localização, por parte para dos leitores interessados, sobre alguns aspectos da pesquisa.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, que se alinham à temática do presente estudo, distribuídos da seguinte forma: no primeiro, chamada de ‘Introdução’, são apresentados a contextualização da temática, a justificativa, a questão norteadora da pesquisa (problematização) e os objetivos geral e os específicos.

O segundo capítulo, “Metodologia da pesquisa”, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do trabalho, em que é caracterizada a pesquisa e são descritos aspectos sobre como foi realizada a pesquisa: classificação, natureza, delineamento, fontes, população e abrangência. Além dos mecanismos e dos procedimentos da coleta de dados usados.

No terceiro capítulo, intitulado “Fundamentação teórica”, traz a revisão de literatura, em que são apresentadas noções gerais sobre gestão do conhecimento, sua contextualização, os conceitos e as características dos seus principais atributos e os vários tratamentos de GC encontrados na literatura, bem como os conceitos e as diferenças entre os termos dado, informação e conhecimento. O capítulo traz, ainda, uma abordagem sobre a gestão do conhecimento no serviço público, com a finalidade de identificar a importância das iniciativas de GC nos processos e nas ações desenvolvidas nesse segmento, bem como continua com uma discussão sobre o atendimento ao público, suas características, influências e seu papel diante da sociedade, em especial, no serviço público. Com a finalidade de entender a realidade de onde será desenvolvida a pesquisa, é feita uma contextualização e caracterização da Universidade Federal da Paraíba, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e da Central de Atendimento ao Servidor. Esse capítulo é finalizado com a apresentação do *Knowledge Management Diagnostic* (KMD) ou Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), com uma abordagem sobre sua estrutura e os conceitos envolvidos.

No quarto capítulo, denominado de ‘Análise e interpretação dos resultados da pesquisa’, são analisados todos os passos do processo KMD e interpretados qualitativa e quantitativamente, em razão da natureza e da realidade da organização diagnosticada.

Por fim, no quinto capítulo, são expostas algumas sugestões e recomendações como subsídios para se elaborar um plano de ação e propor iniciativas para estruturar a GC nas atividades da CAS.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa é o caminho a ser trilhado para alcançar os objetivos. Para Gil (1999, p. 42), a pesquisa é como “um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”, em que seu objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Vergara (2004) assevera que a metodologia a ser aplicada depende intrinsecamente do objeto a ser estudado, de sua natureza e dos objetivos traçados. Em se tratando de assuntos relacionados à Área de Ciências Sociais, é fundamental não somente descrever os fatos, mas também compreender os fenômenos que os regem. Para isso, é de suma importância recolher dados que mostrem, de forma comprehensível, o evento a ser estudado.

Natureza da pesquisa - Essa pesquisa se classifica como de natureza aplicada, uma vez que se pretendem obter conhecimentos de ordem prática e soluções objetivas e executáveis, com base no diagnóstico da pesquisa, ou seja, pretende-se identificar problemas e propor soluções específicas na área de Gestão do conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor da PROGEP/UFPB, para que ela desempenhe melhor suas atividades.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicar seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Delineamento da pesquisa - O estudo é descritivo, pois é feito um levantamento das características e dos componentes do problema da pesquisa, através da utilização do *Knowledge Management Diagnostic* (KMD) ou Diagnóstico da Gestão do conhecimento, de autoria das Professoras Bukowitz e Williams, com o objetivo principal de verificar a situação atual da Central de Atendimento ao Servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, enfatizar a importância das práticas de GC e levantar subsídios que colaborem para a criação de ações, com vistas a estruturar atividades de gestão de conhecimento na atividade fim da CAS, que é o atendimento com excelência aos servidores da instituição.

Thomas, Nelson e Silverman (2007) apresentam a pesquisa descritiva como uma premissa para buscar a resolução de problemas e melhorar as práticas por meio da observação,

da análise e das descrições objetivas, mediante entrevistas com peritos para padronizar as técnicas e validar o conteúdo.

Quanto às fontes, trata-se de uma investigação bibliográfica (através da utilização de livros, manuais, teses, dissertações, artigos etc.), documental (consultas em manuais normativos, acervo histórico, regimento interno, resoluções, portarias e, principalmente, no Plano de Desenvolvimento Institucional da PROGEP/UFPB) e eletrônica (em periódicos, sites institucionais, revistas eletrônicas, catálogos e bibliotecas digitais, banco e base de dados).

O método utilizado exige a aplicação de procedimentos quantitativos, porquanto o diagnóstico da situação atual das práticas de GC na CAS é realizado com as métricas previamente estabelecidas pelo KMD das Professoras Bukowitz e Williams (2002). Essa investigação é, ainda, de um estudo de caso, tendo em vista que o universo da pesquisa se refere a uma área da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, localizada no Campus I – João Pessoa / Paraíba. A unidade organizacional escolhida foi influenciada pelo reconhecimento da pesquisadora quanto à necessidade encontrada por ela, vista que a mesma fez parte da equipe de trabalho por um período de quatro anos e entende a importância deste estudo para o desenvolvimento das atividades administrativas do setor.

Os dados e as informações foram coletados por meio de questionários estruturados, que foram adaptados conforme a realidade da CAS, a partir de um guia criado por Bukowitz e Williams (2002), que visa estruturar os processos de gestão de conhecimento com base em um diagnóstico prévio da situação. Esse guia é estruturado em dois cursos de atividade: o tático e o estratégico, que são divididos em sete seções: quatro do processo tático e três do processo estratégico. Cada seção dos processos tem uma lista com 20 afirmações, que são avaliadas por uma área a ser diagnosticada. O critério de avaliação das afirmações respondidas é estabelecido em três situações: F (quando a afirmação apresenta uma forte realidade na organização); M (quando a afirmação é uma descrição moderada da organização) e Fr (quando a afirmação representa de forma fraca a realidade organizacional). Em cada seção, foi elaborado um questionário pré-estruturado, criado pelas professoras, no qual é estabelecida uma pontuação máxima e possível de ser alcançada de 60 pontos, baseada nas respostas dadas pelos participantes conforme os critérios de avaliação: F “forte”, M “moderado” e Fr “fraco”.

O cálculo da pontuação foi obtido através da contagem de quantos “F”, “M” e “Fr” foram respondidos nas 20 afirmações, multiplicando o número de afirmações fortes por três; o número de afirmações moderadas por dois; e por último, a quantidade de afirmações fracas

por um. Por fim, ao obter a soma dos três resultados por seção (F, M e Fr), ele foi dividido por 60 (pontuação máxima possível) e multiplicado por 100 (cem), em que se chegou ao percentual de pontuação por seção (Quadro 1).

Quadro 1 – Planilha de pontuação para cada seção do diagnóstico de GC

Calculando a pontuação		
Número de Fs:	x 3 =	
Número de Ms:	x 2 =	
Número de Frs:	x 1 =	
Pontuação		
Pontuação máxima possível	60	
A sua pontuação percentual (A sua pontuação dividida por 60)		% para a seção

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

Depois de adquiridos os percentuais das sete seções que compõem a estruturação do processo de Gestão do conhecimento, foram apresentados, individualmente, os pontos fortes e os fracos da organização que está sendo diagnosticada (Quadro 2), para que os gestores analisem quais os passos que devem ser tomados para reverter a situação.

Quadro 2 – Planilha comparativa de pontuação por seção

Seção	Pontos percentuais	Corresponde a ...
Seção 1		% Obtenha
Seção 2		% Use
Seção 3		% Aprenda
Seção 4		% Contribua
Seção 5		% Avalie
Seção 6		% Construa e sustente
Seção 7		% Despoje

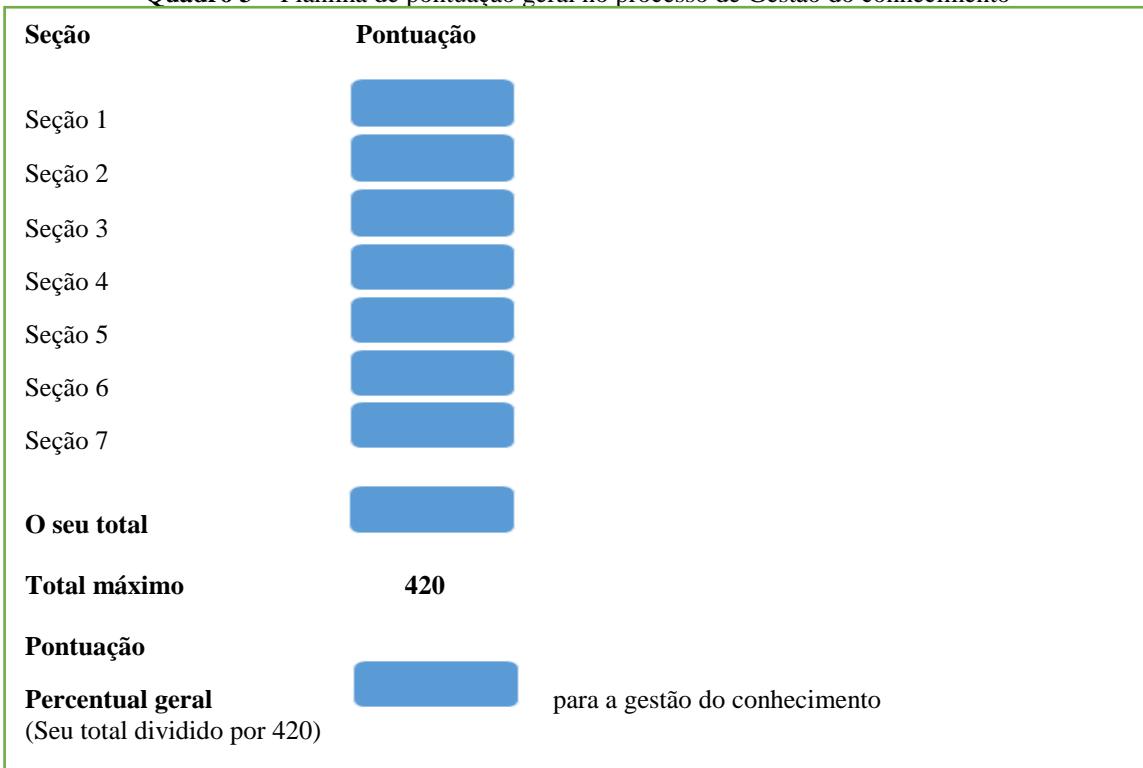
Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 47).

Com base nos resultados de cada seção, foi construído um novo demonstrativo para verificar a pontuação geral da organização (Quadro 3). A partir do somatório de cada uma delas, o resultado foi dividido por 420 (valor estabelecido para o total máximo) e multiplicado

por 100 (cem) para se chegar a um percentual que revela o quanto existe de práticas e processos de Gestão do Conhecimento na organização estudada.

Depois de obtida a pontuação geral das práticas e dos processos de GC, conforme demonstra o Quadro 3, Bukowitz e Williams (2002, p.31) adotaram como padrão aceitável de desempenho nas organizações uma pontuação média para cada seção de 30% a 70% da presença de práticas de GC e de 55% para todas as seções do KMD.

Quadro 3 – Planilha de pontuação geral no processo de Gestão do conhecimento



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

Universo e amostra – O campo de estudo desta pesquisa foi limitado a uma parte da organização estudada, ou seja, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, composta de uma população de quinze servidores públicos federais que atuam no atendimento e na prestação de informações da Central de Atendimento ao Servidor (CAS).

Análise dos dados - Na análise dos dados coletados, foram utilizados como subsídios os estudos das teorias existentes sobre o tema em questão e das análises das respostas dadas ao questionário estruturado pelas Professoras Bukowitz e Williams (2002), presentes no Manual de Gestão do conhecimento elaborado por elas. Essa análise tem a finalidade de diagnosticar a real situação da CAS quanto à presença de práticas de Gestão do conhecimento e suas possíveis implementações.

Nessa pesquisa, pretendeu-se, ainda, com base nos resultados obtidos, apresentar um diagnóstico inicial da situação da GC, na Central de Atendimento ao Servidor e dar uma visão clara dos desafios, das barreiras e das fronteiras existentes para implementar ações que promovam mudanças efetivas e essenciais na área de GC, que impulsionem o sucesso da organização e auxilie a equipe da Central de Atendimento a desempenhar a contento as atividades laborais.

Na próxima seção, serão descritos o procedimento empregado para a coleta dos dados e os critérios metodológicos, visando a um diagnóstico prévio de GC nas atividades da CAS.

2.2 PROCEDIMENTOS DA COLETA DOS DADOS

Segundo Laville e Dionne (2007), o procedimento de coleta de dados que envolve fenômenos humanos pode ser realizado pelo pesquisador através da observação de fenômenos, da consulta de documentos sobre o tema a ser estudado, como também por meio de questionamentos feitos aos indivíduos que estão envolvidos com a questão do estudo.

Triviños (2009), Marconi e Lakatos (2003) concordam que a metodologia utilizada para desenvolver uma pesquisa deve unir práticas, ferramentas e procedimentos que levam ao atendimento dos objetivos propostos, visando não só favorecer o tratamento científico do assunto em questão, como também provocar uma reflexão durante todo o percurso da produção intelectual. De fato, a ferramenta KMD possibilita o atendimento do objetivo a que se propôs a pesquisa, que é diagnosticar a atual situação das práticas de GC na Central de Atendimento ao Servidor da PROGEP/UFPB, e faz unir as técnicas sugeridas pelo instrumento à teoria existente sobre o assunto, exercendo um pensamento reflexivo e crítico sobre todos os aspectos envolvidos no estudo.

Assim, através de um planejamento e uma programação que foram elaborados para desenvolver a pesquisa, foram estabelecidas quatro fases, descritas a seguir:

- a) A fase 1, denominada de etapa inicial, em que foram solicitadas a autorização e a aprovação do Pró-Reitor de Gestão Pessoas e da coordenadora da CAS para que a pesquisa fosse desenvolvida no setor, através da consulta a documentos, alocação de recursos, bem como de acesso aos seus servidores e ao local a ser pesquisado;
- b) A fase 2, chamada de etapa preparatória, quando se iniciaram a elaboração e a aplicação do questionário em formato de pré-teste com três servidores dos quinze que compõem a equipe da CAS e, em seguida, feitos os ajustes e as adaptações das questões do

formulário, segundo as dificuldades e as impressões apresentadas pelos três respondentes que integram a amostra. Por fim, começou-se a criar e a adaptar o formulário eletrônico por meio do *Google Drive*:

c) A fase 3, denominada de etapa operacional. É importante ressaltar que, devido à greve que a instituição estava vivendo, os esclarecimentos e as orientações sobre o questionário foram feitos de forma individual. Para isso, a pesquisadora foi ao encontro de cada participante para apresentar a proposta da pesquisa e seus principais aspectos.

No segundo momento dessa fase, enviou-se o convite eletrônico do Google Drive aos participantes do estudo para dar início ao levantamento dos dados através do preenchimento do questionário disponível no link: <https://docs.google.com/forms/d/1oq0wcSxfd57S6Tn68cvbMfB9R_T-RQxEszhTrPWUC9Q/viewform>. A partir desse momento, a pesquisadora ficou de prontidão para eventuais dúvidas e esclarecimentos dos respondentes.

Salienta-se que, ainda como parte da fase preparatória, elaborou-se uma segunda etapa da pesquisa, para verificar quais os graus de necessidade e a capacidade da CAS sobre a priorização dos desafios da seção em análise e propor um plano de ação (etapa final).

d) A fase 4, tida como a etapa final, quando se procedeu ao tratamento dos dados coletados, segundo os critérios estabelecidos pelo KMD, efetuaram-se os ajustes e as considerações necessárias para a redação dos resultados, com a elaboração de gráficos e quadros que demonstram as pontuações encontradas nos questionários, assim como a sugestão de um plano de ação a ser executado segundo os resultados obtidos.

Feita a apresentação do percurso metodológico utilizado para ajudar a diagnosticar e apontar a atual situação das práticas de GC na Central de Atendimento ao Servidor, na próxima seção, será apresentado o referencial teórico que embasou a pesquisa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

3.1.1 Contextualização

O desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) trouxe ganhos relevantes e essenciais para a sociedade, em que a relação entre o capital e o trabalho recebe um novo foco e uma nova dinâmica na sociedade baseada no conhecimento. Essa nova compreensão de que o conhecimento é o centro das atenções envolve variáveis dos mais diversos segmentos - econômico, social, político, tecnológico e cultural. Nesse contexto, o conhecimento passa a ser considerado um recurso que leva a sociedade ao progresso, produzindo e criando riqueza e proporcionando bem-estar e prosperidade aos cidadãos (KHAN, 2005 apud BURCH, 2005).

Várias terminologias são utilizadas para identificar essa “nova” sociedade, como “sociedade pós-industrial”, “sociedade da informação” e “sociedade do conhecimento”. Essas nomenclaturas são utilizadas para representar o estágio atual em que a sociedade vive. Nas organizações, não tem sido diferente, porque modelos organizacionais como a gestão do conhecimento estão sendo difundidos, de forma que as organizações estão “abrindo as portas” para incentivar a aprendizagem, a criatividade e as competências pessoais de seus colaboradores, visando melhorar e mudar a cultura organizacional. Portanto, para entender bem mais o significado e a importância da gestão do conhecimento, é interessante conhecer seus aspectos históricos e sua perspectiva evolucionária.

A GC surgiu no fim dos anos 1990, no formato de uma disciplina de gestão. Atualmente, vem sendo discutida com uma atenção especial em diversos âmbitos organizacionais, pois vivemos num contexto onde essas empresas são desafiadas a se diferenciarem e a sobreviverem aos desafios que lhe são impostos no meio em que atuam. Do ponto de vista de Ramal et al. (2012, p. 61), a gestão do conhecimento organizacional é

[...] um esforço intencional e coordenado, por parte da gestão da organização, no sentido de coletar e gerenciar ativos de conhecimento de modo a disponibilizá-los onde eles são necessários (especialmente próximo à ação, junto à tomada de decisão), utilizá-los em suas atividades e maximizá-los em sua própria recriação.

Para ter ideia clara do que seja “gestão do conhecimento”, também chamada de Knowledge Management (KM), é preciso compreender o significado dos termos gestão e conhecimento em meio ao ambiente organizacional. Segundo Motta (1999, p.16 apud CARBONE et al., 2006, p.80), o termo gestão é “um termo genérico, [...] que sugere a ideia de dirigir e de decidir”, ou seja, é o ato de administrar, de gerenciar algo. Já o conhecimento é uma “abstração interior pessoal de algo que foi experimentado, vivenciado por alguém” (SETZER, 1999). Também é considerado como algo que é intrínseco a cada ser humano, com suas vivências, experiências e crenças, enfim, seu processo de conhecer o mundo. Aliado ao que já se encontra no interior de cada pessoa, o conhecimento é internalizado pelas relações interpessoais que acontecem ao longo da vida e na socialização de seus saberes (CHOO, 2006).

Essa é uma questão sobre a qual se deve refletir, tendo em vista que gerenciar conhecimentos não é simples, prático e de fácil identificação, exige, principalmente da gestão da organização, percepção e esforço para construir e gerir, de forma inteligente e eficaz, essa imensa fonte de conhecimentos que existe dentro de suas organizações. Isso posto, os indivíduos poderão interagir com a organização, através dos seus conhecimentos, num processo intenso e sucessivo (WIIG, 2000, p.5).

Na perspectiva organizacional, surge a gestão do conhecimento (GC), com forças unidas do desenvolvimento econômico, social, industrial e cultural herdadas do Século XIII e com o uso do modelo “aprendiz-artífice-mestre” para as mudanças decorrentes da revolução industrial no Século XVII (WIIG, 2000, p.5). Hoje a sociedade se encontra na “era do conhecimento”, em que o conhecimento é aplicado de forma direta ou indireta nos bens e nos serviços. No Quadro 4, Wiig (1997) apresenta os estágios de evolução que a GC vivenciou.

Quadro 4 – Perspectiva evolucionária da Gestão do conhecimento

Estágios econômicos dominantes	Características do período	Foco
Economia Agrária	As sociedades agrárias focavam na criação de estoques de alimentos, e o seu sucesso e viabilidade eram, em grande escala, determinados pelas habilidades de plantio. O papel das pessoas era de desempenhar trabalho físico, como criar animais, preparar o solo, plantar e colher. O conhecimento, em si, geralmente não era reconhecido.	Agricultura
Economia de Recursos Naturais	As vantagens comerciais eram criadas pela oferta de produtos devido à explosão de recursos naturais - minerais, <i>commodities</i> agrícolas etc. O papel das pessoas era de facilitar a conversão de recursos em produtos vendáveis e transportá-los para os mercados de	Exploração de recursos naturais

(continua)

Quadro 4 – Perspectiva evolucionária da Gestão do conhecimento (conclusão)

Estágios econômicos dominantes	Características do período	Foco
Economia de Recursos Naturais	consumo, de desempenho, principalmente, o trabalho físico. O conhecimento começou a ser reconhecido, em parte, entre os artífices e seus mestres.	Exploração de recursos naturais
Revolução Industrial	As vantagens comerciais eram criadas pela capacidade de usar as pessoas e a tecnologia para oferecer produtos e serviços com qualidade aceitável e preços satisfatórios. O conhecimento era reconhecido, mas somente entre os trabalhadores e outros especialistas.	Excelência operacional por meio da eficiência
Revolução do Produto	O conceito de complementação de produtos com serviços começou a surgir gerando a noção de "produtos aprimorados". A vantagem comercial baseava-se na oferta de produto funcional e econômico para atendimento de nicho específico de mercado. O papel dos profissionais passou a ser dinâmico e a mudar conforme a importância da especialização. O reconhecimento do valor do amplo conhecimento individual não havia mudado em relação à era industrial e ainda não era explícito.	Liderança por produto por meio da variabilidade e da sofisticação
Revolução da Informação	As vantagens comerciais ainda estavam baseadas na habilidade de distribuir os produtos e os serviços mais aplicáveis ao melhor preço. A TI desempenhou importante papel como o TCM - <i>Total Quality Management</i> , o JIT – <i>Just-in-time</i> e viabilizou produtos nunca antes imaginados que iam desde operações de cartão de crédito até os serviços de telecomunicação. O papel das pessoas foi mudando, gradualmente, da manufatura (trabalho físico de produção) para o trabalho em escritório. A natureza real do trabalho mental executado no novo ambiente ainda não era bem entendida ou valorizada.	Excelência operacional e liderança por produto
Revolução do Conhecimento	Durante a última década, observou-se que as bases reais da competição começaram a mudar, e a vantagem comercial passou a pertencer àqueles que utilizassem melhor o conhecimento e outros recursos intelectuais para satisfazer às necessidades dos clientes, o que levou muitas organizações a perseguirem estratégias para gerenciar o conhecimento ativa e explicitamente. O papel das pessoas mudou, e os empregados, ao invés de ser um recurso substituível, é a capacidade fundamental por detrás de toda a existência e sucesso das organizações e a fonte de rentabilidade e gerador de viabilidade sustentável.	Relacionamento com o cliente

Fonte: Adaptado de Wiig (1997, p. 4-5).

No Quadro 4, Wiig (1997), considerado um importante autor na área de GC, mostra que a Gestão do conhecimento já existia desde as práticas da sociedade agrícola, em que as habilidades desenvolvidas e compartilhadas durante o plantio eram consideradas importantes para o desempenho e o resultado da colheita. Depois, veio a economia dos recursos naturais, com a valorização das pessoas nas transações comerciais, através dos meios utilizados para barganhar e transportar os produtos. Chegava-se, então, à revolução industrial, com destaque

para o uso das primeiras tecnologias, em que reconhecer o conhecimento era uma fonte de excelência operacional. No estágio econômico da revolução do produto, a ênfase era dada à oferta de produtos econômicos e de bem aprimorados para os setores específicos. Porém, o valor do conhecimento ainda não era devidamente considerado e utilizado em suas operações. Na revolução da informação, para atingir um bom conceito de excelência nas atividades comerciais, as organizações começaram a utilizar tecnologias de informação como suas aliadas e fonte de competitividade. Por fim, na revolução do conhecimento, como o próprio nome sugere, o conhecimento e os ativos intangíveis passaram a ser fonte de rentabilidade e sustentabilidade organizacional, em que o foco está para o relacionamento com o cliente.

É nesse sentido que, nos itens seguintes, trataremos de diversas abordagens e pensamentos a respeito da mais nova preocupação na área de gestão: a gestão do conhecimento.

3.1.2 Conceitos e características

Desde o fim do Século XX, vive-se a era da nova economia, ou era do conhecimento, como também é conhecida, em que o conhecimento passou a ser considerado um bem intangível, reconhecido pelas organizações como um recurso-chave, significativo e estratégico para obter vantagem competitiva e consequentemente chegar ao sucesso organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Drucker (1993) acrescenta que, nessa nova era, o conhecimento não é apenas mais um recurso de produção que se alia a terra, ao capital e ao trabalho, mas o recurso, ou seja, o único na atualidade que diferencia uma organização da outra. Davenport e Prusak (2003) asseveram que a única vantagem da empresa está naquilo que ela sabe e aprendeu coletivamente e concordando com Stewart (1998) ao afirmar que a informação e o conhecimento são armas “termonucleares” na disputa pelo espaço na atual economia do conhecimento.

A Gestão do conhecimento pode ser entendida como um conjunto de atividades com melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, que melhor utiliza os processos, produtos, clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros e capacita a organização para aperfeiçoar seus resultados e operações para disseminação das melhores práticas para o crescimento organizacional. Está relacionada a trabalho em equipes multidisciplinares para a definição de estratégias, mapeamento, planejamento, identificação, promoção, monitoramento e gerenciamento do Conhecimento e do conteúdo, pois deve abranger todas as áreas da Organização. (SOUZA; KURTZ, 2014, p.65).

O interesse pelo conhecimento não é recente, mas uma preocupação que remonta a séculos passados. Contudo, nos dias atuais, com o advento das novas tecnologias da informação e a ênfase nas sociedades do conhecimento, inúmeros estudos vêm ganhando espaço nas organizações e nas grandes discussões de estudiosos e interessados da área. Dentro desse panorama, parece oportuno apresentar, no Quadro 5 alguns dos principais conceitos apresentados por pesquisadores da área de GC:

Quadro 5 – Principais conceitos de gestão do conhecimento

AUTORES	CONCEITOS
Spek e Spijkevert (1997)	Gestão do conhecimento é o controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos.
Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)	O objetivo da gestão do conhecimento é de estimular os profissionais a fazerem um excelente trabalho e, ao mesmo tempo, captarem o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo que a empresa possa utilizar – novas rotinas, novas ideias sobre clientes, novos conceitos de produto.
Moresi (2001)	A gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que buscam desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando utilizá-lo na consecução de seus objetivos.
Probst, Raub e Romhardt (2002)	A gestão do conhecimento consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento.
Bukowitz e Williams (2002)	A gestão do conhecimento é considerada como o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.
Turban, Mclean e Wetherbe (2004)	A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento.
Choin e Lee (2003)	A gestão do conhecimento não é uma atividade trivial. As organizações podem focar no gerenciamento do conhecimento, priorizando a capacidade de criar, armazenar, transferir e utilizar esse tipo de conhecimento; no gerenciamento do conhecimento tácito, enfatizando o seu compartilhamento pela interação interpessoal ou em ambos.
Davenport e Prusak (2003)	A gestão do conhecimento não é algo integralmente novo e que as organizações, de alguma forma, já podem estar contando com recursos que a fundamentam e afirmam: “a gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos”.
Murray (2002)	A gestão do conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização, informação registrada e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.
Wiig (1993)	A gestão do conhecimento é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.

(continua)

Quadro 5 - Principais conceitos de gestão do conhecimento (conclusão)

AUTORES	CONCEITOS
Petrash (1996)	Gestão do conhecimento é a disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, de modo que essas possam tomar as melhores decisões para a organização.
Hibbard (1997)	A gestão do conhecimento é o processo de busca e organização da <i>expertise</i> coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e de sua distribuição para onde houver o maior retorno.

Fonte: Adaptado de Souza (2009, p. 61-62).

A definição de gestão do conhecimento tem sido tratada por diversos autores, cada qual com suas características peculiares, porém com uma só intenção: tornar as ações e os processos de gestão do conhecimento os maiores aliados para a inovação e a eficiência dos procedimentos e dos objetivos da organização. Garcia (2012, p.15) resume bem todos os conceitos apresentados no Quadro 5:

A gestão do conhecimento (GC) consiste em uma teoria e prática que busca promover uma cultura (princípios, valores, crenças, comportamentos) positiva em relação à geração, socialização, apropriação e comunicação do conhecimento em um determinado ambiente. A partir da aplicação de métodos, técnicas e ferramentas específicas de GC é possível gerenciar um conjunto de ações que valorizam o conhecimento gerado em uma determinada organização, de forma a compartilhá-lo em benefício da própria organização e da sociedade de seu entorno (GARCIA, 2012, p.15).

Em meio à revolução da informação e do conhecimento, alguns estudiosos dedicaram seu tempo para entender e caracterizar melhor os diversos tipos de conhecimento e suas influências dentro do contexto organizacional. Dentre eles, merecem destaque na área da gestão do conhecimento Choo (2006), Nonaka e Takeuchi (1997), Peter Senge (1990) e Bukowitz e Williams (2002), autores bastante influentes nessa área.

Em seus estudos, Choo (2006, p.37) enfatiza que o conhecimento é construído quando o relacionamento cooperado entre o conhecimento tácito e o explícito é reconhecido. Segundo esse autor, o “conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil de formalizar ou comunicar a outros”, e cuja codificação e captura são complexas; já o “conhecimento explícito é o conhecimento formal, fácil de transmitir entre indivíduos e grupos”, codificado e de fácil identificação. O autor deixa claro que esses conhecimentos são dinâmicos, interdependentes e complementares, sobre os quais as organizações precisam constantemente converter esses conhecimentos: de tácito para explícito e vice-versa.

Nonaka e Takeuchi (1997), motivados pelo sucesso das empresas japonesas, nas décadas de 70 e 80, realizaram um estudo de caso com foco na criação do conhecimento organizacional, destacando o conhecimento humano como um recurso estratégico e principal

fonte de competitividade utilizada por essas empresas do Japão. Para eles, o conhecimento é criado e utilizado através de conversões constantes dos conhecimentos tácito e explícito. O Quadro 6, a seguir, mostra quatro maneiras de converter o conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23):

Quadro 6 – Maneiras de converter o conhecimento

Ordem	Conversões	Processos
1 ^a	Do conhecimento tácito para tácito	S – Socialização
2 ^a	Do conhecimento tácito para o explícito	E - Externalização
3 ^a	Do conhecimento explícito para o explícito	C – Combinação
4 ^a	Do conhecimento explícito para o tácito	I – Internalização

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p.23).

Essas conversões foram denominadas de processo SECI (conforme Figura 1), o qual demonstra que a construção do conhecimento organizacional acontece de forma cílica e dinâmica. Os autores partem do princípio de que esse processo inicia por meio do conhecimento tácito de cada indivíduo (experiência, observação e vivência), que será compartilhado com o grupo, através da capacidade de expressar e de articular seus conhecimentos, através de modelos e de comparações, reunindo em diversas fontes que foram explicitadas e trocadas entre os indivíduos do grupo, de forma a construir e a sistematizar novos conhecimentos. Cada conhecimento explícito passar a ser internalizado em cada sujeito e em suas rotinas de trabalho dentro da organização, reiniciando o ciclo indivíduo/grupo/organização através da conhecida espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), conforme demonstra a Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Processo SECI.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24).

Nonaka e Takeuchi (2008), assim como Choo (2006) entendem que esse processo de conversão, que é capaz de inovar e de desenvolver novos produtos, é uma fonte de vantagem competitiva.

Segundo Rosenberg (2008, p.110), “o conhecimento é inútil até que ele seja compartilhado”, ou seja, não basta ser especialista em determinado assunto e mantê-lo guardado ou documentado sem que ninguém o conheça. Portanto, a preocupação com Gestão do conhecimento dentro de uma organização surgiu para que as informações e os conhecimentos sejam compartilhados, trocados, acessíveis e identificados com facilidade a quem interessar. Rosenberg (2008, p.112) deixa claro que todos os indivíduos são importantes nesse processo e que “todas as pessoas na organização desempenham alguma função na manutenção de conhecimentos atualizados e acessíveis e asseguram sua relevância, precisão e valor”.

Sob o ponto de vista de Ramal et al. (2012), não basta “gerenciar” os conhecimentos existentes, mas, principalmente, saber agregar os novos conhecimentos aos já preexistentes, sem deixar perder a memória da organização, ou seja, é necessário compreender e aprender o que a nova realidade apresenta, no entanto, sem perder a capacidade de valorizar o que já conhecemos e aprendemos.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.9) asseveraram que “o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta. A criança aprende a comer, andar e falar através da tentativa e erro; aprende com o corpo, não apenas com a mente”. Essa afirmação valida o que chamamos de aprender fazendo, o aprender em ação. Em uma definição bem simples, um processo de aprendizagem que acontece ao longo da vida.

De fato, assim como acontece no cotidiano das pessoas, o conhecimento também tem um papel de destaque nos processos organizacionais, porquanto, para elas, a Gestão do conhecimento se preocupa em identificar e capturar os conhecimentos existentes no seu interior, e sua codificação, o compartilhamento e a interiorização devem ser parte de um processo dinâmico e contínuo (STEFANO et al., 2014, p.28).

Em vista disso, as organizações devem ter uma visão holística do uso da informação, cuja utilização adequada deve fundamentar o poder de tomar decisões, resolver problemas e acumular conhecimentos (CHOO, 2006). Esses três pilares são considerados essenciais na utilização da informação dentro de uma organização para capturar, armazenar e compartilhar conhecimentos para que as pessoas interessadas usem com inteligência e criatividade.

Bukowitz e Williams (2002, p. 17) definem a Gestão do conhecimento como “[...] o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”, ou seja, quando uma organização incorpora em seus processos práticas de Gestão do conhecimento, utilizando o *know-how* dos seus colaboradores e disseminando suas melhores práticas entre eles, os resultados refletem em processos mais eficientes e efetivos, geram riqueza para a empresa e agregam valor para seus clientes.

A gestão do conhecimento introduz nas organizações novas possibilidades e novos olhares para a realização de ações e práticas organizacionais que podem beneficiar e proporcionar ganhos efetivos e significativos nos resultados esperados, sem, contudo, deixar de olhar para o seu objetivo, como também para o bem-estar e a realização dos seus colaboradores.

Enfim, nesse panorama apresentado sobre estudos e modelos de gestão do conhecimento até aqui relatados, é importante compreender os significados e as diferenças existentes entre dado, informação e conhecimento, antes mesmo de adentrar os aspectos relacionados à GC no serviço público.

3.1.3 Dado, informação e conhecimento

Alguns estudiosos, como Davenport e Prusak (2003), Teixeira Filho (2000), Terra e Angeloni (2003), dedicaram suas atenções a aspectos relacionados à dado, informação e conhecimento. Segundo esses autores, existe uma sequência, uma dependência e uma relação lógica entre eles, pois se parte do pressuposto de que o dado é apenas um conjunto de sequência de fatos e de símbolos que, por si só, não têm sentido e podem ser quantificáveis através de bases numéricas. A informação é o dado com sentido, que passa a ter significado e relevância para seu usuário, já que tem valores agregados. Já o conhecimento envolve a subjetividade humana, em que as informações foram interiorizadas na mente do sujeito fazendo um *mix* com sua experiência prática, informação contextual, experimentação, observação e reflexão (RAMAL et al., 2012, p. 60).

Teixeira Filho (2000) diferencia os três termos dizendo que o dado é um elemento sem significado, a informação é um dado com sentido/significado, e o conhecimento é o elemento responsável pela decisão a ser tomada. Terra e Angeloni (2003) também avaliam a informação como uma organização de dados realizada pelo ser humano.

Os dados, apesar de não terem sentido por si sós, tornaram-se importantes para os sistemas de informação e o ponto de discussão em estudos voltados, principalmente, para a

Informática e a Ciência da Informação. O termo “dado”, segundo Miranda (1999, p. 285), é “um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos que, organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente, transforma-se em informação”. Já Davenport e Prusak (2003, p.2-3) entendem que

[...] é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações... os dados não revelam nada sobre si, nem possuem significado inerente, no entanto, eles são importantes para as organizações, porque são a matéria-prima essencial para a criação da informação.

Quanto à “informação”, a terminologia da palavra é derivada do latim, que significa processo de comunicação. Miranda (1999, p.285) acredita que a informação tem um importante papel nos processos decisórios dentro das organizações, por se tratar de dados organizados de modo significativo e útil, que servem de subsídio para ações gerenciais precisas e confiáveis.

Nessa mesma linha de raciocínio, Davenport e Prusak (2003, p.4) expõem que a informação é uma mensagem que, geralmente, vem na forma de documento ou comunicação, com a finalidade de mudar o modo como o receptor percebe algo, exercendo um forte impacto sobre seu julgamento e comportamento. Já Drucker percebe a informação como uma chave para o sucesso organizacional, cuja utilização é a base da mudança de uma economia capital-trabalho para uma voltada para a informação e o conhecimento. Assim, quando os dados e os procedimentos são unidos e articulados com o capital humano e ferramentas tecnológicas, um sistema de informação é formado, e informações úteis e precisas são geradas para o desenvolvimento das atividades organizacionais. Porém, quanto mais próxima a informação representar a realidade da organização, mais flexível e competitiva ela será.

Quando se trata de “conhecimento”, vários são os conceitos que lhes são dados, porém existe uma unanimidade de que ele se tornou a principal fonte de competição e destaque entre as organizações, o bem intangível mais valioso na atual economia baseada no conhecimento.

No ambiente organizacional, o conhecimento encontra-se também em processos, rotinas, procedimentos e normas, bem como em bases de dados, repositórios e documentos, o que permite que os sujeitos colaborem com suas experiências e vivências no meio em que está inserido, proporcionando uma estrutura rica de informações e de conhecimentos organizacionais. O Quadro 7 apresenta várias definições de conhecimento dos principais estudiosos da área:

Quadro 7 – Definições de conhecimento

AUTORES	DEFINIÇÃO DE CONHECIMENTO
Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)	O conhecimento é um desses conceitos importantíssimos, positivos, promissores e de difícil definição. Caso se pergunte a um grupo de cientistas da cognição o que é conhecimento, talvez eles concordem que o conhecimento envolve estruturas cognitivas que representem determinada realidade. Mas, se um desses cientistas abordar questões de conhecimento com um gerente de uma empresa, ele poderá não concordar com tal definição. É muito mais provável que o gerente associe conhecimento a Know-how.
Sveiby (1998, p. 44)	“[...] a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber”. Portanto, é contextual e não pode ser separado de seu contexto.
Stewart (1998)	Fazer o conhecimento avançar em forma de ação é o grande desafio contemporâneo, dando início a uma sociedade pós-capitalista, na qual a riqueza é produto do conhecimento, componente básico da economia.
Morin (2000, p. 35)	O conhecimento do mundo, como o mundo, é necessidade, ao mesmo tempo, intelectual e vital. Segundo ele, “é o problema universal de todo cidadão do novo milênio: como ter acesso às informações sobre o mundo e como ter a possibilidade de articulá-las e organizá-las? ”.
Davenport e Prusak (2003, p. 6)	O conhecimento é uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentando, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e é aplicado na mente dos convededores. Nas organizações, o conhecimento está embutido não só em documentos de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.
Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 29)	O conhecimento é o conjunto total, que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.
Crawford (1994, p. 21)	O conhecimento “é a capacidade de aplicar informações a um trabalho ou a um resultado”.

Fonte: Adaptado de Souza (2009, p. 57).

É oportuno salientar que o conhecimento é uma capacidade inerente a cada sujeito, e quando em contato com outros indivíduos, é transformado, disseminado e reutilizado. Porém, Omar e Rowland (2004) enfatizam que muitos indivíduos ainda são resistentes para compartilharem seus conhecimentos, pois acreditam que eles são propriedade exclusiva sua e que o compartilhamento dos seus conhecimentos é um caminho de mão única, em que a transferência do capital intelectual resultará numa ida sem volta. Esses autores salientam que o conhecimento é um ativo intangível que, quando compartilhado, irá crescer em força e tamanho, diferentemente dos ativos tangíveis que, ao serem usados, depreciam e se desvalorizam com o tempo.

Diante dessas inúmeras definições e entendimentos sobre os termos dados, informação e conhecimento, Davenport (2001) resume bem, no Quadro 8, a diferença entre eles e suas principais características.

Quadro 8 – Diferenças entre dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Simples observações sobre o estado do mundo; • Facilmente estruturado; • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transcrível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados dotados de relevância e de propósito; • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige a mediação humana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação valiosa da mente humana; • Inclui reflexão, síntese, contexto; • De difícil estruturação; • De difícil captura em máquinas; • Frequentemente tácito; • De difícil transferência.

Fonte: Adaptado de Davenport (2001, p.15).

Todas essas concepções denotam que as três terminologias estão fortemente interligadas, pois, para tomar decisões corretas, é preciso conhecer o que está pretendendo fazer, e para conhecer, é necessário ter a informação real, na qual foi originária de um dado verdadeiro e confiável. Assim, as organizações precisam ter sistemas de informações (por exemplo: hardware, software e procedimentos manuais adequados), para que os dados obtidos sejam analisados corretamente, o que permite que eles sejam utilizados com a finalidade de melhorar e maximizar as operações.

Conforme as perspectivas apresentadas sobre dado, informação e conhecimento, percebe-se a necessidade de abordar, de maneira mais específica, as concepções existentes sobre GC aplicadas à administração pública, tendo em vista que uma das principais queixas do mau funcionamento das instituições públicas encontra-se nas dificuldades de caráter gerencial.

3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

Nas literaturas que abordam a gestão do conhecimento, o entendimento é unânime quanto à concepção de que o bom uso do conhecimento desempenha um papel chave nas organizações frente aos espaços em que elas atuam. Destarte, não tem sido diferente nas instituições de serviço público, onde o conhecimento passou a ser ainda mais importante e desafiador, porque sua gestão está intimamente ligada às mudanças políticas, econômicas e sociais.

Assim, para entender qual o papel do serviço público, Meirelles (2009, p.320) o conceitua como “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniência do Estado”. Isso posto, percebe-se que é dever da administração pública e dos seus órgãos representativos servirem ao cidadão e à sociedade, para atender a interesses

coletivos através dos mais variados serviços prestados de forma eficiente e, sobretudo, de boa qualidade.

Para que as organizações públicas cumpram com a missão para a qual foram criadas, é necessária uma gestão competente de processos, recursos e pessoas. Porém, a realidade tem mostrado que deficiências gerenciais na administração pública têm impactado de forma negativa a execução e a disponibilização de serviços de boa qualidade para a sociedade acarretando problemas como:

[...] ausência de foco no cliente do serviço público (o cidadão); inexistência de objetivos claros, bem definidos e disseminados; processos e atividades não documentados e nem otimizados; servidores e setores que não conhecem bem suas atribuições; servidores que não conhecem o papel da organização, que não participam de processos, ações e soluções dos problemas – e que não são capacitados devidamente para desempenhar suas funções; inexistência de formas de medir e avaliar constantemente os processos para melhorá-los; decisões e ações que não são constantemente avaliadas e, por isso, que não realimentam correções; informações não circulam de maneira ágil e correta entre servidores e setores; inexistência de preocupação constante com inovação e mudança. A consequência de tal forma de gerenciar é a prestação de serviços que não atende às necessidades da população e o fracasso em atingir os resultados esperados dos programas de governo. (BATISTA, 2004, p. 8).

Nesse patamar, adentra a importância da gestão do conhecimento no serviço público, que tem uma finalidade mais ampla do que as organizações privadas, pois, além de procurar direcionar conhecimentos para reduzir as desigualdades sociais, devem melhorar a vida das pessoas através dos programas executados, tratar com rapidez as necessidades urgentes, evitar os desperdícios de recursos públicos, preparar cidadãos e colaboradores na elaboração e implementação de políticas públicas e fornecer subsídios através da educação, para que novos agentes do conhecimento sejam preparados e descobertos na sociedade, mediante desenvolvimento de ações nas mais variadas áreas do conhecimento (BATISTA, 2004, p.9).

Nesse ponto de vista, com as novas práticas de gestão, os gestores públicos foram agraciados com uma grande responsabilidade em relação ao desenvolvimento e aos resultados adquiridos em suas atividades administrativas, pois a gestão do conhecimento trouxe meios que favorecem o desempenho eficiente para a administração pública e

[...] a gestão do conhecimento (GC) contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a administração pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve (WIIG, 2000).

Embora se saiba que é difícil incorporar mudanças na gestão pública, tendo em vista que o seu foco principal não é o lucro nem a concorrência, mas o bom atendimento dos anseios do povo, os gestores públicos e seus agentes devem ter capacidade de entender o que está acontecendo no ambiente e agir corretamente com os recursos intangíveis disponíveis. No Quadro 9, Angelis (2011) apresenta três situações que justificam a necessidade de as organizações públicas se envolverem com a GC nos dias atuais:

Quadro 9 – A necessidade da gestão do conhecimento no setor público

Importância e necessidade da GC no setor público		
As organizações estão enfrentando ambientes diversos e turbulentos, que exigem alta capacidade de adaptação e resolução de problemas, a fim de atender às principais e diversas necessidades dos cidadãos.	A exigência da sociedade por serviços de boa qualidade e transparência na aplicação dos recursos tornou-se essencial para a administração pública, que busca novos modelos para modernizar sua gestão.	Com a revolução das TIC e a consolidação do fato de que o conhecimento é o insumo estratégico da produção na economia do conhecimento, as competências das pessoas envolvidas na formulação e implementação de políticas públicas devem ser tratadas com as devidas ferramentas e metodologias.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Angelis (2011, p.138).

A implementação de práticas de gestão do conhecimento no setor público é necessária para que a organização sobreviva nessa abundância de informações e consiga prestar serviços com zelo e qualidade aos seus usuários através de uma administração pública eficiente. Portanto, para que as ações voltadas para a GC na área pública alcancem seus objetivos, não basta ter programas bem formatados e estruturados de GC, mas controlar e avaliar o sistema gerencial da organização, a fim de fortalecer e manter atualizadas sua estrutura e as pessoas que fazem parte dela.

O intelecto e as ideias criativas e inovadoras se tornam uma fonte de vantagem e riqueza para os indivíduos, organizações e nações. Esses fatores também trazem uma promessa de aumentar o desenvolvimento humano e a qualidade de vida. Assim, a capacidade de uma nação e em especial, do setor público, para desenvolver contextos e sistemas que apoiem o compartilhamento e a criação e aplicação de conhecimento na área pública visando gerar benefícios para a sociedade, aumenta em importância e deve ser objeto de maior consideração (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007, p.15).

Fresneda e Gonçalves (2007) acreditam que, quando as organizações públicas passam a utilizar a gestão do conhecimento como base para desenvolver seus processos e ações, elas estarão traçando um novo caminho estratégico para melhorar seu desempenho e o relacionamento interno e externo no setor em que atuam, gerando mais e melhores benefícios para a sociedade. Concordando com Fresneda e Gonçalves (2007), Wiig (1999, p.7) afirma

que o conhecimento é um importante agente possibilitador do desenvolvimento para qualquer sociedade:

[...] a viabilidade de qualquer sociedade depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos e essa qualidade é influenciada por vários fatores: estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível. Entre todos esses fatores o autor considera o conhecimento como o maior facilitador – o recurso básico que governa a natureza e a direção das ações. Sem o conhecimento adequado, as ações terão como base a ignorância e serão arbitrárias ou sem efetividade.

Nesse contexto, a GC na administração pública, segundo Batista (2012), deve ser realizada para atender a alguns princípios básicos do serviço público, por meio de iniciativas eficientes, de boa qualidade e que tenham uma efetividade social e estejam em conformidade com os princípios constitucionais da moralidade, da imparcialidade, da legalidade, da eficiência e da publicidade.

Wiig (2002, p.224) também realizou um estudo detalhado sobre a gestão do conhecimento no serviço público, em que procurou investigar a importância do papel da GC nas organizações públicas e identificou quatro importantes áreas que suas ações podem desempenhar: 1) no processo de tomada de decisões; 2) na participação e no apoio da comunidade nos processos decisórios; 3) no incentivo à criação de novas capacidades intelectuais dentro sociedade; 4) na criação e no desenvolvimento de equipes voltadas para o trabalho da gestão do conhecimento. Nesse contexto, Wiig (2002) acrescenta que, para uma sociedade prosperar, com o desenvolvimento de suas instituições e do bem-estar do povo, é importante que exista uma gestão do conhecimento que abranja dentro e fora da organização, através do apoio e do incentivo dados pela administração pública.

Existem algumas discussões sobre a possibilidade de utilizar ou não programas de GC aplicados a empresas privadas e tentar adaptá-los à realidade e às especificidades das instituições públicas. Portanto, alguns autores como Cong e Pandya (2003) e Batista (2012) concordam que não se deve copiar um modelo utilizado em instituições privadas, pois as diferenças existentes entre os setores poderão dificultar e alterar a implementação das estratégias voltadas para a GC, devido ao fato de que o contexto organizacional é uma realidade oposta. Esses autores propõem que seja construído um modelo genérico que atenda às necessidades do setor público, através de um modelo específico.

Tendo em vista as particularidades, os valores e a realidade das organizações públicas e privadas, é importante conhecer suas diferenças apresentadas pelo Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - Gespública (2010) – apresentadas no Quadro 10:

Quadro 10 – Diferenças entre as organizações públicas e as privadas

Características	Organizações públicas	Organizações privadas
Fator condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada
Orientação	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos. Isso implica: a) garantia de transparéncia de ações e atos; e b) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e a proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Tratamento dos clientes	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de "mercado" estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados à prestação de serviços públicos e à produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os "clientes" atuais e os potenciais.
Partes interessadas	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Incluem, principalmente, acionistas e clientes.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade. Assim, suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém esse poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
Lei	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo o que não estiver proibido por lei.

Fonte: Adaptado de Gespública (Instrumento para a avaliação da gestão pública - ciclo 2010, p. 10 e 11).

Conforme demonstra o Quadro 10, nos órgãos públicos, os usuários dos serviços e dos produtos oferecidos são os cidadãos e a sociedade em geral, representados pelos governantes, pelas associações, pelos grupos de classes, entre outros. Esses cidadãos/usuários do serviço público buscam ser atendidos com qualidade e eficiência, através da utilização dos recursos públicos disponíveis, bem como da efetividade e do desenvolvimento dos programas sociais criados. Já no setor privado, os mais interessados são os clientes, os acionistas e os fornecedores, cujo principal objetivo é de lucrar e de sobreviver no mercado.

Verifica-se, ainda, que as ações de GC, nos setores público e privado, são realizadas com propósitos e ideais diferentes. No privado, a GC é considerada como uma ferramenta importante para inovar processos, produtos e serviços e aumentar a produtividade, o lucro e, consequentemente, o número de clientes. Já no serviço público, além de estar ligado aos processos de criação, utilização, disseminação e armazenamento de conhecimentos para

aprender e inovar bem mais, o foco principal está no aumento da eficiência e na melhoria dos serviços prestados à sociedade (BATISTA, 2012).

Entender como as instituições públicas utilizam seus conhecimentos passou a ser relevante tanto para a sociedade quanto para os agentes envolvidos nos processos de GC, pois iniciativas voltadas para a GC tendem a refletir positivamente na melhoria dos processos decisórios; na eliminação das atividades que agregam pouco valor aos serviços e produtos; na diminuição dos desperdícios de tempo e de recursos; no fácil acesso aos conhecimentos existentes e em sua identificação; e por fim, na participação colaborativa e estimulada por parte dos servidores na prestação de serviços à comunidade (BATISTA, 2006, p.10).

Botelho (2009, p.3) apresenta a Gestão do conhecimento sob dois primas: como parte da política pública e como ferramenta gerencial. Ao se referir à GC como tema relacionado à política pública, afirma que “é política pública porque visa dar efetividade, dar excelência ao serviço público prestado, com perspectivas de médio a longo prazos”. Portanto, do ponto de vista da política pública, os resultados da implementação de iniciativas de GC são destinados ao interesse coletivo e ao bem comum da sociedade. Quando a trata como ferramenta gerencial, argumenta que sua finalidade é de

[...] otimizar processos e eliminar redundâncias, mapear onde está o conhecimento na instituição, quem são os peritos, onde estão as soluções que possam subsidiar o processo decisório, em tempo hábil para a resolução dos mais diversos problemas. (BOTELHO, 2009, p.3).

Assim, para que práticas inovadoras sejam implementadas, e novos desafios sejam enfrentados, as instituições precisam adquirir a capacidade de se adaptar ao meio em que vive e de aprender constantemente, para que produtos e serviços sejam direcionados ao bem-estar social, e os processos sejam otimizados e flexibilizados na busca de melhores resultados e de menos desperdícios.

A Gestão do conhecimento tem se destacado nas novas formas de gerenciamento, pois seu foco são os processos de aprendizagem contínua e utilização da estratégia como fonte de inovação e criação de conhecimento. Porém, como bem enfatiza Coelho (1994), as organizações do setor público ainda não despertaram para o potencial que têm em mãos, e isso gera uma cultura organizacional que impede a criação e o desenvolvimento de ambientes voltados para a aprendizagem organizacional e para promover o desenvolvimento continuado de seus servidores e estratégias aplicadas a inovações em seus processos.

O aspecto da cultura organizacional é um ponto bastante discutido quando se trata de assuntos pertinentes à GC, tendo em vista que, nas organizações públicas, especificamente, a

resistência a mudanças por parte dos seus colaboradores é bem mais acentuada do que em empresas privadas, uma vez que a falta de sensibilidade para se executarem estratégias de GC, por meio de sugestões de melhorias nas rotinas organizacionais com a inserção de processos, atividades e ferramentas gerenciais, pode ser sufocada e diminuída pelo comodismo e pelas dificuldades impostas pelas pessoas devido ao entendimento de que “não existe uma solução, pois as coisas sempre foram assim e, certamente, nunca mudarão”. De Souza Pires e Macêdo (2006) resumem bem os aspectos envolvidos no contexto da cultura existente nas organizações públicas:

[...] a burocracia, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a descontinuidade e a ingerência política. Essas características interferem no modo como os trabalhadores atuam nessas organizações, observando-se o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder [...]. (DE SOUZA PIRES; MACÊDO, 2006, p.82).

Infelizmente é notório encontrar entraves gerenciais e decisórios nas organizações públicas, visto que a rigidez na estrutura hierárquica presente nessas organizações influencia o desenvolvimento de ações, iniciativas e processos organizacionais eficientes e resulta na formação de valores e de crenças que não irão contribuir para o desenvolvimento e o crescimento organizacional, ao contrário, poderão provocar um retrocesso gerencial, em que a cultura burocrática, pessimista e ineficiente tenderá a ser perpétua.

Nesse sentido, Choo (1995) afirma que as organizações devem aprender com as condições atuais que são impostas pelo ambiente e, através delas, tentar transformar as dificuldades em aprendizagens e em conhecimentos a serem utilizados para mudar, de forma adequada, o próprio comportamento. E como uma das consequências da mudança de comportamento e parte das exigências da sociedade, a melhoria na qualidade dos serviços prestados ao público surge como uma das prioridades do governo.

Em meio a tantas discussões sobre as ineficiências e as dificuldades encontradas na gestão pública, além das exigências e das expectativas geradas pelos cidadãos, novas orientações e procedimentos são alvo de dedicação e implementação nas organizações públicas, por meio de um processo de reforma e modernização nesse segmento.

Na verdade, a intenção não é de transformar os procedimentos e as normas semelhantes às das organizações privadas, mas, sobretudo, de introduzir melhorias, através de uma gestão de boa qualidade, que aproxime os cidadãos/usuários da administração pública, na perspectiva de melhorar a qualidade dos serviços prestados e o uso eficiente dos recursos disponíveis.

Assim, considerando a importância do atendimento ao público nas organizações públicas cuja finalidade é de atender às necessidades da sociedade, aprofundaremos seus principais aspectos na unidade seguinte.

3.3 ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA ESFERA PÚBLICA

Embora exista a impressão de que o atendimento ao público seja uma atividade simplória, em que não se exigem muitas habilidades e conhecimentos, ela é, na essência, um serviço complexo, por se tratar de uma ação social mediadora entre diferentes sujeitos com intenções e necessidades específicas em um contexto e lugar particulares. Segundo Ferreira (2000, p.4), o atendimento ao público não é uma simples ação de atender, mas, sobretudo, uma atividade de caráter social.

O caráter social do atendimento ao público se manifesta, sobretudo, pela via da comunicação entre os sujeitos participantes, dando visibilidade às suas necessidades, experiências e expectativas. A instituição, enquanto palco onde se desenrola o atendimento como atividade social, não é neutra; ao contrário, os objetivos, os processos organizacionais e a estrutura existentes são elementos essenciais conformadores da situação de atendimento. Eles têm a função de contexto institucional facilitador e/ou dificultador da interação entre os sujeitos, da qualidade do serviço, e imprimem uma dinâmica singular no cenário onde se efetua o atendimento. (FERREIRA, 2000, p.4).

No contexto da realidade brasileira, o atendimento ao público, tanto na área privada quanto na pública, é considerado desafiador e necessita de mudanças urgentes para alcançar o mínimo esperado dos seus serviços prestados. Na esfera pública, é muito comum ouvir que os serviços públicos prestados à sociedade são carregados de burocracia, ineficiência, vagarosidade, má qualidade, servidores acomodados, preguiçosos e desinteressados no exercício de seus deveres. Infelizmente essa é uma prática corriqueira nos órgãos públicos das mais diversas áreas e níveis governamentais.

Na iniciativa privada, o lucro é o motivo que a sustenta, e nas repartições públicas, o foco principal está no atendimento das necessidades básicas e na garantia da qualidade de vida dos cidadãos, pois eles são considerados os principais clientes e beneficiados das atividades executadas pelo governo. Nessa perspectiva, os serviços prestados estão se tornando fonte de preocupação para os entes governamentais, com a finalidade de atender às demandas da sociedade de forma eficiente, eficaz, com boa qualidade e excelência.

A gestão pública brasileira atual, segundo Souza (2009, p.41), encontra-se numa crise em o que o modelo burocrático está sufocado com o elevado índice de descréditos nas

instituições, déficit em seu desempenho organizacional, conflito e carência de governabilidade, má gerenciamento de recursos e de setores, o que reflete em serviços públicos prestados à sociedade de baixa qualidade.

Como bem afirma Deming (1990, p.5), as repartições públicas devem se preocupar mais com a prestação de serviços rápidos e econômicos voltados para a área e para a função que foram criadas para atuar e se destacar pela excelência dos serviços executados, até porque, diferentemente das organizações privadas, as repartições públicas não precisam conquistar mercado para existir.

Com as crescentes e constantes mudanças no meio organizacional, as empresas estão procurando adaptar-se às pressões estabelecidas sobre elas, pois devem fornecer respostas e resultados complexos em um menor tempo possível e com o mínimo de recursos despendidos. A excelência na prestação dos serviços públicos é fortemente influenciada pela criação e pela manutenção de uma cultura que incentive o compartilhamento de informações e valide o conhecimento de seus colaboradores para melhorar o desempenho institucional.

O cidadão é um dos principais agentes receptores e avaliadores dos serviços públicos, e os benefícios que eles recebem geralmente são avaliados pelo retorno ou pelo resultado oferecido, e não, pela intenção de oferecer. Nesse aspecto, os usuários dos serviços públicos estão cada vez mais exigentes, pois a grande quantidade de informações e o acesso fácil têm tornado as pessoas mais conscientes dos seus direitos de cidadãos, cobrando deles não só uma oferta maior de serviços prestados, mas, sobretudo, mais atenção quanto à qualidade dispensada. Portanto, é preciso melhorar a eficácia na prestação dos serviços públicos, tendo em vista a necessidade de distribuir serviços públicos de forma mais adequada, através de meios e de soluções adaptadas do mercado.

Souza (2009) enfatiza que as organizações públicas necessitam de novos modelos de gestão embasados na gestão do conhecimento, pois, assim, novas contribuições serão fundamentais para que práticas retrógradas, como o excesso de burocracia, a administração patrimonialista, o controle excessivo e a retenção de informações e de conhecimentos sejam eliminadas dos processos.

Hoje as pessoas estão mais exigentes e conscientes de seus direitos, por isso iniciativas já estão sendo tomadas para que o usuário/cliente tenha um atendimento de boa qualidade, satisfatório e com menos desperdício. Paladini (2000) afirma que o governo tem interesses diversos ao pensar em avaliar a qualidade e discutir sobre produtividade no serviço público, como por exemplo, a possibilidade de uma futura reeleição, as dificuldades financeiras

existentes para executar seus planos e programas e a cobrança da sociedade por melhorias na qualidade e na oferta dos serviços.

O atendimento ao público, nas repartições públicas, é considerado a porta de entrada para diagnosticar as faltas ou as perdas na qualidade do serviço prestado ao cidadão. Essa deficiência pode ocorrer por motivos ou dificuldades diversas, como por exemplo, falta de treinamento e capacitação para os servidores, falta de planejamento ou até mesmo ineficiência por parte dos gestores ao estabelecer rotinas e ações a serem executadas ou mesmo pela desinformação por parte do cidadão/usuário. Por isso, é relevante abordar os aspectos e as variáveis relacionados ao processo de atendimento ao público.

De forma clara e objetiva, Zeithaml, Bitner e Gremler (2012, p.4) conceituam o termo ‘serviços’ como “atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. Assim, o atendimento ao público se insere perfeitamente no conceito de serviços, porquanto existe uma oferta de serviço em que há uma relação de trocas para satisfazer a um desejo ou necessidade de uma entidade ou pessoa.

Dantas (2004, p.12) também conceitua e caracteriza o termo ‘serviços’ e cita suas principais características: intangibilidade (são intangíveis e não podem ser tocados), inseparabilidade (não podem ser divididos, ou seja, não há como prestar um serviço pela metade), perecibilidade (devem ser consumidos na mesma hora em que são prestados, pois são altamente perecíveis) e heterogeneidade (devem ser tratados de formas diferentes, pois cada um tem sua particularidade e finalidade). O Quadro 11 apresenta as diferenças entre ‘serviço’ e ‘produto’:

Quadro 11 – Características e diferenças entre produto e serviço

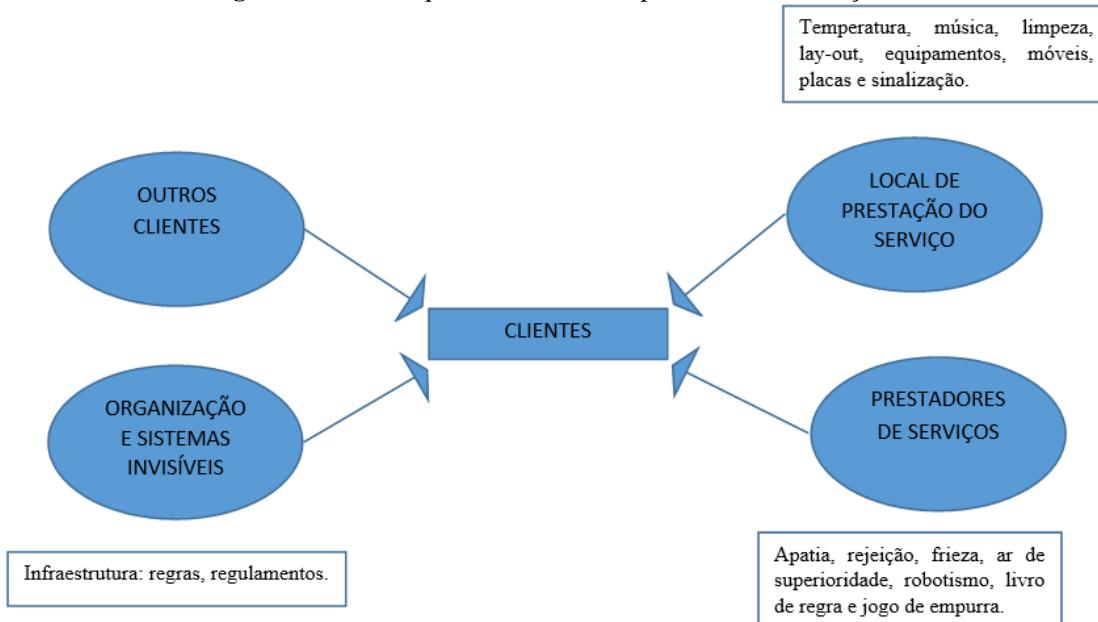
Relação	Produto	Serviço
Resultado	Bem físico (tangível)	Intangível
Consumidor/usuário	Dono do objeto	Dono de uma lembrança
Fabricação/elaboração	Produzido longe do consumidor	Prestado ao usuário
Guarda	Pode ser estocado.	Não pode ser estocado, pois acontece em determinado momento.
Controle de qualidade	Feito pelo fabricante, pode ser comparado por suas especificações.	Feito pelo usuário, comparando-o com suas expectativas.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Dantas (2004, p.12).

Constata-se que o atendimento ao público, apesar de parecer uma atividade simples e corriqueira, envolve diversas variáveis que podem influenciar, direta e indiretamente, o seu propósito final. Como pode ser percebido na Figura 2, esses fatores são identificados por Dantas (2004) como: local da prestação de serviço (confortável, climatizado, limpo, bem

cuidado, sinalizado, silencioso ou com som ambiente, equipamentos e móveis adequados para se prestar um bom serviço); servidores ou prestadores de serviços (eles devem ser educados, bem informados, capacitados, preparados para lidar com pessoas de diferentes temperamentos e que saibam utilizar a negociação para resolver o problema do usuário) e, por fim, organização do atendimento (são iniciativas que desburocratizem o atendimento, transmitindo seriedade e confiança no que está sendo oferecido, em que os processos sejam organizados e definidos por regras e normas para uma boa fluidez dos procedimentos).

Figura 2 – Fatores que influenciam a experiência com serviços.



Fonte: Adaptado de Dantas (2004, p.13).

Especialistas do campo da Psicologia e da Administração realizaram alguns estudos relacionados ao tema ‘atendimento ao público’, contribuindo cada qual na sua área de atuação e nos seus segmentos específicos. No campo da Psicologia, podem-se destacar Maslow (1943), Perloff (1964), McCormik e Tiffin (1977), Cahour (1991), Prunier e Poète (1995) e Soares (1995). Esses estudiosos abordaram assuntos relacionados ao comportamento, às necessidades humanas, às preferências e às atitudes do usuário da informação, como também, pontos ligados à aprendizagem, à motivação e à percepção do sujeito prestador. Além de aspectos relacionados a problemas emocionais, atribuições de papéis e atitudes envolvidas na relação entre o prestador e o usuário.

No campo da Administração, essa preocupação surgiu nas últimas décadas do Século XX com o marketing de serviços, em que as empresas começaram a promover iniciativas e investir em melhorias, a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados. As iniciativas

baseavam-se no instinto e nas ideias dos gestores que acreditavam que servir aos clientes com eficiência e qualidade seria fundamental para que a organização se mantivesse competitiva e atingisse um diferencial em relação aos seus concorrentes no mercado onde atuavam (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2012, p.12).

Assim como Zeithaml, Bitner e Gremler (2012), Kotler (1998) afirma que o mercado necessita de profissionais da área do marketing que saibam equilibrar três aspectos essenciais de satisfação para todas as partes envolvidas: o lucro para a empresa, o bem-estar do consumidor e o resguardo do interesse público. Esse entendimento reforça que ao marketing cumpre harmonizar os objetivos da organização, o gosto do cliente e o compromisso social da empresa.

Então, a visão limitada de que a organização ganha vantagem sobre os seus concorrentes pela quantidade de aplicações em bens tangíveis começa a perder forças com a ideia de que investir nas pessoas, nas relações de trabalho e nas estratégias com foco no cliente passou a ser mais lucrativo. Esse fato começou a ganhar forças e a se expandir através do marketing e da gestão de serviços:

Os pesquisadores vêm preparando uma tese convincente de que as estratégias de serviços, quando adotadas apropriadamente, são bastante lucrativas. O trabalho patrocinado pelo Marketing Science Institute sugere que as estratégias voltadas para a satisfação do cliente, a geração de receita e a qualidade em serviços podem na verdade ser mais lucrativas do que as estratégias concentradas na redução de custos ou naquelas que objetivem fazer as duas coisas simultaneamente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2012, p.12).

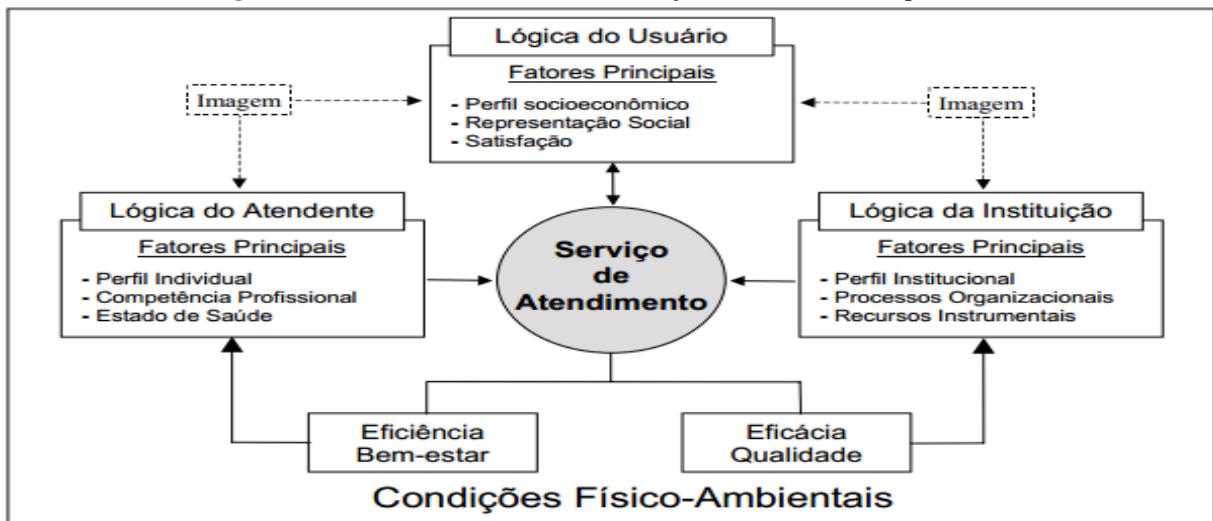
Na estrutura das organizações, o setor de serviços passou a requerer uma nova abordagem, que deve ser construída com base nas perspectivas dos seus clientes. E para que, de fato, isso aconteça, é preciso que estratégias certas sejam elaboradas e colocadas em prática de forma adequada. Carvalhal e Ferreira (2000) afirmam que as organizações inteligentes são as instituições abstratas que utilizam o pensamento estratégico de suas equipes inteligentes para alcançar os resultados desejados.

Nesse contexto, alguns autores dedicaram seus estudos aos aspectos voltados para o meio organizacional, com destaque para Coelho (1994), Zingler (1993), Watanabe (1994), Calahorra (1993) e Fischer (1995) que observaram questões como: a relação existente entre ambiente físico, satisfação do consumidor, estados emocionais dos envolvidos e atmosfera; a percepção dos consumidores/usuários; e o uso das novas tecnologias como aliada no serviço de atendimento ao público. Portanto, é fato destacar que benefícios são gerados para a organização com as estratégias e os programas criados para melhorar o atendimento ao

público, mas também há de se admitir que, muitas vezes, o olhar para o problema acaba limitando-se a aspectos óbvios, e a própria organização se esquece dos problemas implícitos em situações reais de atendimento e, até mesmo, durante a interação entre diferentes fatores responsáveis por um bom atendimento.

O cenário em que está inserido o atendimento ao público é de fundamental importância para que se possa entender como as diferentes variáveis relacionam-se entre si, numa troca de informações, de conhecimentos e de processos. Essas variáveis podem ser internas ou externas ao ambiente e são fatores determinantes na regulação do serviço de atendimento, por exemplo, a conduta dos funcionários envolvidos direta ou indiretamente no atendimento, o comportamento do usuário da informação e as influências das condições físicas e ambientais do meio em que acontece a ação (FERREIRA, 2000, p.5).

Figura 3 – Contexto característico do serviço de atendimento ao público



Fonte: Ferreira (2000, p.5).

Na Figura 3, Ferreira (2000) apresenta a maneira como se processa o atendimento ao público e caracteriza a lógica dos agentes envolvidos, seus fatores principais e as condições físico-ambientais em que estão inseridos e são influenciados direta ou indiretamente. Para diagnosticar e melhorar o serviço de atendimento ao público, a fim de identificar como os problemas surgem e entender qual a sua dinâmica, é preciso compreender as três lógicas do contexto em que está inserido: a lógica da instituição (procurar identificar e analisar os aspectos organizacionais relacionados ao perfil, aos processos e aos recursos instrumentais para oferecer serviços de atendimento eficazes e de boa qualidade); a lógica do atendente (identificar e analisar o perfil individual dos atendentes, sua competência profissional e seu estado de saúde, a fim de guiar a conduta do indivíduo de forma adequada e atender às

necessidades do usuário e a tarefas delegadas pela organização); e a lógica do usuário (apontar e investigar o perfil socioeconômico do usuário, sua representação social e o grau de satisfação dos serviços utilizados como forma de guiar o seu comportamento).

Quando as três lógicas apresentadas por Ferreira (2000) interagem num processo enriquecedor e positivo para todas as partes, o reflexo dessa relação refletirá na qualidade do serviço prestado. Isso significa que, quanto mais houver dedicação e empenho do prestador em relação aos padrões normais de desempenho investidos, mais elevada será a satisfação do usuário com o serviço recebido. Esse fato é confirmado por Carvalho (2008, p.12), que argumenta que, “[...] na literatura da gestão das operações, a qualidade do serviço é definida em termos da capacidade de o prestador ir consistentemente de encontro aos requisitos dos clientes [...]”.

Estudiosos como Gardner (1985), Manrai (1993) e Bitner (1992) concordam que a avaliação e a satisfação do cliente pelo serviço recebido estão relacionadas ao seu estado de espírito, quando busca pela informação, pois, ao entrar no ambiente do serviço desejado e interagir com o ambiente físico e com outras pessoas (funcionários e demais clientes), poderá modificar suas impressões iniciais e seu grau de satisfação. Daí a importância do estado emocional do sujeito prestador do serviço, que deve procurar compreender e adaptar seu comportamento ao de seus clientes.

No contexto emocional, é importante destacar a teoria motivacional do trabalho, criada em 1950 por Herzberg (1968), considerado um dos maiores estudiosos da área da gestão, que defende que o desempenho dos sujeitos no trabalho é fortemente influenciado por dois fatores: o motivacional (aspectos como reconhecimento, responsabilidade, progressão institucional, realização profissional e pessoal são fatores determinantes para que seus funcionários desempenhem as atividades motivados e satisfeitos e estejam sempre procurando melhorar no desempenho de suas tarefas) e higiênicos (são variáveis que influenciam na satisfação das pessoas para realizarem suas tarefas com boas condições de trabalho, salários justos, segurança e relacionamento com os colegas).

Assim, como bem defende uma das teorias da área da gestão citadas acima, a psicologia do trabalho também concorda que os níveis de satisfação e insatisfação estão relacionados aos fatores motivacionais (fonte de motivação) e higiênicos (fonte de insatisfação). A satisfação do usuário diante da qualidade do serviço também está relacionada à zona de tolerância existente entre a comparação das expectativas geradas e a experiência do fornecedor/atendente, ou seja, quanto mais a expectativa for atingida por sua qualidade, maior

será a satisfação do cliente. Essa zona de tolerância é medida pela variação entre o nível desejado e o nível adequado do serviço (CARVALHO, 2008, p. 37-38).

Aspectos negativos, como tempo de espera, mau atendimento, equipamentos e ferramentas obsoletos, informações imprecisas, desmotivação e falta de preparo por parte do atendente refletem na qualidade do atendimento. Porém um atendimento adequado, em que as expectativas e as necessidades dos seus usuários são atendidas, o bem-estar e a eficiência dos atendentes, a qualidade e a eficácia das atividades desenvolvidas pela instituição e pelos serviços prestados bem como a satisfação dos usuários são reflexos de um bom atendimento.

Por se tratar de um estudo de caso, é importante que se conheçam a história, o perfil e a composição do ambiente da pesquisa onde foi desenvolvido o estudo. Assim, nas seções posteriores, serão apresentadas as principais características e o contexto histórico da UFPB, da PROGEP e da CAS.

3.4 CONHECENDO A UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB dos anos 2014-2018 (UFPB, 2014b), a história dessa instituição federal de ensino superior iniciou-se em 1934, com a criação da primeira escola de nível superior, chamada de Escola de Agronomia do Nordeste, localizada na cidade de Areia. Antes era chamada de Universidade da Paraíba e vivenciou vários acontecimentos até chegar a 1955, ano em que foram unidas onze escolas de nível superior do Estado, o que possibilitou sua criação através da Lei Estadual nº 3.835, de 02 de dezembro de 1955, e sua federalização. Com a Lei nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960, passou a ser chamada de Universidade Federal da Paraíba e incorporou as estruturas universitárias existentes nas cidades de João Pessoa e Campina Grande.

No ano de 1973, o Conselho Universitário aprovou a reformulação da estrutura acadêmica da Instituição, através da Resolução nº 12/1973, em consonância com o disposto nos Decretos-lei nº. 53, de 18 de novembro de 1966, e nº. 252, de 28 de fevereiro de 1967 e da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, quando foram lançadas as bases para a formação de Centros como órgãos intermediários e de concentração dos Departamentos por áreas de conhecimentos básicos e profissionais.

A UFPB é uma instituição autárquica, de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação, com estrutura *multicampi* e que, depois de ser federalizada, passou a atuar em sete campi estruturados da seguinte forma: João Pessoa

(Campus I); Campina Grande (Campus II); Areia (Campus III); Bananeiras (Campus IV); Cajazeiras (Campus V); Sousa (Campus VI) e Patos (Campus VII).

Em 2002, a UFPB passou pelo desmembramento de quatro dos seus sete campi. A Lei nº. 10.419, de 9 de abril de 2002, criou, por desmembramento da UFPB, a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), com sede nessa cidade. A partir de então, a UFPB ficou composta legalmente pelos campi de João Pessoa (capital), Areia e Bananeiras, e os demais (Campina Grande, Cajazeiras, Patos e Sousa) foram incorporados pela UFCG. Atualmente, está estruturada em quatro campi, com respectivos centros de ensino (UFPB, 2014a):

1. João Pessoa (Campus I), com treze Centros de Ensino: o Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN); o Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA); o Centro de Ciências da Saúde (CCS); o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA); o Centro de Educação (CE); o Centro de Tecnologia (CT); o Centro de Ciências Jurídicas (CCJ); o Centro de Biotecnologia (CBiotec); o Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR); o Centro de Ciências Médicas (CCM); o Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA); o Centro de Informática (CI) e o Centro de Energias Alternativas Renováveis (CEAR);

2. Areia (Campus II) - com o Centro de Ciências Agrárias (CCA);

3. Bananeiras (Campus III) – representado pelo Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias (CCHSA);

4. Mamanguape e Rio Tinto (Campus IV) - com o Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAE).

Portanto, com seus quatro campi, a UFPB se mantém, entre as 55 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do país, como uma das mais importantes das Regiões Norte e Nordeste, em termos de dimensão e desempenho acadêmico.

Em termos quantitativos, atualmente, a UFPB apresenta um avanço crescente em todas as suas áreas de atuação: em seu quadro funcional, segundo o RH em números (UFPB, 2015b), do mês de julho desse ano, a UFPB apresentou um quadro funcional de 2.670 docentes (3º grau - ensino básico, técnico e tecnológico – 3º grau substitutos e visitantes) e 3.565 técnicos administrativos (incluindo o Hospital Universitário). Quanto à estrutura funcional, o relatório de gestão do ano de 2014 (UFPB, 2015a) apresentou a seguinte composição: na Administração Superior (uma Reitoria, sete Pró-Reitorias, uma Prefeitura Universitária, uma Procuradoria Geral e o IDEP-UFPB), órgãos deliberativos (Conselho

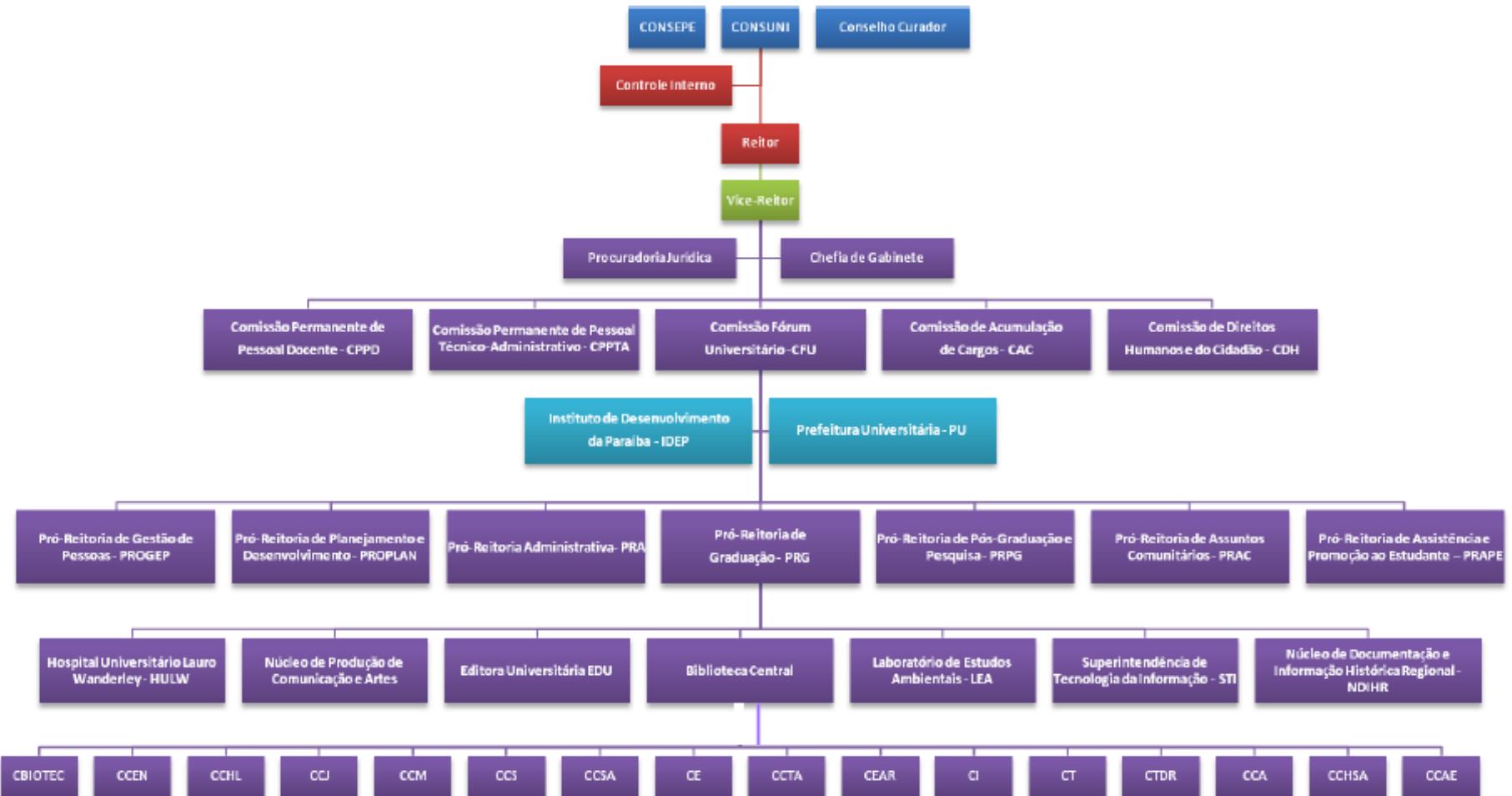
Universitário - CONSUNI, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE, Conselho Social Consultivo e Conselho Curador) e 16 Centros de Ensino.

Ainda no relatório de gestão do ano de 2014 (UFPB, 2015a), no corpo discente, havia 44.019 alunos matriculados, assim distribuídos: 30.583, na Graduação Presencial; 6.059 na Graduação a Distância; e 7.377, na Pós-graduação (*4.737 stricto sensu* e *2.640 lato sensu*). Quanto aos cursos oferecidos, revelou o seguinte quantitativo: cursos de graduação (138 - 127 presenciais e onze a distância), cursos de pós-graduação (116 - 19 de Especialização, 62 de Mestrado e 35 de Doutorado); ensino médio (duas Escolas de Ensino Médio e Profissionalizante), além de outras unidades importantes e essenciais.

Cabe ressaltar que a UFPB, como instituição pública de ensino superior ligada ao Ministério da Educação, visa promover o crescimento e o desenvolvimento socioeconômico, através da formação e da capacitação de profissionais, nas áreas de Ciências, Tecnologia, Letras e Artes, realizando atividades de extensão para a comunidade científica e para a sociedade, prestando serviços especializados à comunidade e estabelecendo uma relação de reciprocidade com ela. Suas ações buscam o progresso científico, tecnológico, cultural e socioeconômico local, regional e nacional, na perspectiva de desenvolver e ampliar o exercício da cidadania (UFPB, 2014b).

A Figura 4 apresenta, de forma sucinta, a atual estrutura funcional da UFPB, como forma de demonstração e para visualizar as unidades que compõem a instituição a ser pesquisada.

Figura 4 – Organograma funcional da UFPB.



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/UFPB 2014-2018; UFPB (2014b, p. 82).

3.4.1 Contextualização da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

As políticas voltadas para a gestão de pessoas no serviço público ganharam forças com a Lei nº. 11.091/05, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE) e do Decreto nº. 5.825/06, que estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos, pois a gestão das universidades federais começava a “abrir os olhos” e dedicar esforços para sair de uma gestão burocrática¹ para uma gestão gerencial².

Em meio a essas mudanças e em resposta às normas colocadas pela atual Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Governo Federal, em especial, para a gestão de pessoas, foi criada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), através da Resolução nº. 28/2010, instituída como um órgão auxiliar de direção superior da UFPB, subordinada à Reitoria. Sua missão é de estabelecer políticas e ações permanentes na área de gestão de pessoas, a fim de melhorar os processos, melhorar a vida de seus servidores e da comunidade e promover saúde e segurança no ambiente de trabalho, por meio do desenvolvimento de competências profissionais e institucionais, visando à excelência. A visão institucional é ser um centro de referência na gestão de pessoas no âmbito do Sistema Federal de Educação Superior (UFPB, 2013).

A Resolução nº. 28/2010, de 31 de agosto de 2010, que criou a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, determina que suas atribuições sejam:

Estabelecer políticas e ações permanentes de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores; ao gerenciamento de processos, à qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho; e ao atendimento à comunidade universitária e à qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho. Busca desenvolver atividades com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais (UFPB, Resolução CONSUNI nº. 28/2010, art. 1º, parágrafo único).

¹Uma das formas de administração pública vivenciadas no Brasil, reconhecida por procedimentos administrativos inflexíveis e burocráticos e pela rigidez do sistema de normas e leis, sobretudo pela Constituição Federal. Foi criada com a finalidade de agir no combate à corrupção e reduzir os gastos públicos, através do uso eficiente dos recursos e do controle baseado nos processos. Nas relações pessoais, é representada pelo formalismo, pela hierarquia funcional, pela universalização de procedimentos e, principalmente, pela prestação de serviço civil profissional. Porém, a própria rigidez e a burocacia em seus procedimentos a transformaram em uma administração inviável (COSTA, 2008).

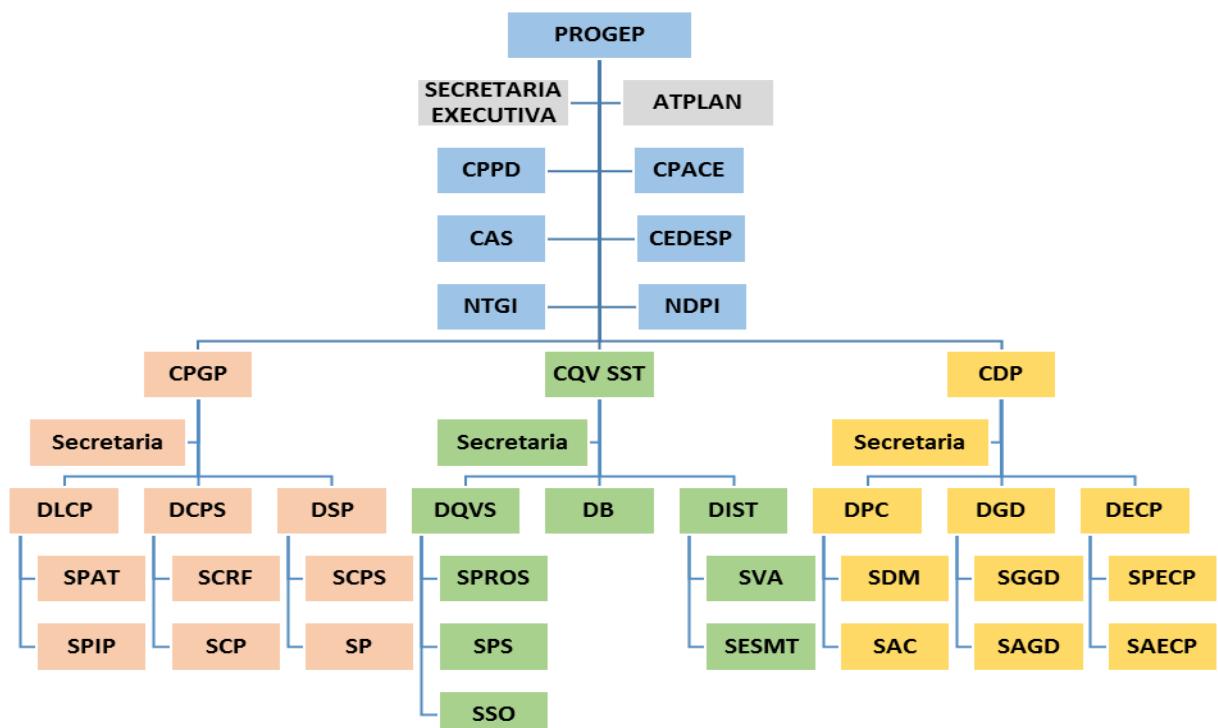
²Também conhecida como Gestão Pública, introduziu algumas convicções inovadoras no setor público, com a finalidade de melhorar a qualidade da informação e dos serviços prestados, tornar menos rígida a gestão de pessoas e sustentar e diminuir o tamanho do Estado. É caracterizada, ainda, pela mudança do conceito de cidadão para cidadão-cliente. O Estado é administrador dos recursos pertencentes à sociedade, apresenta os resultados de forma transparente e satisfatória, e o cidadão-cliente cobra e fiscaliza o uso adequado e eficiente desses recursos (COSTA, 2008).

A PROGEP foi criada com a finalidade de executar ações com políticas voltadas para a gestão por competência, que consiste em um modelo de gestão com o qual se procura empregar a competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos da organização. Esse modelo é um aliado importante para que as organizações passem por mudanças culturais burocráticas e alcancem uma cultura mais democrática, a fim de construir uma identidade institucional eficiente, eficaz e de boa qualidade (HONDEGHEN; VANDERMEULEN, 2000, p. 343).

Os objetivos permanentes, por meio dos quais essa Pró-Reitoria passa a existir, estão estabelecidos em seis ações diretrivas: promover ações para melhorar a qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho; criar programas de educação e capacitação profissional para seus servidores; estabelecer um sistema de gerenciamento e de controle de processos de gestão de pessoas; elaborar diretrizes para dimensionar seu quadro funcional; tornar sólido o sistema de gestão do desempenho dos servidores e propor políticas e estratégias de gestão de pessoas para todos os seus servidores, técnicos e docentes (UFPB, 2012, p.2).

Para visualizar e entender a estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, foi elaborado o organograma, apresentado na Figura 5:

Figura 5 – Estrutura organizacional da PROGEP



Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão da PROGEP – 2013(PROGEP, 2013, p. 5).

Legenda:

PROGEP- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.	Pensionistas.
CPGP-Coordenação de Proc. de Gestão de Pessoas.	SCRF- Seção de Cadastro e Registro Funcional.
CQV- Coordenação de Qualidade de Vida.	SCP- Seção de Controle de Pagamento.
CDP-Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas.	SCPS- Seção de Concurso Público e Seleção.
CPPD- Comissão Permanente de Pessoal Docente.	SP- Seção de Provisão.
CPACE- Comissão de Acumulação, Cargos e Empregos.	SAS- Seção de Atenção À Saúde.
CEDESP- Centro de Desenvolvimento do Servidor Público.	SPS- Seção de Perícia em Saúde.
CAS- Central de Atendimento ao Servidor.	SB- Seção de Benefícios.
DLCP- Divisão de Legislação e Controle de Processos.	SSO- Seção de Saúde Ocupacional.
DCPS- Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores.	SDM-Seção de Dimensionamento e Movimentação.
DSP- Divisão de Seleção e Provisão.	SAC- Seção de Acompanhamento de Carreira.
DQVB-Divisão de Qualidade de Vida e Benefícios.	SPGD- Seção de Planejamento e Gestão do Desempenho.
DIST- Divisão de Segurança do Trabalho.	SGGD- Seção de Gerenciamento e Controle da Gestão do Desempenho.
DPC- Divisão de Planejamento e Carreira.	SPECP- Seção de Planejamento de Educação e Capacitação Profissional.
DGD- Divisão de Gestão de Desempenho.	SAECP- Seção de Acompanhamento da Educação e Capacitação Profissional.
DEC- Divisão de Educação e Capacitação Profissional.	NDPI- Núcleo de Doc. de Pessoal e Informação
SPAT- Seção de Proc. de Servidores Ativos.	NTGI- Núcleo de Tecnologia e Gestão da Informação.
SPIP- Seção de Proc. de Serv. Inativos e	

3.4.2 Caracterização da Central de Atendimento ao Servidor

Em meio à criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, em 2010, e com a transição da Superintendência de Recursos Humanos (SRH), uma nova estrutura organizacional foi instituída, e novas coordenações e setores foram criados, dentre eles, a Central de Atendimento ao Servidor (CAS), que foi formada, inicialmente, pela indicação e a escolha de um servidor de cada divisão da PROGEP para fazer parte da equipe. Cada “representante” da divisão só conhecia a rotina do seu trabalho e atendia à sua demanda. Com o decorrer do tempo, os servidores dessa unidade começaram a atender às diversas demandas que surgiam e a se tornar detentores e disseminadores de informações que competem à gestão de pessoas.

Essa Central foi criada com a finalidade de atender aos servidores ativos, inativos e pensionistas da UFPB, para prestar serviços de boa qualidade, com confiabilidade, segurança, celeridade, cortesia e profissionalismo, visando atender às expectativas e às necessidades voltadas para a gestão de pessoas. A ela competem algumas atribuições, cujas apreciações e execuções estão voltadas para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB. São elas: atender e orientar o público interno e externo quanto aos procedimentos para formalizar os processos inerentes à gestão de pessoas; atender e orientar o público interno e externo quanto às diferentes solicitações de serviços inerentes ao sistema integrado de gestão de pessoas

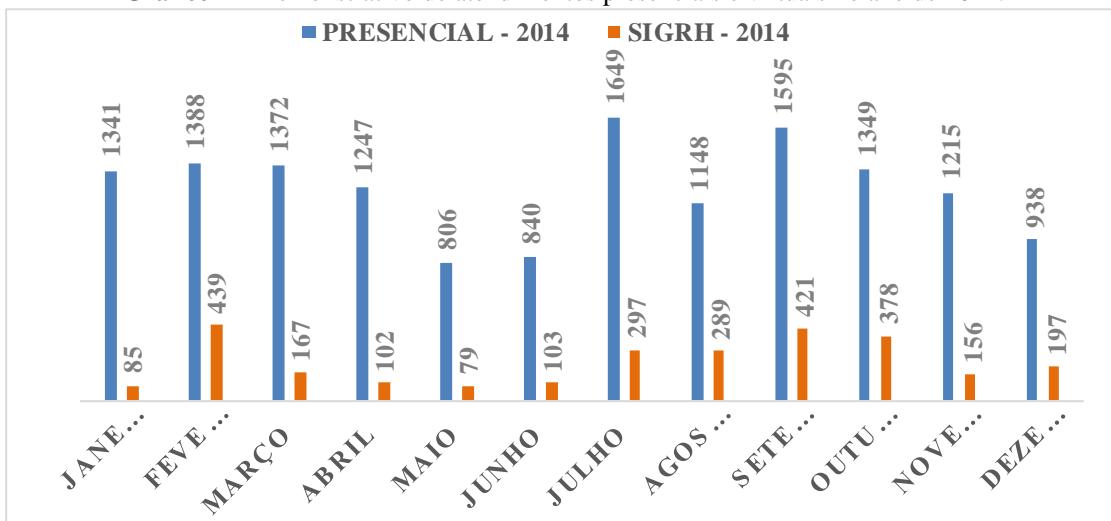
(SIGRH); atender aos servidores quando da realização de recadastramentos e demais solicitações de serviços; informar sobre o andamento de processos ao usuário, quando solicitado, fazer a triagem de processos e encaminhá-la aos setores internos da PROGEP (UFPB, 2012, p.4).

Os atendimentos são estruturados e acompanhados com ferramentas e serviços que asseguram o pronto atendimento às unidades de recursos humanos em duas formas: por meio do atendimento presencial (realizado na própria central localizada no prédio da Reitoria da UFPB) e virtual (pelo Sistema Integrado de Gestão de Pessoas – SIGRH - e via *e-mail* institucional). Com apenas uma única entrada para os atendimentos presenciais, a CAS atua como um “pelotão de frente”, para evitar que os usuários tentem recorrer a várias pessoas para que sejam atendidos, diminuir o desperdício de tempo e desburocratizar o atendimento.

A estrutura física da CAS é composta por um guichê de triagem e de entrega de senhas, seis guichês de atendimento e um balcão de atendimento do setor de expediente e despachos de processos físicos. Em termos de quantitativo funcional, é composto de quinze servidores e dois funcionários terceirizados, distribuídos da seguinte forma: triagem (dois funcionários terceirizados); guichês de atendimento (nove servidores); balcão de expediente (quatro servidores); e pessoal de apoio (três servidores). Funciona de segunda a sexta-feira, das 7h às 19h.

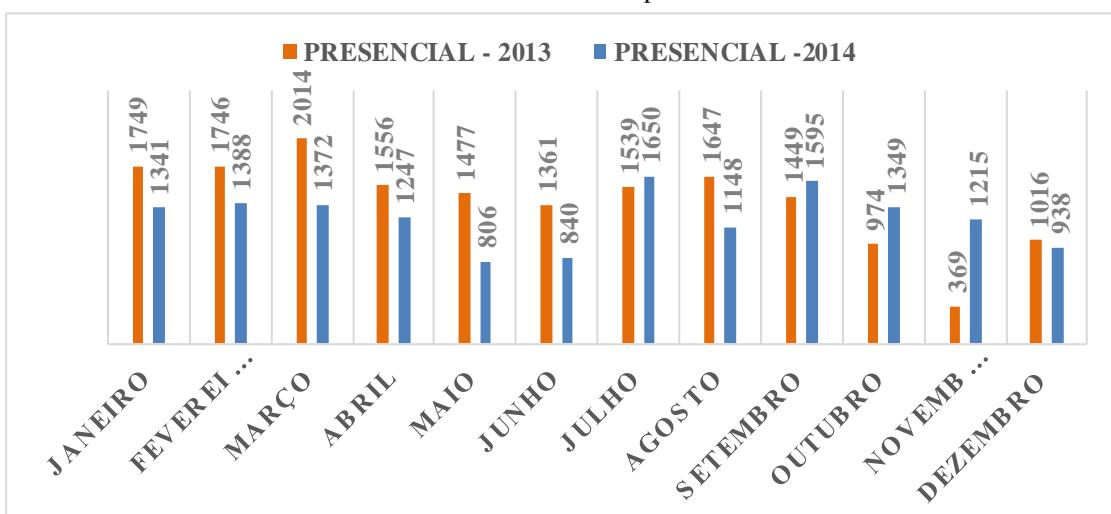
Para visualizar bem o fluxo de atendimento e a busca pela informação nessa Central de Atendimento, foi realizado um levantamento da quantidade de atendimentos executados nos anos 2013 e 2014, conforme demonstram os Gráficos 1, 2 e 3.

O Gráfico 1, além de registrar o grande fluxo diário de atendimentos que a CAS realiza, demonstra que os atendimentos virtuais, ao longo do ano de 2014, aumentaram significativamente, ao contrário dos atendimentos feitos presencialmente, que apresentaram uma queda relevante desde o início do ano. Isso é reflexo das novas tecnologias da informação e comunicação utilizadas no âmbito da administração pública, que trouxeram mudanças organizacionais e novas práticas como ferramenta para se chegar a um governo melhor.

Gráfico 1 – Demonstrativo de atendimentos presenciais e virtuais no ano de 2014.

Fonte: Adaptado do Relatório UFPB/PROGEP 2014 (PROGEP, 2014, p. 14).

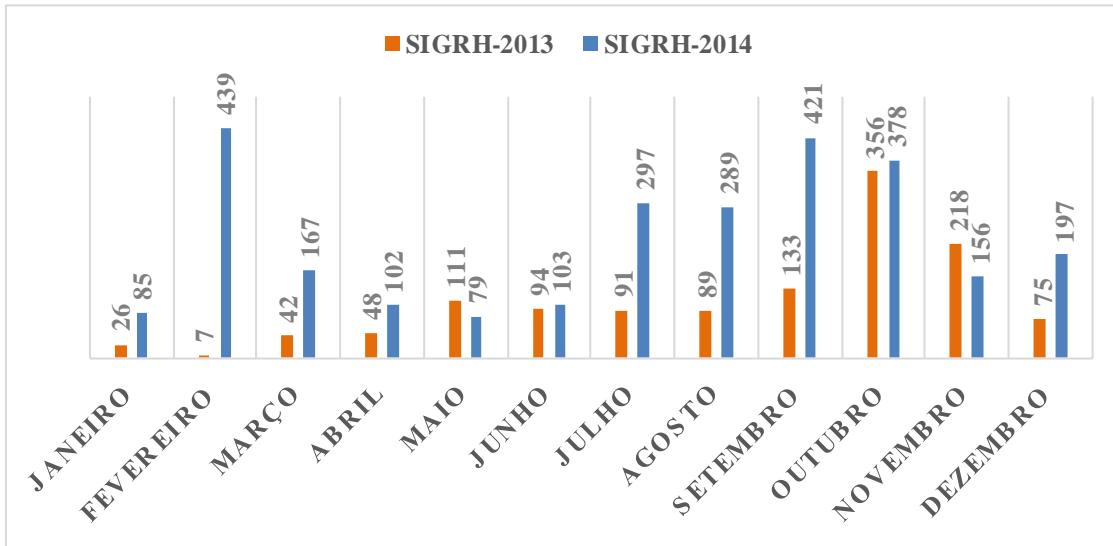
O Gráfico 2 complementa o Gráfico 1, porque faz uma comparação entre os atendimentos presenciais realizados nos anos de 2013 e 2014 e deixa claro que houve uma diminuição de 15% entre os respectivos anos. Esse fato foi gerado pela busca crescente do atendimento eletrônico, tendo em vista as facilidades e as funcionalidades disponíveis para seus usuários. Porém, nos meses de setembro a novembro de 2014, os atendimentos presenciais tiveram um aumento, em virtude de eventos administrativos pontuais que necessitaram da presença dos seus servidores nestes meses específicos, ocasionando um crescimento momentâneo dos atendimentos presenciais frente aos atendimentos realizados eletronicamente pelo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH).

Gráfico 2 – Demonstrativo do número de atendimento presencial nos anos de 2013 e 2014.

Fonte: Adaptado do Relatório UFPB/PROGEP 2014 (PROGEP, 2014, p. 15).

Quanto ao Gráfico 3, mostra, com clareza, que houve um aumento significativo nos atendimentos virtuais entre os anos de 2013 e 2014, o que revela um crescimento de 107% na utilização das solicitações eletrônicas, realizadas através do SIGRH entre os dois anos. Essa mudança cultural auxilia a CAS a viabilizar o trabalho da sua equipe e facilita a vida dos usuários, por meio do uso de tecnologias da informação para atender às suas necessidades.

Gráfico 3 – Demonstrativo do número de atendimentos via SIGRH nos anos de 2013 e 2014



Fonte: Adaptado do Relatório UFPB/PROGEP 2014 (PROGEP, 2014, p.15).

Considerando o lado quantitativo dos atendimentos realizados pela CAS, é importante que se faça uma avaliação qualitativa e objetiva das atividades de GC, tanto em relação ao desempenho de suas demandas táticas (rotinas) quanto às estratégicas (utilização das oportunidades do mercado). Na unidade posterior, será apresentado detalhadamente o método KMD e sua estruturação, porquanto foi o método empregado nesta pesquisa.

3.5 KNOWLEDGE MANAGEMENT DIAGNOSTIC – KMD

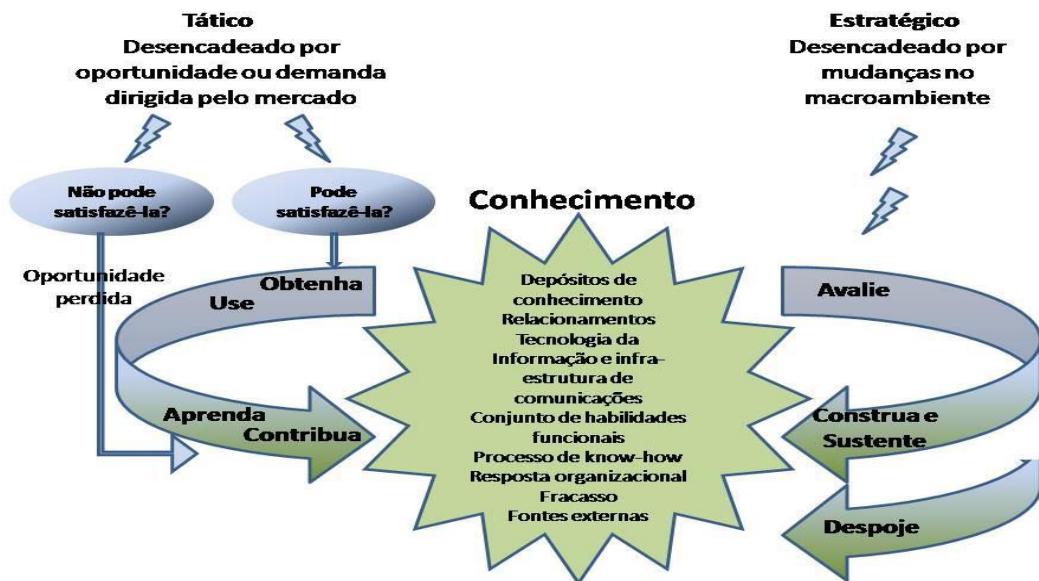
O *Knowledge Management Diagnostic* (KMD), também conhecido como Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), é uma ferramenta criada pelas Professoras Bukowitz e Williams, com a finalidade de ajudar os gestores na identificação, na determinação e na implementação de ações de gestão do conhecimento, responsáveis por melhorar o desempenho organizacional.

O DGC é construído ao redor da estruturação do processo de gestão do conhecimento e cada seção corresponde a um passo nesse processo [...]. É um instrumento de avaliação qualitativa e subjetiva que pretende provocá-lo a pensar

sobre todos os elementos que são combinados para criar uma abordagem exitosa da gestão do conhecimento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 29).

Por meio do mapeamento realizado pelo KMD, são identificados e analisados pontos fracos da gestão do conhecimento organizacional, em que será possível sugerir caminhos que produzirão efeitos em dois importantes aspectos no interior das organizações: tático e estratégico. Segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 24), as atividades táticas referem-se à “utilização de conhecimento no dia a dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado”. Enquanto que as atividades estratégicas tratam do “processo, mais ao longo prazo, de combinar o intelectual com as exigências estratégicas”.

Figura 6 – Estruturação do processo de gestão do conhecimento



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

Na Figura 6, o lado esquerdo da estruturação do processo de gestão do conhecimento representa o seu lado tático, cujas atividades organizacionais estão relacionadas às práticas diárias e aos resultados de curto prazo, em que as pessoas envolvidas buscam informações das quais necessitam para executar seus trabalhos, reunindo o que lhe é necessário para aplicar seus conhecimentos e agregar valor ao processo.

Por meio das atividades táticas, os indivíduos também podem aprender com o que estão fazendo ao devolver seus conhecimentos ao sistema numa ação recíproca, que reflete no compartilhamento com seus pares e pode ser utilizado para resolver os problemas que surgirem no futuro. Bukowitz e Williams (2002, p.24) dividiram esse lado do processo em quatro conjuntos de atividades contínuas, complementares e que exigem o envolvimento e a

participação da equipe. São elas: obtenha, utilize, aprenda e contribua. O processo estratégico dentro da estruturação da gestão do conhecimento organizacional é caracterizado pelo lado direito da Figura 6, em que “a meta é o alinhamento da estratégia de conhecimento da organização com a estratégia do negócio” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 26).

As autoras afirmam que, no nível estratégico, há uma preocupação com os resultados de longo prazo, em que o acompanhamento, o desenvolvimento e a valorização do capital intelectual são fundamentais, e os valores e os ideais de seus colaboradores devem caminhar juntos com as metas da organização, na perspectiva de revelar um modelo de gestão participativa em que a formação de uma nova liderança atue como parceira da gerência intermediária e da linha de frente e favoreça o sucesso organizacional. Bukowitz e Williams (2002, p.26-27) dividiram o processo estratégico nos seguintes passos: avalie, construa ou sustente e descarte.

O diagnóstico de gestão do conhecimento (DGC) está presente no Manual de Gestão do Conhecimento elaborado por Bukowitz e Williams (2002), caracterizado, principalmente, por sua alta aplicabilidade, através de técnicas sistematizadas e didáticas, para que sejam colocadas em prática dentro da organização e fazer elos entre os conceitos de gestão do conhecimento, as atividades específicas na prática organizacional e a elaboração de possíveis ações de melhorias a serem implementadas.

Ressalte-se, contudo, que as sete seções do diagnóstico são bem abordadas e detalhadas nesse manual, que apresenta, individualmente, três fases de cada passo do KMD utilizando o seguinte formato: seus imperativos (as ações necessárias para que os indivíduos realizem suas atividades dentro de cada processo), seus desafios (as barreiras que a organização encontrará e terá que aprender a conduzir a situação da melhor maneira possível para chegar à excelência no desempenho da gestão do conhecimento) e um programa de ação (responsável por articular ações que conduzam aos passos seguintes a serem dados em torno dos desafios encontrados, com a finalidade de transformar os conceitos do DGC em objetivos reais de GC). (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.28-29).

Logo, o Quadro 12 apresenta resumidamente as sete seções do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002), com seus imperativos e desafios, os quais serão tratados detalhadamente na subseção posterior.

Quadro 12 – Quadro resumo dos imperativos e desafios do KMD

Passo	Imperativos	Desafios
Obtenha	Articulação	As pessoas podem descrever suas necessidades de informação: <ul style="list-style-type: none"> Entenda e comunique o uso pretendido da informação; Direcione as solicitações de informação adequadamente.
	Consciência	As pessoas sabem onde encontrar as fontes de conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> Forneça indicações: catálogos, páginas amarelas e mapas; Utilize as comunidades de prática para lançar um raio de luz sobre o conhecimento organizacional.
	Acesso	As pessoas têm os instrumentos de que necessitam para encontrar e captar a informação: <ul style="list-style-type: none"> Equilibre as tecnologias “de empurrar” e “de puxar”; Envolve o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura.
	Orientação	Novos papéis organizacionais sustentam os pesquisadores de informação: <ul style="list-style-type: none"> Converta os bibliotecários em cibertecários; Crie um novo papel: o de gestor do conhecimento; Utilize especialistas como filtros de informação.
	Abrangência	A infraestrutura de conhecimento é abrangente e bem organizada: <ul style="list-style-type: none"> Permita acesso tanto à informação gerida centralizadamente quanto à publicada individualmente; Crie estruturas e processos que provoquem a utilização do conhecimento.
Aprenda	Visibilidade	A ligação entre a estratégia e a aprendizagem derivada das ações cotidianas é óbvia: <ul style="list-style-type: none"> Retrace a complexidade dos sistemas humanos; Envolve mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia.
	Familiarização	O exército de aprendizagem é um lugar comum: <ul style="list-style-type: none"> Promova o princípio do prazer no trabalho; Integre os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho; Capte os benefícios dos erros, dos fracassos e das discordâncias; Cultive a arte do aprender fazendo.
Contribua	Motivação	Os membros querem contribuir com o seu conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> Remova as barreiras do compartilhamento; Vincule a contribuição à oportunidade e ao avanço; Retenha os benefícios dos que não contribuem; Encontre os pontos de benefício mútuo;
	Facilitação	Os sistemas e as estruturas apoiam o processo de contribuição: <ul style="list-style-type: none"> Dê tempo e espaço para que os empregados contribuam com o melhor do trabalho deles; Crie funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição; Apoie a transferência de conhecimento implícito; Teça uma rede organizacional.
	Confiança	A organização promove a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento contribuído: <ul style="list-style-type: none"> Promova um contrato de reciprocidade;

(continua)

Quadro 12 – Quadro resumo dos imperativos e desafios do KMD (conclusão)

Passo	Imperativos	Desafios
Contribua	Confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Crie políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais; • Utilize a publicação individual para promover a propriedade; • Valorize os laços de confiança.
Avalie	Perspectiva	Expanda a teoria da organização para capturar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Identifique as novas formas de capital organizacional. • Conceba as novas tarefas de gestão.
	Integração	Incorpore no processo geral de gestão um novo conjunto de estruturas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos a partir dos quais a organização gera valor: <ul style="list-style-type: none"> • Visualize as estruturas que guiam as práticas de gestão do conhecimento. • Faça experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos. • Comunique com os principais stakeholders.
Construa e Sustente	Direção	Os recursos são canalizados de maneira que reabasteçam e criem conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> • Subordine a tecnologia às pessoas; • Estruture posições que enfocam a atenção organizacional sobre o capital intelectual.
	Conexão	A organização forma relacionamentos que promovem seus objetivos de Gestão do conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> • Pregue a cooperação entre as divisões internas. • Forme parcerias criativas com outras organizações. • Retenha as pessoas certas.
	Reconhecimento	A organização vê como extrair o valor integrado no conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> • Utilize o conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente. • Desconsidere a organização como um todo para lançar um todo e um olhar em seus detalhes.
	Reciprocidade	As políticas, os procedimentos e as normas culturais mantêm um contrato entre a organização e os seus membros: <ul style="list-style-type: none"> • Demonstre que a criação de valor é uma proposição consistente. • Crie espaços para que o profissional venha diariamente de corpo e alma para o trabalho.
Despoje	Abstenção	Em primeiro lugar, não absorver conhecimento desnecessário: <ul style="list-style-type: none"> • Reconheça as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas. • Encontre alternativas para o aproveitamento direto, a fim de fazer experiências com o conhecimento.
	Conversão	O conhecimento, que é um dreno de recursos, é convertido em fontes de valor: <ul style="list-style-type: none"> • Reconheça e dispense os verdadeiros drenos de recursos. • Evite jogar fora “a criança com a água do banho”.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

3.5.1 Processo tático

3.5.1.1 Obtenha

Em seu dia a dia, as organizações buscam, incansavelmente, informações que atendam às suas necessidades no momento certo, de fácil acesso e, sobretudo, que lhe seja útil para solucionar seus problemas e tomar decisões. Porém, com o grande e rápido crescimento de novas tecnologias, as pessoas estão se sentindo sobrecarregadas com a quantidade e a diversidade de informações que surgem a cada momento, o que dificulta a seleção e a escolha da melhor opção. Esse fato revela que o desafio agora não é mais encontrar e agir com pouca ou nenhuma informação, mas “[...] abrir caminho e analisar pilhas de informações irrelevantes para obter a ‘pepita’ que é indispensável para as suas necessidades” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.49).

Diante dessa realidade, não basta ter informações fluindo por todos os lugares, mas, principalmente, que as organizações tenham a consciência do que é necessário saber, de como utilizá-las e, sobretudo, compreender como transformá-las em conhecimentos que possam ser assimilados e compartilhados com todos. Assim, o processo ‘obtenha’ é o primeiro passo para se iniciarem ações na área de gestão do conhecimento. Isso acontece através dos seguintes imperativos: articulação, consciência, acesso, orientação e abrangência.

Quadro 13 – Passo ‘Obtenha’ - Imperativos e desafios

Articulação	As pessoas podem descrever suas necessidades de informação: <ul style="list-style-type: none"> • Entenda e comunique o uso pretendido da informação; • Direcione as solicitações de informação adequadamente.
Consciência	As pessoas sabem onde encontrar as fontes de conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> • Forneça indicações: catálogos, páginas amarelas e mapas; • Utilize as comunidades de prática para lançar um raio de luz sobre o conhecimento organizacional.
Acesso	As pessoas têm os instrumentos de que necessitam para encontrar e captar a informação: <ul style="list-style-type: none"> • Equilibre as tecnologias “de empurrar” e “de puxar”; • Envolva o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura.
Orientação	Novos papéis organizacionais sustentam os pesquisadores de informação: <ul style="list-style-type: none"> • Converta os bibliotecários em cibertecários; • Crie um novo papel: o de gestor do conhecimento; • Utilize especialistas como filtros de informação.
Abrangência	A infraestrutura de conhecimento é abrangente e bem organizada: <ul style="list-style-type: none"> • Permita acesso tanto à informação gerida centralizadamente quanto à publicada individualmente; • Crie estruturas e processos que provoquem a reutilização do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 50).

A ‘articulação’, do ponto de vista da gestão do conhecimento, é o modo como as pessoas descrevem suas necessidades quando vão buscar informações para realizarem suas atividades. Bukowitz e Williams (2002, p. 50) estabeleceram duas abordagens básicas nessa procura pela informação: a busca ativa e a busca passiva. A busca ativa acontece quando o indivíduo interessado procura, direta ou indiretamente, um conjunto de informações específicas. Para que isso aconteça, é necessário entender qual o objetivo da busca e conseguir distinguir qual informação é realmente importante e suficiente. Já a busca passiva consiste em divulgar a necessidade da informação para outros departamentos e setores e, a partir daí, esperar o retorno das solicitações feitas. A tecnologia da informação é uma grande aliada nessa busca, pois possibilita que buscas rápidas e precisas sejam realizadas, economizando tempo e recursos.

Ressalte-se, contudo, que, para vencer as dificuldades e os obstáculos encontrados durante o processo de articulação, os membros da organização precisam entender e comunicar qual o objetivo pretendido da informação que se busca e aprender a direcionar adequadamente as solicitações feitas (BUKOWITZ; WILLIANS, 2002). Vale ressaltar que o sucesso na articulação dos passos em busca da informação desejada depende do envolvimento e da disposição dos membros da organização, no que tange ao atendimento das respostas e das informações requeridas, pois de nada irá valer se a equipe não trabalhar com o mesmo objetivo e na mesma direção.

A ‘consciência’ é a capacidade que as pessoas têm de encontrar os recursos do conhecimento sem precisar “reinventar a roda”, ou seja, quando as informações de que necessitam estão fáceis e claramente disponíveis para quem procurá-las. Segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 56), é corriqueiro encontrar organizações onde as pessoas sabem o que estão procurando, conseguem descrever suas necessidades, mas não sabem onde procurar, pois desconhecem quais são as informações presentes em outros setores.

Bukowitz e Williams (2002) acrescentam que muitas organizações buscam informações e pessoas fora do seu ambiente, sem perceber que, internamente, podem encontrar conhecimentos e habilidades de que necessitam nos setores ou nas áreas da própria empresa. Para que a consciência no passo da obtenção do conhecimento aconteça de forma mais rápida e eficaz, dois desafios precisam ser enfrentados e vencidos:

a) O primeiro está no fornecimento de informações para que as pessoas saibam onde encontrar o que desejam e saibam quais os conhecimentos e os recursos que estão disponíveis. Como exemplos, Bukowitz e Williams destacam os catálogos, as páginas

amarelas e os mapas conceituais, mas deixam claro que essas sinalizações não contêm as informações em si, apenas indicam qual o caminho a percorrer para encontrar as informações desejadas.

b) Já o segundo desafio consiste em criar e implantar Comunidades de Práticas (CoPs) que ajudam as organizações a evitarem trabalhos redundantes e desperdícios de tempo e de recursos, ao tentar obter uma informação. Ressalta-se que as comunidades de práticas ganharam força com o advento das tecnologias da informação e comunicação.

O ‘acesso’ refere-se aos instrumentos de busca utilizados pelas pessoas quando necessitam de informações dentro da organização. Esse terceiro imperativo do passo ‘Obtenha’ está diretamente ligado ao segundo, à articulação, tendo em vista que ambos são necessários para que se obtenha a informação adequada. Importante citar que o acesso a informações é dividido em duas abordagens presentes na área da tecnologia da informação: busca ativa, conhecida como tecnologia de puxar, e busca passiva, chamada também de tecnologia de empurrar.

Para que haja uma abordagem ativa (tecnologia de puxar) o usuário deve buscarativamente a informação nas fontes e nos bancos de dados disponíveis e, logo depois, selecionar o que lhe for relevante. Exemplos de tecnologia de puxar são os navegadores da internet, as ferramentas de busca e os catálogos de endereço. Quanto à abordagem passiva (tecnologia de empurrar), o indivíduo deverá enviar sua necessidade de informação a um grupo específico, site ou serviços de notícias, ou mesmo quando o recebimento e a distribuição de informações forem recebidos sem solicitação prévia do usuário, como, por exemplo, os correios eletrônicos ou de voz. Assim, tanto a tecnologia de puxar quanto a de empurrar podem ser realizadas pela intranet, internet ou sites específicos da área de conhecimento de que o usuário precisar (Bukowitz e Williams, 2002).

Para Bukowitz e Williams (2002, p. 63), “[...] é de maior interesse para os propósitos da coleta de informação o ‘empurrar’ com permissão”, onde as pessoas estabelecem e definem suas necessidades de informação e, então aguardam que aquelas que combinam com essa descrição corram para elas. Esse fato deixa evidente que não é interessante para as pessoas e, muito menos, para a organização dificultar ou “bombardear” os indivíduos com informações desnecessárias e difíceis de serem encontradas, pois essa é uma forma de poupar tempo e de agregar qualidade à informação distribuída para seus usuários. Equilibrar tecnologias de empurrar e puxar e envolver o usuário na criação dos instrumentos de

navegação e captura são considerados por Bukowitz e Williams (2002) dois desafios que precisam ser enfrentados pelas pessoas na organização.

a) O equilíbrio entre empurrar e puxar é necessário, pois permite que as informações alcancem as pessoas certas, no momento certo e na hora certa e mantenham um equilíbrio de informações, sem sobrecarregar e sem deixar faltar informações importantes para quem delas necessitar.

b) Quanto ao envolvimento dos sujeitos na criação de meios que os ajudem a buscar e navegar na imensidão de informações disponíveis, as professoras deixam claro que, quando os indivíduos passam a se envolver mais com a criação de meios que serão utilizados em suas atividades, em longo prazo, seu trabalho se tornará mais rápido e preciso, e os resultados almejados serão potencializados.

O imperativo ‘orientação’, segundo Bukowitz e Williams (2002), é considerado um novo papel organizacional que apoia os pesquisadores da informação, e os especialistas da tecnologia na área de Gestão do conhecimento reconhecem que as pessoas são essenciais na intermediação entre os sistemas/bases de dados e seus usuários, pois, quanto mais houver informação disponível, mais será imprescindível a participação do ser humano, pois a mente humana é sobremaneira capaz de selecionar e filtrar o que é essencial e indispensável.

Apesar da imensa disponibilidade e variedade de informações e da facilidade de acessar a rede mundial de computadores, Bukowitz e Williams (2002, p. 73) afirmam que as organizações inteligentes, mesmo utilizando inúmeras ferramentas de buscas e técnicas de filtragens, consideram desperdício de tempo essa procura incansável e sem direcionamento. Por isso, sugere-se que as empresas se organizem e estabeleçam maneiras pelas quais os indivíduos com habilidades específicas se posicionem como um elo intermediando e direcionando informações para os seus usuários de acordo com suas necessidades e prioridades.

Conforme Bukowitz e Williams (2002, p. 74), para que as organizações encontrem a direção correta para orientar a obtenção do conhecimento, é preciso enfrentar três desafios:

a) converter bibliotecários em cibertecários, ou seja, transformar seus funcionários em um intermediário da informação eletrônica e prepará-los para procurar por informações úteis em sites da internet;

b) criar o papel do gestor do conhecimento responsável por catalogar conteúdos, fornecer acesso e ajudar aos novos usuários quanto à utilização das tecnologias, bem como facilitar discussões *on line* em *chats* e perguntas direcionadas sobre matérias úteis;

c) utilizar pessoas especializadas (*experts*) como filtros de informação em conhecimentos mais aprofundados nas diversas áreas, a fim de facilitar o acesso e a obtenção da orientação necessária no momento em que a organização e seus departamentos solicitarem.

O último imperativo para obter informações é a ‘abrangência’. Esse aspecto apresenta uma característica indispensável quando a organização pretende criar programas ou ações de Gestão do conhecimento ao estabelecer uma infraestrutura digital organizada e abrangente, ao se tratar de conhecimento organizacional. Bukowitz e Williams (2002) acreditam que as tecnologias digitais de apoio trouxeram grande avanço quanto à execução das atividades rotineiras, principalmente as que envolvem conhecimentos e habilidades pessoais, mas evidencia que sua existência, por si só, não garante o sucesso esperado nas ações de Gestão do conhecimento, pois a participação humana no processo é essencial à busca por soluções.

No processo de obtenção de conhecimento, planos de investimento na área de tecnologia da informação, como a criação de uma fonte digital de informação, como, por exemplo, uma base de conhecimentos de melhores práticas, habilidades e conhecimentos são extremamente importantes para que se alcance o sucesso na área de Gestão do conhecimento da empresa. Porém, segundo Bukowitz e Williams (2002, p.86), as organizações precisam enfrentar dois desafios para que as informações disponíveis sejam úteis para seus usuários:

a) Possibilitar o acesso tanto à informação gerida centralizadamente quanto à publicada individualmente, ou seja, o conhecimento explícito presente na organização deve ter acesso descomplicado para conteúdos especializados, considerados os melhores dos melhores, e para documentos, gráficos, conversações e outros tipos de informação publicados pelos indivíduos da empresa;

b) Criar estruturas e processos sólidos e claros para que o conhecimento organizacional seja reutilizável e torne-se disponível sempre que necessário. Mas, para que isso aconteça, é preciso que os “depósitos” de conhecimento evitem o excesso de informações, tenham uma estrutura intuitiva e de fácil acesso e façam atualizações periódicas e treinamentos individuais.

3.5.1.2 Use

Quando se trata de informações dentro de uma organização, logo se pensa em tomada de decisões. E é nesse ponto que especialistas da informação afirmam que não basta obtê-las,

mas, principalmente, saber usá-las. Utilizar informações e conhecimentos da maneira adequada e eficiente é um desafio encontrado por seus usuários.

Esse segundo passo, no processo de estruturação da Gestão do conhecimento tem como foco principal o cliente, pois a organização deve procurar atender às necessidades e buscar, constantemente, a inovação e a satisfação no atendimento das demandas de seus usuários, transformando o conhecimento obtido e presente nas “cabeças” de seus colaboradores em ações e práticas organizacionais. Bukowitz e Williams (2002) asseveraram que o contato entre as pessoas de setores e especialidades diferentes é considerado essencial para que exista uma variedade de conhecimentos porquanto promove um avanço na potencialidade das ações inovadoras na área de GC.

Portanto, para que, de fato, o conhecimento seja utilizado de maneira correta, Bukowitz e Williams (2002) estabeleceram dois desafios que as organizações precisam responder: a ‘permeabilidade’ e a ‘liberdade’.

Quadro 14 – Passo ‘Use’ - Imperativos e desafios

Permeabilidade	<p>As ideias fluem tanto para dentro quanto para fora, expondo as pessoas a muitas perspectivas e possibilidades diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formate a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos do conhecimento; • Planeje o ambiente físico de modo que as ideias se cruzem e se fertilizem; • Trate a informação como um recurso aberto, que flui livremente para todos os cantos da organização; • Colabore com todas as comunidades envolvidas rotineiramente.
Liberdade	<p>Geralmente, as pessoas estão à vontade e confiantes quanto a agir sobre novas ideias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorize as contribuições de todos na organização; • Crie espaço e tempo para jogar.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 108).

A ‘permeabilidade’ trata da forma como as informações fluem dentro e fora das organizações, gerando novas expectativas e situações que motivam as pessoas a utilizarem sua criatividade e a encontrar “solo” fértil para aplicar suas ideias e transpor barreiras impostas pelas estruturas hierárquicas rígidas e burocráticas da organização. Segundo Bukowitz e Williams (2002), essas estruturas repletas de limites rígidos e impermeáveis, como a falta de visão dos “detentores” da informação, a rigidez na hierarquia de autoridade e as barreiras físicas das portas fechadas, contribuem negativamente para que o fluxo de ideias e a possibilidade de inovação floresçam.

Bukowitz e Williams (2002, p.109) afirmam que alguns desafios precisam ser enfrentados para que esse fluxo de ideias aconteça num ritmo acelerado e contínuo. São eles:

a) Formatar a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento – Para atender às necessidades de seus clientes, as organizações precisam ter a capacidade de utilizar vários modelos de estruturas organizacionais ou criar um novo modelo, seja através da incorporação da estrutura tradicional, em que os fluxos informacionais acontecem verticalmente, seja pelo novo modelo baseado na visão por processos, em que as informações fluem horizontalmente. Bukowitz e Williams (2002) afirmam que as organizações precisam aprender a combinar estruturas diferentes para chegar ao conhecimento requerido e necessário a fim de servir aos seus clientes.

b) Planejar o ambiente físico de modo que as ideias se cruzem e se fertilizem – Hoje o planejamento do espaço físico é uma das preocupações levantadas por especialistas da área de GC para que a organização maximize o uso dos espaços físicos e diminua os que estão sendo subutilizados e ociosos. Essa é uma forma de favorecer o contato e a troca de conhecimentos variados, oriundos das inúmeras áreas e especialidades da empresa, com a finalidade de contribuir para que as pessoas se aproximem maisumas das outras e de criar ambientes de trabalho de alto contato, com soluções inovadoras, devido à possibilidade de promover a interação entre equipes, e ao mesmo tempo, devido ao pouco espaço físico existente entre elas, apontar soluções e respostas rápidas para seus clientes (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

c) Tratar a informação como um recurso aberto, que flui livremente por todos os lados da organização – Esse é um dos desafios mais corriqueiros nas organizações, pois muitas pessoas ainda acreditam que as informações são um privilégio delas, por isso as guardam em suas cabeças, para impedir o surgimento de novas ideias e de oportunidades. Portanto, para que o acesso à informação seja livre para quem precisar dela, as pessoas devem ter consciência do valor e da importância que tem a informação dentro da organização e dos benefícios que elas trarão para a própria organização;

d) Colaborar com todas as comunidades envolvidas corriqueiramente – Como o último desafio no imperativo da permeabilidade da informação, colaborar e unir esforços entre clientes, fornecedores e concorrentes trouxe um novo olhar para a permanência e a sobrevivência das organizações e pode significar o máximo do alcance atingido do limite organizacional. Bukowitz e Williams (2002) asseveraram que as organizações devem transpor suas barreiras institucionais e atingir ares nunca antes imaginados, pois compartilhar informações e ideias com seus usuários e concorrentes e fornecedores é uma condição necessária para produzir ganhos e vantagens na área em que atuam.

A ‘liberdade’ aborda a forma como as pessoas se sentem livres para agir e criar novas ideias, ser estimuladas a pensar diferente e utilizar a criatividade para encontrar soluções e respostas criativas. Como reflexo dessa liberdade, os indivíduos gerarão novos e melhores resultados para toda a organização.

Bukowitz e Williams (2002, p. 4) sugerem que a organização deve encorajar seus colaboradores sobre a liberdade de agirem criativamente, pois todos os que fazem parte dela não devem somente se sentir livres, mas, de fato, serem livres para quebrar regras e percorrer todos os setores e áreas que vão além de sua competência, para se relacionar e trocar ideias e conhecimentos novos e diferentes. Para romper essa barreira, dois desafios precisam ser vencidos:

a) Valorizar as contribuições de todos os que fazem parte da organização, em cuja realidade esse é um desafio bastante difícil de ser vencido, apesar de as ideias e as opiniões serem vistas de formas diferenciadas, pois dependerão de onde vieram e de quem as sugeriu, podendo ser do mais alto posto executivo até o setor mais esquecido dentro da empresa. Bukowitz e Williams (2002, p.128) afirmam que

[...] a habilidade para absorver ideias novas, não importa quais as origens, e um ambiente que legitima todas as tentativas de aplicar essas ideias em benefício do cliente, não importa por quem, são dois dos principais fatores no uso bem-sucedido do conhecimento para criar valor para os clientes.

As habilidades, as competências e os potenciais, muitas vezes, estão guardados nas pessoas e escondidos por trás de portas fechadas, e as oportunidades de melhorias são desperdiçadas na criação de valor para seus clientes.

b) Criar tempo e espaço para jogar – Esse é um ponto bem inovador e interessante nas organizações atuais, por se dar uma atenção especial a atividades que envolvam seus colaboradores e estimulá-los a saírem um pouco da rotina. Técnicas como reuniões diferenciadas, brincadeiras, atividades corporais e teatrais, usar roupas mais confortáveis e fazer simulações levam os indivíduos a se sentirem à vontade com suas habilidades para resolver problemas que porventura surjam na organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

3.5.1.3 Aprenda

O processo de aprendizagem sempre esteve presente nas organizações, mas seu reconhecimento formal passou a ter uma significativa importância nos dias atuais, gerando vantagem competitiva para quem a detém (BUKOWITZ; WILLIAMS, p.147). Porém, não

basta aprender, mas, principalmente, estabelecer uma forte ligação entre aprender e criar valor para seus clientes. Agregar valor à informação e, consequentemente, gerar valor para seus clientes é um dos grandes problemas na organização, tendo em vista que são considerados atos mecânicos os passos ‘obter’ e ‘utilizar informação e conhecimento’, enquanto que o passo ‘aprender’ requer duas importantes ações: criar ideias novas e aplicá-las aos processos organizacionais.

As pessoas são fundamentais nesse processo, pois é por meio delas que os conhecimentos são trocados. Dentro das organizações, elas são, sem dúvida, parte de um processo social riquíssimo de experiências, vivências e conhecimentos. Todavia esse processo só acontece quando a gestão e seus colaboradores olham na mesma direção, e a alta e a média gerências incentivam o diálogo, a comunicação, estimulam a criatividade e a participação dos seus colaboradores por vontade própria, gerando entusiasmo e motivação, e quando seus membros se permitem se envolver nessa troca de aprendizado e de dedicação ao trabalho.

Choo (2006) acredita que o papel da Administração é de garantir que o conhecimento seja aplicado ao conhecimento, que, não raras vezes, encontra-se disperso pela organização e “guardado” nos indivíduos e em suas unidades de trabalho. Além disso, esses obstáculos são trazidos pela própria cultura da organização, seja pela falta de interesse dos seus membros pelo aprender seja por desaprender o que aprenderam no passado, vivendo no comodismo herdado pelas crenças preexistentes, sem utilizar a criatividade para novas práticas e capacidades, com a finalidade de criar respostas inovadoras para soluções de problemas e tomadas de decisões importantes.

Assim, a gestão do conhecimento pode proporcionar uma aprendizagem constante entre seus colaboradores, para que a aprendizagem organizacional seja uma característica presente em suas atividades diárias, e diferentes estilos de aprendizagem, experiências e contribuições sejam incorporados às práticas, às ações e às bases de conhecimento organizacional. Porém, para que essa aprendizagem aconteça, as empresas devem enfrentar dois desafios: a ‘visibilidade’ e a ‘familiarização’.

Quadro 15 – Passo ‘Aprenda’ - Imperativos e desafios

Visibilidade	A ligação entre a estratégia e a aprendizagem derivada das ações cotidianas é óbvia: <ul style="list-style-type: none"> • Retrace a complexidade dos sistemas humanos; • Envolva mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia.
Familiarização	O exército de aprendizagem é um lugar comum: <ul style="list-style-type: none"> • Promova o princípio do prazer no trabalho; • Integre os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho; • Capte os benefícios dos erros, dos fracassos e das discordâncias; • Cultive a arte do aprender fazendo.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 147).

A ‘visibilidade’ é o primeiro imperativo da estrutura organizacional de aprendizagem referente ao passo ‘aprenda’. Bukowitz e Williams (2002) afirmam que as organizações que passaram a entender que a aprendizagem é fundamental em seus processos de negócios e a transformaram de invisível para visível não deixaram totalmente de lado as abordagens tradicionais, caracterizadas pela produtividade, pela eficiência e pelo foco no cliente para alcançar suas metas e objetivos, mas souberam unir a elas novas perspectivas de aprendizagem, pois chegaram à conclusão de que processos de aprendizagens são a única maneira de crescer em seus negócios e inová-los.

Interessante destacar que muitas organizações, apesar de manterem em suas estruturas aspectos das organizações tradicionais, estão voltando seu olhar para iniciativas que favorecem a aprendizagem, porque elas acreditam na potencialidade das pessoas e em sua capacidade de aprender. “A boa notícia é que a capacidade de aprendizagem das pessoas é um recurso infinitamente abundante. Ela não se esgota pelo uso, mas, pelo contrário, paradoxalmente, mantém-se” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.147).

Outra característica bastante forte no papel da visibilidade nos processos de aprendizagem organizacional é a participação dos indivíduos nesses processos, porquanto as pessoas não devem executar ações e tarefas somente para cumprir deveres e obrigações, mas entender, sobretudo, como e por que estão realizando-as. Assim, o imperativo da visibilidade refere-se exatamente à maneira como a estratégia e a aprendizagem estão ligadas às ações cotidianas da organização, o que é uma rotina normal em seus processos, visto que as decisões tomadas a partir das iniciativas de aprendizagem organizacional devem ser derivadas de uma comunicação intensa e contínua por parte da gestão. Porém, segundo Bukowitz e Williams (2002, p.148), dois desafios devem ser enfrentados:

a) Retratar a complexidade dos sistemas humanos - Esse primeiro desafio traz consigo o papel da tecnologia de sistemas para que as pessoas pudessem entender e visualizar melhor como as organizações realizam suas ações, sejam elas de iniciativas práticas ou estratégicas. Essas ações retratam de maneira simples a complexidade presente na estratégia organizacional. Essas simulações “[...] vão desde as que refletem rigorosamente a experiência dos negócios até aquelas que abrangem áreas muito distantes em uma tentativa de criar um ‘sentimento’ observável entre as pessoas” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.148);

b) Integrar mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia – Bukowitz e Williams (2002, p.149) afirmam que se trata de uma maneira mais leve e descontraída que as organizações estão buscando para conscientizar as pessoas sobre o papel do grupo e a

forma como seus processos são fundamentais na tomada de decisões e nos resultados a serem alcançados. Logo, as autoras afirmam que os colaboradores são estimulados a usar sua criatividade e a sair dos seus espaços formais de trabalho para encontrar soluções em que possam se envolver de corpo e mente e tornar temas para a tomada de decisões mais leves de serem trabalhados.

A ‘familiarização’ é o segundo imperativo do passo aprender que traduz a forma como as pessoas adquirem o hábito de aprender, tornando os processos de aprendizagem prazerosos e criativos. Como bem afirmam Bukowitz e Williams (2002, p.153), a essência da aprendizagem está na reflexão das experiências vividas constantemente pelas pessoas, porém, dentro das organizações, diferentemente do dia a dia dos indivíduos, os processos de aprendizagem devem ser mais dirigidos e intencionais.

Atingir metas e cumprir tarefas são ações rotineiras dentro das organizações, mas torná-las mais agradáveis, aproximando-se o máximo possível do nível de conquista pessoal, trará mais êxito para a organização e satisfação do sujeito que as executou. Para Bukowitz e Williams (2002, p.154), “a charada que atormenta todas as organizações é como motivar os indivíduos suficientemente, para que encontrem e invistam o tempo que lhes permita fazer mais do seu trabalho cotidiano do que simplesmente completar as suas tarefas.” É com isso que as organizações do conhecimento devem se preocupar, pois desenvolver o hábito de aprender constantemente é um dos motivos que levam ao sucesso organizacional.

Bukowitz e Williams (2002) apresentaram quatro desafios que precisam ser enfrentados para que a prática da aprendizagem seja uma vivência constante nas organizações:

a) Promover o princípio do prazer no trabalho - Unir obrigações com sentimento de satisfação e prazer não é algo muito comum dentro das organizações. Porém, quando isso acontece, o trabalho não é considerado um peso, mas uma satisfação pessoal gerada pelas atividades cotidianas realizadas em seus trabalhos. Para Bukowitz e Williams (2002, p.155), quando as organizações promovem atividades de aprendizagem, a carga de trabalho é transformada em prazer.

[...] as organizações que inspiram essa ‘aprendizagem contínua’ transformam essa carga de trabalho em prazer de trabalhar e, ao fazê-lo empurram os limites temporais do trabalho para além de oito, dez ou doze horas, para deixar a aprendizagem acontecer a qualquer hora e em qualquer lugar.

b) Integrar mecanismos de reflexão no hábito do trabalho – A reflexão deve estar fortemente ligada às atividades e às ações rotineiras no processo de trabalho. Bukowitz e

Williams (2002, p.157) afirmam que disponibilizar um tempo para que os indivíduos reflitam sobre suas experiências parece ser inviável para a organização, porém tanto quanto solicitar que as pessoas separam seu tempo fora do seu ambiente de trabalho não deixa de ser algo impossível de ser realizado, a não ser que os funcionários estejam motivados e felizes com seu trabalho e suas atribuições.

c) Captar os benefícios dos erros, dos fracassos e das discordâncias – O ato de aprender com os erros não é algo novo, porém difícil de ser “digerido” por alguns gestores que fazem uma ligação ao fracasso. Na verdade, Bukowitz e Williams (2002, p.161) entendem que as organizações devem saber diferenciar qual o erro que pode ser melhorado, trabalhado e transformado em um novo tipo de sucesso e qual o erro que deve ser descartado e excluído, a fim de evitar qualquer fracasso ou complicações na vida da organização. Enfim, quando um sistema funciona de acordo com o que foi estabelecido, em que a imperfeição não faz parte dele, a criatividade e a discordância são impossibilitadas de agir, e isso desfavorece um processo rico de aprendizagem naquele meio.

d) Cultivar a arte do aprender fazendo – Esse último desafio trata da aprendizagem em ação. São conhecimentos adquiridos na experiência diária, em que as ações devem ser planejadas e cuidadas com mais atenção e dedicação, pois os riscos são reais, e o insucesso é mais iminente do que os gerados pelos simuladores computacionais. Porém, não se pode esquecer de que o conhecimento deve ser disseminado para toda a organização, e quanto mais ele é compartilhado, mais potencialidades e soluções serão espalhadas por toda a organização. Bukowitz e Williams (2002, p.166) acreditam que o conhecimento experimental é um dos mais valiosos para a organização alcançar seus objetivos.

3.5.1.4 Contribua

Na gestão do conhecimento, o passo ‘contribuir’ é considerado por muitos gestores como uma das grandes dificuldades encontradas pelas organizações, visto que tornar o conhecimento tácito presente em cada pessoa e disseminá-lo para toda a organização requer dos indivíduos tempo, dinheiro e disposição. Segundo Bukowitz e Williams (2002), apesar do grande avanço das tecnologias da informação, que facilitaram essa troca de conhecimentos e, consequentemente, o aumento da aprendizagem organizacional, algumas barreiras e complicações são enfrentadas.

As autoras Bukowitz e Williams (2002, p. 179 – 180) concebem que as organizações devem separar um tempo necessário para que as pessoas possam refletir e se dedicar para criar um novo conhecimento e contribuir com ideias inovadoras e úteis. Infelizmente, na prática, isso não acontece, porque, para a alta gestão, o tempo e o dinheiro despendidos nesse processo de reflexão poderiam ser aplicados em outros recursos considerados mais rentáveis para a organização.

Portanto, para que a prática do compartilhamento aconteça, é necessário que exista um ambiente motivador, propício e favorável à troca de conhecimentos e de aprendizagens. Só assim, a organização encontrará o ponto-chave para seu progresso:

Se os processos, os projetos, a liderança não as incentivarem a trabalhar em conjunto, compartilhando o que sabem, valorizam, sentem, acreditam, então ótimas oportunidades de aprendizagem, criação de conhecimento e inovação são perdidas. Para explorar a pluralidade em uma organização, é preciso valorizar o compartilhamento do conhecimento, entender seu processo, compreender o ser humano e suas particularidades e criar um ambiente propício ao crescimento conjunto em uma relação de interdependência positiva (RABELO et al., 2012, p. 22).

Há que se ressaltar que, para que as contribuições sejam contínuas e efetivas no processo de gestão do conhecimento, as organizações devem encarar, em seus processos, alguns imperativos e desafios:

Quadro 16 – Passo ‘Contribua’ - Imperativos e desafios

Motivação	<p>Os membros querem contribuir com o seu conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remova as barreiras do compartilhamento; • Vincule a contribuição à oportunidade e ao avanço; • Retenha os benefícios dos que não contribuem; • Encontre os pontos de benefício mútuo.
Facilitação	<p>Os sistemas e as estruturas apoiam o processo de contribuição:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dê tempo e espaço para que os empregados contribuam com o melhor do trabalho deles; • Crie funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição; • Apoie a transferência de conhecimento implícito; • Teça uma rede organizacional.
Confiança	<p>A organização promove a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento contribuído:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promova um contrato de reciprocidade; • Crie políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais; • Utilize a publicação individual para promover a propriedade; • Valorize os laços de confiança.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 180).

A ‘motivação’ é um dos motivos principais para que os indivíduos possam contribuir e compartilhar seus conhecimentos com aqueles que trabalham e somam esforços diários na

organização. Bukowitz e Williams (2002) enunciam que as pessoas tendem a ser motivadas a agir quando algum tipo de recompensa ou benefício é oferecido.

É necessário que as metas e os objetivos da organização estejam alinhados às intenções individuais de seus colaboradores, pois, caso isso não aconteça, algum problema ou conflito será gerado. Visto disso, para que as organizações alcancem o estado motivador ideal nas pessoas, elas deverão enfrentar quatro desafios:

a) Remover as barreiras do compartilhamento – Trata-se de eliminar as dificuldades que possam ser apresentadas ao logo do processo de aprendizagem, pois as organizações precisam verificar, com bastante zelo e atenção, o que é considerado importante no sujeito. Segundo Bukowitz e Williams (2002), essa iniciativa deve partir da alta gestão para o trabalho colaborativo e realizado em equipe. Além disso, essas barreiras podem estar presentes nos sistemas, nas estruturas e nos ambientes organizacionais.

b) Vincular a contribuição com a oportunidade e o avanço – Esse é um desafio que, como entendem Bukowitz e Williams (2002, p.185), depende da forma como o líder atua com os seus colaboradores, pois, se ele incentivar a contribuição e a participação das pessoas nos processos e lhes der oportunidades, o sucesso organizacional será mais provável, e a gestão do conhecimento fluirá com mais naturalidade. Já nas organizações em que os sujeitos não são encorajados a compartilhar suas habilidades e competências, as falhas e os erros certamente serão camuflados pela tecnologia mecanicista.

c) Reter os benefícios dos que não contribuem – Esse é um desafio bem polêmico, visto que criar barreiras ou punições para as pessoas que não contribuem com a organização é uma ação algumas vezes útil, porém bastante complicada, tendo em vista que

[...] as bases de dados também existem para aqueles que procuram informações, mas podem não ser capazes de contribuir muito para a organização em um determinado momento – por exemplo, os membros novatos que estão fazendo pesquisas [...]. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.189).

Assim, cabe à alta gestão ser capaz de identificar as dificuldades existentes nos processos que envolvam contribuição e compartilhamento de conhecimentos e procurar reverter a situação, antes mesmo de aplicar algum tipo de “restrição” às pessoas desinteressadas ou que não tiveram oportunidade de contribuir por falta de gerenciamento e de atribuições dadas, pois todos são importantes no processo de gestão de conhecimento, tanto o que recebe quanto o que cede o que sabe.

d) Encontrar os pontos de benefício mútuo – Esse é um dos pontos fortes na estruturação do conhecimento organizacional, porque unir forças e experiências é um dos

pilares para que o sucesso chegue mais rápido. Ter e manter uma cultura de contribuição dentro da organização é algo conquistado ao longo do tempo, visto que os sujeitos tendem a competir entre eles. Porém, na visão de Bukowitz e Williams (2002, p.192), algumas novas formas de colaboração foram criadas, dentre elas, a “co-operação”, uma cooperação entre concorrentes, em que todas as partes são beneficiadas por um esforço colaborativo. Um exemplo real dessa colaboração está na formação das comunidades de prática, em que os indivíduos têm interesses e conhecimentos para se ajudarem e resolverem problemas num processo mútuo de trocas.

A ‘facilitação’ tem um papel fundamental na consolidação do compartilhamento de conhecimentos, pois, quando esse imperativo é apoiado por uma estrutura organizacional favorável, e os sistemas atendem às necessidades dos seus usuários, a prática colaborativa será presente e fluirá melhor em seus processos. Bukowitz e Williams (2002, p. 198) afirmam que “a falta de tempo é uma razão tão importante quanto a falta de motivação para o fracasso em contribuir”.

Muitas pessoas alegam que a sobrecarga de trabalho e o ritmo acelerado para realizar suas atividades não permitem que ações executadas sejam registradas, tornando-as explícitas e acessíveis a quem delas precisar posteriormente. Portanto, para que as informações e os conhecimentos sejam transferidos e encontrem maneiras que ajudem no processo de contribuição, quatro desafios precisam ser superados:

a) O primeiro é dar tempo e espaço para que os empregados possam contribuir com o seu melhor trabalho, pois muitas equipes ou pessoas mantêm guardado o conhecimento sem se preocupar em disseminá-lo para seus pares, impedindo o benefício que esse conhecimento poderia trazer a outra pessoa.

Bukowitz e Williams (2002) sugerem maneiras simples que podem facilitar a prática da colaboração dentro da organização: solicitar aos indivíduos que separem pelo menos uma hora da semana para registrar informações e conhecimentos importantes que poderão servir para outras pessoas realizarem suas atividades; estimular seus colaboradores a consultarem a *intranet*, os boletins diários e a participar de fóruns, através de questionamentos importantes e dando respostas quando for possível; criar alguma política de incentivo que estimule as pessoas a contribuírem com a organização.

b) Criar funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição - É bem verdade que, nas organizações, todas as pessoas desempenham um papel importante no que executam, portanto, são excelentes fontes de conhecimento que devem ser estimuladas a

compartilhar seus conhecimentos. Porém, fatores como falta de tempo, sobrecarga de trabalho e ausência de incentivos por parte da organização dificultam esse processo de contribuição.

Segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 201), existem algumas formas que podem ajudar essas pessoas detentoras de conhecimento a socializarem seus conhecimentos. Uma delas é “assegurar que não tenham que se preocupar com tarefas que são estranhas ao processo de transferência de conhecimento, como decidir onde a informação textual deveria ser alojada ou como deveria ser formatada”. Isso significa dizer que as organizações passaram a entender que é necessário formar uma equipe de profissionais qualificados responsáveis por gerenciar informações e conhecimentos dentro da organização, tendo em vista que a construção de uma base de gestão do conhecimento é fundamental para que os conhecimentos e as experiências sejam organizados, registrados e acessíveis a todos da organização.

c) Apoiar a transferência de conhecimento implícito – Para muitos especialistas da área de gestão do conhecimento, o conhecimento implícito é considerado o mais valioso e crítico para a organização, pois, segundo Choo (2006), o conhecimento tácito é aquele que está na cabeça das pessoas, que foi adquirido ao longo da vida e é mais difícil de ser explicado e compartilhado com as outras pessoas, ou seja, é o conhecimento inerente às habilidades de cada um (subjetivo). Já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento mais formal, que pode ser registrado, explicado, guardado, registrado em livros e bases de dados e ser compartilhado e divulgado.

Corroborando as ideias de Choo (2006), Bukowitz e Williams (2002) afirmam que, para a organização, é mais fácil apoiar a disseminação dos conhecimentos explícitos e que não é considerado incomum que as empresas concentram atenção e esforços em sua armazenagem e disseminação, pois, para que a transferência do *know-how* esteja presente nas pessoas, é necessário que a organização adote algumas estratégias, como, por exemplo, o relato das experiências e das vivências em conversas, reuniões e do diálogo informais, bem como pela “contação de histórias” em encontros de indivíduos ou pequenos grupos (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.205).

d) O último desafio do imperativo ‘facilitação’ trata da forma como as informações percorrem toda a organização em um processo semelhante a uma rede neural. Segundo Bukowitz e Williams (2002, p.206), as novas organizações são consideradas uma grande rede organizacional, em que as partes estão conectadas entre si, percorrendo por caminhos que interligam pessoas das mais diversas áreas com as mais diversificadas informações.

Nesse processo, em que as informações e as pessoas estão interligadas, a tecnologia tem um papel fundamental, devido a sua alta capacidade de conectar pessoas de diferentes especialidades em tempo real. Bukowitz e Williams (2002, p. 206) afirmam que “quanto mais ligações puderem ser criadas entre os indivíduos, maior é a probabilidade de que o conhecimento fluirá”. Essa premissa está respaldada no poder que tem a convivência entre as pessoas, bem como a comunicação entre elas, proporcionando no aumento e na criação de novos e diferentes conhecimentos.

Por fim, a ‘confiança’ é a última premissa no processo de contribuição do conhecimento organizacional. Ela é considerada um dos aspectos que envolvem emoção e sentimentos, pois trata do compromisso e do respeito que as pessoas devem ter com a organização ao se sentirem importantes e fundamentais na construção e no aprimoramento do conhecimento organizacional. Para ganhar a confiança dos seus colaboradores, as organizações devem praticar algumas iniciativas que facilitarão a construção do processo de contribuição do conhecimento, quais sejam:

a) Apoiar um contrato de reciprocidade - Esse é um desafio importantíssimo a ser vencido pela organização, porquanto tratar seus colaboradores como agentes essenciais para se chegar ao sucesso é de extrema relevância, e muitas organizações têm fracassado em não apreciar o conhecimento como fonte de competitividade. Segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 211), “as organizações que se baseiam no conhecimento entendem que os empregados não são úteis apenas pelo que sabem, mas pelo que continuam a aprender”. Essa é a chave para o sucesso, já que as pessoas são consideradas essenciais no processo de criação, armazenamento e disseminação do conhecimento.

Bukowitz e Williams (2002, p. 210) ressaltam, ainda, que, geralmente, as pessoas estão acostumadas a contribuir com a intenção de receber algo em troca e que sejam pagas pelo que merecem. Porém, essas professoras acreditam que essa política de “justiça distributiva”, em que os funcionários são encorajados a fazer apenas aquilo que foi solicitado, acaba restringindo suas iniciativas aos seus deveres, o que limita o uso da capacidade e o processo de aprendizagem, ao contrário de políticas que incentivem a cooperação voluntária, o compartilhamento de conhecimento e a criatividade através da confiança e do compromisso mútuo.

b) Criar políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais – esse desafio aborda a maneira como o conhecimento explícito deve ser respeitado e disseminado de maneira ética em toda a organização, através de políticas e procedimentos que deixem

clara a autoralidade de cada contribuição, bem como o seu uso correto através de notificações e permissões prévias.

c) Utilizar a publicação individual para promover a propriedade é um desafio que mexe com a vaidade das pessoas, pois, segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 215), o que motiva os trabalhadores do conhecimento não é o retorno financeiro, mas o orgulho e a valorização que ele recebe quando é reconhecido pela contribuição dada. E a publicação individual é tida como uma grande provedora de satisfação e gratificação pessoal pela disseminação e pelo compartilhamento de ideias e informações que tornam o processo de aprendizagem significativo e recompensador.

d) Por último, apresenta-se o desafio de valorizar os laços de confiança, também chamado por Bukowitz e Williams (2002, p. 220) de "arcos de confiança", em que representa uma realidade presente nas organizações, onde grupos e equipes são formados por indivíduos que tendem a depositar sua confiança em pessoas específicas, compartilhando ideias e conhecimentos somente com aqueles com quem se tem afinidade. Essa confiança tem um impacto sobremaneira significativo para a organização, pois influencia a forma e a velocidade como as informações fluem.

Assim, o ideal seria que os processos de aprendizagem e de compartilhamento de conhecimento fluíssem por um único caminho, onde todos os sujeitos tivessem acesso à base do conhecimento organizacional de forma respeitosa e ética, e a confiança e o reconhecimento fossem elementos naturais desses processos.

3.5.2 Processo estratégico

3.5.2.1 Avalie

O passo ‘avalie’ inicia as ações da gestão do conhecimento voltadas para o lado estratégico das organizações. As ações estratégicas são consideradas de natureza permanente, diferentemente das iniciativas táticas que tratam de assuntos específicos e imediatos, em que todas as pessoas da organização se envolvem e apresentam suas qualidades de forma democrática e participativa. Já no processo estratégico, as tarefas são de responsabilidade da liderança nomeada formalmente pela organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.233).

Devido ao poder que o conhecimento vem ganhando no papel de agregar valor aos clientes e na vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, as organizações estão

buscando criar novas maneiras e abordagens diferentes para “gerenciar” esse recurso intangível. Bukowitz e Williams (2002) expõem que, nos dias atuais, procura-se por iniciativas permanentes e sustentáveis que entendam e monitorem a qualidade da construção do capital intelectual, como, por exemplo, o que se tem hoje para verificar e consultar os aspectos do capital físico, como os grandes demonstrativos contábeis e financeiros que, há mais de meio Século, perseveram em sua eficácia e em sua utilidade.

Assim, no que concerne à avaliação do capital intelectual, vale o destaque para a prática de gestão do conhecimento, que, apesar de ser considerada nova, vem ganhando espaço e apresentando resultados positivos para quem a adotou. Porém, alguns imperativos e desafios necessitam ser encarados para que as empresas avaliem com qualidade o seu conhecimento: a perspectiva e a integração.

Quadro 17 – Passo ‘Avalie’ - Imperativos e desafios

Perspectiva	Expanda a teoria da organização para capturar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Identifique as novas formas de capital organizacional. • Conceba as novas tarefas de gestão.
Integração	Incorpore no processo geral de gestão um novo conjunto de estruturas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos a partir dos quais a organização gera valor: <ul style="list-style-type: none"> • Visualize as estruturas que guiam as práticas de gestão do conhecimento. • Faça experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos. • Comunique com os principais <i>stakeholders</i>.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 234).

Segundo Bukowitz e Williams (2002, p.235), o primeiro imperativo, ‘perspectiva’, trata da forma como as empresas expandem sua teoria organizacional, a fim de reunir e capturar o impacto do conhecimento sobre seu desempenho, para que possam entender de forma diferente como funcionam seus negócios. A teoria organizacional nada mais é do que “[...] o conjunto de fatos e de crenças comumente compartilhados, que dita a maneira com que as organizações percebem as suas opções estratégicas” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 233).

O processo de avaliação dá suporte às ações estratégicas para que elas sejam implementadas e incorporadas às políticas organizacionais, pois, para que a organização possa gerenciar o capital intelectual e realizar avaliações efetivas e relevantes, é preciso vencer algumas barreiras, a saber:

a) Identificar as novas formas de capital organizacional – esse aspecto apresenta como as organizações devem mudar um pouco de foco e passar a se preocupar com iniciativas voltadas para seu ativo intangível. Conforme afirmam Bukowitz e Williams (2002, p.236),

[...] criar uma nova teoria de organização que inclua explicitamente os intangíveis foi um foco central para os profissionais da gestão do conhecimento. Essa teoria deve muitos agradecimentos intelectuais a Robert Kaplan e David Norton, os progenitores do *Balanced Scorecard*. A insistência deles sobre uma visão abrangente da organização – que monitorasse não apenas o desempenho financeiro tradicional, mas também as atividades que deram surgimento a ele, incluindo o cliente, a inovação e aprendizagem e as perspectivas internas de negócios - criou uma cunha da qual os profissionais de gestão do conhecimento prosseguiram para forçar uma abertura maior (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.236).

É nessa visão abrangente que a Gestão do conhecimento proporciona às empresas uma administração de boa qualidade, focada tanto em seus colaboradores quanto em seus clientes, com um olhar diferenciado e apurado para o futuro e utilizando suas experiências passadas e presentes para agregar valor às suas atividades e, consequentemente, às pessoas que se interessam por seus negócios.

b) Conceber as novas tarefas de gestão – Essa é uma tarefa por meio da qual se delegam poderes e competências na área de gestão do conhecimento, em que uma teoria organizacional deve ser criada para elevar iniciativas de práticas de GC ao patamar da estratégia organizacional - essa é a mais nova tarefa do diretor executivo ou de gestão da empresa, porque, de acordo com Bukowitz e Williams (2002, p. 240),

[...] os executivos superiores devem estar envolvidos nos esforços de alavancagem do conhecimento, porque é o seu envolvimento o que mais influencia se a organização aceitará uma maneira nova de pensar e agir [...].

O imperativo ‘integração’, de acordo com Bukowitz e Williams (2002, p. 244), diz respeito ao trabalho associado e à incorporação de um conjunto de estruturas, processos e medidas que, juntos, possam avaliar os recursos intangíveis da organização, maximizando seu uso para alcançar seus objetivos. Esse trabalho integrado, muitas vezes, acontece nas empresas sem elas terem consciência de que práticas de GC estão sendo elaboradas e disseminadas em seus negócios. Porém, para que a integração de ações de GC se concretize, é necessário enfrentar alguns desafios, quais sejam:

a) Visualizar as estruturas que guiam as práticas de Gestão do conhecimento – Essa é uma questão muito importante dentro das organizações, pois, como entendem Bukowitz e Williams (2002, p. 245-246), muitas organizações ficaram conhecidas por ter investido na capacidade de descobrir e adequar suas estruturas que orientam as práticas de

GC. Algumas empresas articularam suas estruturas no que chamamos de esquemas. Outras as articularam como processos:

[...] os esquemas de gestão do conhecimento procuram identificar e descrever as principais alavancas estratégicas que podem ser utilizadas para estimular e gerenciar a criação, o fluxo e a armazenagem do conhecimento. A esse respeito, eles são guias que orientam as pessoas na direção certa. Já os processos de gestão do conhecimento “são utilizados para organizar e harmonizar as práticas umas em relação às outras e determinar com que qualidade elas estão ligadas a resultados estratégicos” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 247).

Desta forma, tanto os esquemas quanto os processos são importantes para que as práticas de GC tenham sucesso na organização.

b) Fazer experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos - As metodologias de avaliação da Gestão do conhecimento tentam avaliar a qualidade utilizada na construção, no reabastecimento ou no esgotamento de sua base de ativo de intangíveis, como, por exemplo, o levantamento do percentual de clientes fiéis, o número de ideias geradas, o retorno sobre o pessoal e o mapeamento dos processos. Todas elas são essências para criar valor para seus clientes (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

c) Comunicar-se com os principais *stakeholders* – Segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 265), para que a organização adquira vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, a comunicação deve ser uma arma essencial na avaliação de seu capital intelectual. A circulação de relatórios entre seus colaboradores sobre dados do seu ativo intangível é crucial para que o conhecimento construído seja mantido e disseminado com boa qualidade e eficiência frente aos seus principais *stakeholders*.

3.5.2.2 Construa e sustente

O passo de construção e sustentação do conhecimento é uma etapa do processo de Gestão do conhecimento que enfatiza a importância do capital intelectual como fonte de competitividade e permanência para as organizações. Quando essas organizações passam a integrar em suas atividades diárias ações estratégicas de crescimento e renovação, o futuro conhecimento passará a ter influência para mantê-las viáveis e competitivas no mercado em que atua (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.277)

Bukowitz e Williams (2002) deixam claro, também, que o processo ‘Construa e sustente’ também trata da forma como o conhecimento flui dentro da organização e da

maneira como ele está sendo utilizado. Portanto, ressaltam que, diferentemente das empresas tradicionais, que focam no controle e na autoridade com os indivíduos, as empresas que apresentam uma gestão voltada para o conhecimento buscam investir numa gestão que qualifica, por meio de treinamentos e incentivos que visam refletir na qualidade do serviço prestado para seus clientes, mantendo sempre o conhecimento organizacional.

Nesse processo, vale destacar as práticas voltadas para o trabalho em equipe, em que os relacionamentos e a colaboração entre as pessoas são fatores cruciais na elaboração e na implementação de um programa de ações em que o conhecimento e a aprendizagem sejam desenvolvidos e favoreçam a renovação e a ampliação do capital intelectual na vantagem competitiva organizacional e no cumprimento de sua missão.

Portanto, como referem Bukowitz e Williams (2002, p.279), para que o conhecimento seja construído e mantido, a gestão organizacional deverá superar alguns imperativos e desafios que encontrarão pela frente, quais sejam:

Quadro 18 – Passo ‘Construa e sustente’ - Imperativos e desafio

Direção	<p>Os recursos são canalizados de maneira que reabasteçam e criem conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subordine a tecnologia às pessoas; • Estruture posições que enfocam a atenção organizacional sobre o capital intelectual.
Conexão	<p>A organização forma relacionamentos que promovem seus objetivos de Gestão do conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pregue a cooperação entre as divisões internas. • Forme parcerias criativas com outras organizações. • Retenha as pessoas certas.
Reconhecimento	<p>A organização vê como extrair o valor integrado no conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilize o conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente. • Desconsidere a organização como um todo para lançar um todo e um olhar em seus detalhes.
Reciprocidade	<p>As políticas, os procedimentos e as normas culturais mantêm um contrato entre a organização e os seus membros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstre que a criação de valor é uma proposição consistente. • Crie espaços para que o profissional venha diariamente de corpo e alma para o trabalho.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 279).

O primeiro imperativo no processo de construção e sustentação do conhecimento é chamado por Bukowitz e Williams (2002, p.279) de ‘direção’. Ele trata da maneira como os recursos disponíveis na organização devem ser distribuídos e canalizados para criar ou manter melhor o capital intelectual. Um ponto importante nesse imperativo é a presença de avaliações

periódicas que viabilizem a criação, o desenvolvimento e a manutenção do conhecimento organizacional e verifiquem se seus investimentos aplicados estão sendo desperdiçados pela falta de acompanhamento e de incentivos ao cumprimento do objetivo organizacional.

Para que o conhecimento seja construído e sustentado de forma eficiente, é necessário que as organizações consigam subordinar a tecnologia de informação às necessidades das pessoas e estruturar posições formais que enfoquem a atenção organizacional sobre o capital intelectual, criando cargos e definindo um plano de carreira para os seus agentes do conhecimento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.282).

O segundo imperativo trata da ‘conexão’ entre os recursos existentes na organização e as pessoas que fazem parte dela, por quanto é importante que as organizações criem relacionamentos duradouros e de confiança com seus colaboradores, para que os objetivos da Gestão do conhecimento sejam atingidos. Segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 295),

[...] as organizações não podem simplesmente direcionar os recursos para elas e estar certas de que terão retorno. Elas devem engajar os corações e mentes das pessoas que estão ligadas elas. Devem formar conexões exclusivas e duradouras com as pessoas.

Corroborando o pensamento das professoras, Rabelo et al. (2012) afirmam que o papel do ser humano é essencial dentro da organização e é a partir das pessoas que devem surgir as iniciativas e os estímulos para uma convivência saudável e rica em conhecimento, através de conexões motivadoras, em que o comprometimento mútuo seja experimentado por novas formas de se relacionar.

Nessa perspectiva, para que as organizações alcancem maneiras eficientes e duradouras de se relacionar, devem fazer parcerias criativas com outras organizações, em que ideias, informações e conhecimentos sejam compartilhados entre elas, deixando de lado a ideia de reter recursos num fluxo de valor unidirecional. Divulgar e incentivar a cooperação e a colaboração entre os indivíduos das várias divisões internas da empresa e reter as pessoas certas são ações consideradas para as organizações como um meio de proteger seus ativos intelectuais.

O imperativo do ‘reconhecimento’, segundo Bukowitz e Williams (2002, p.308), veio para quebrar paradigmas e derrubar barreiras do preconceito e dos hábitos decorrentes das atividades do dia a dia e da experiência dos indivíduos que, muitas vezes, impedem que o conhecimento novo seja aceito e reconhecido como fonte de vantagem competitiva para a organização.

Bukowitz e Williams (2002, p. 308) apresentaram dois desafios que as organizações precisam enfrentar na tentativa de reconhecer o valor do conhecimento, quais sejam: utilizar o conhecimento para fortalecer e sustentar a vantagem competitiva, para que seus clientes participem ativamente da criação e do desenvolvimento de seus produtos, de forma que seu relacionamento seja duradouro e satisfatório para ambos os lados; e desagregar o todo para poder entender a essência dos detalhes das partes, não com a finalidade de melhorar o que existe, mas de criar algo novo.

Por fim, Bukowitz e Williams (2002, p.316) colocam a ‘reciprocidade’ como o último imperativo do processo ‘construa e sustente’, em que a presença das ações recíprocas no ambiente organizacional é baseada na manutenção de um compromisso mútuo entre a organização e seus membros, através da participação e do envolvimento dos indivíduos nos processos, nas políticas, nas diretrizes e nas normas culturais. Infelizmente, muitas pessoas desconhecem a existência dessas normas ou até mesmo não sabem onde encontrá-las. Isso passou a ser uma realidade constante no meio organizacional e vem refletindo na baixa participação ativa dos colaboradores no desenvolvimento e no crescimento da empresa.

Assim, para que haja uma ação recíproca entre a organização e os sujeitos, dois desafios devem ser vencidos: demonstrar que a criação de valor é uma proposição consistente e criar espaço para que o profissional vá diariamente de corpo e alma para o trabalho (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.316-317).

3.5.2.3 Despoje

O último passo da estruturação da GC para se obter um diagnóstico organizacional é o despoje ou descarte. Despojar não é uma ação fácil, pois muitas empresas sentem dificuldade de se desapegar daquilo que já lhe foi bastante rentável e importante, por razões de cunho psicológico, político ou de mensuração (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O despoje de conhecimentos, atividades e práticas que não são mais interessantes, do ponto de vista da vantagem competitiva e da estratégia organizacional, é considerado como uma iniciativa essencial nas organizações, pois requer que a gestão da empresa examine e analise suas bases de conhecimento em termos de oportunidades e custos, tendo em vista que novas alternativas, tempo e oportunidades poderão estar sendo desperdiçadas, devido à utilização de recursos e de conhecimentos que oferecem mais benefícios insignificantes.

Algumas iniciativas, como despojar e vender um negócio que não se encontra mais alinhado e dentro da tendência do mercado; contratar mão de obra terceirizada para executar um processo funcional ou operacional; investir em treinamento para seus funcionários; fazer remanejamentos, demitir de seu quadro funcional pessoas com habilidades obsoletas ou inadequadas, são, segundo Bukowitz e Williams (2002, p.338), decisões importantes de despojamentos.

A alta gestão, juntamente com a média e a chefia imediata, tem um papel fundamental nesse processo, pois,

[...] para descartar o conhecimento sem escorregar para a ‘anorexia’ organizacional, a chefia deve ser capaz de imaginar um fluxo contínuo de conhecimento entrando, percorrendo e saindo da organização. O foco não pode ser dirigido para nenhum lugar do fluxo, mas deve explorar toda a corrente (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 338).

É essa visão holística que toda equipe de frente da organização deve ter para tomar decisões importantes que não comprometam o fluxo das atividades operacionais e estratégicas, com a consciência e a convicção de que estão fazendo a melhor escolha entre as alternativas existentes. Portanto, dois desafios e imperativos precisam ser superados e dominados: a abstenção e a conversão.

Quadro 19 – Passo ‘Despoje’ - Imperativos e desafios

Abstenção	<p>Em primeiro lugar, não absorver conhecimento desnecessário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconheça as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas. • Encontre alternativas para o aproveitamento direto, a fim de fazer experiências com o conhecimento.
Conversão	<p>O conhecimento, que é um dreno de recursos, é convertido em fontes de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconheça e dispense os verdadeiros drenos de recursos. • Evite jogar fora “a criança com a água do banho”.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 339).

O imperativo da ‘abstenção’ trata do descarte do conhecimento que não está sendo útil e necessário para a organização e esclarece as professoras Bukowitz e Williams (2002, p. 339) sobre o fato de não absorver iniciativas e procedimentos só porque outras organizações estão praticando, ou de incluir alguma especialização em resposta ao mercado sem um planejamento prévio e necessário, ou seja, redirecionar conhecimento e manter-se atento à

forma como as organizações veem a estratégia como sua aliada principal para tomar decisões pertinentes e fazer intervenções prudentes no momento de “enxugar” suas práticas e ações. Por conseguinte, “não absorver ou criar conhecimento força as organizações a conceberem maneiras novas de perseguir os objetivos estratégicos” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.339). E para que as empresas alcancem seus objetivos na estruturação do conhecimento, através do imperativo da abstenção, deverão se confrontar com dois desafios:

a) Reconhecer as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e as que são limitadas – segundo Bukowitz e Williams (2002), entender como o conhecimento existente dentro das organizações pode ser melhorado, e os que devem ser limitados e controlados são considerados muito importantes para que os riscos diminuam, e o desenvolvimento organizacional aconteça constantemente nas operações e nas atividades empresarias.

A diretiva de enfocar as formas de conhecimento alavancáveis sugere que as organizações precisam entender como o valor é criado e utilizado e que elas precisam manter-se rentes à fonte, quando se aventuram em territórios novos (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 340).

b) Encontrar alternativas para o aproveitamento direto, a fim de fazer experiências com o conhecimento – aproveitar o máximo de conhecimentos existentes dentro e fora da organização permite que haja uma promoção eficiente das transações e alcance seu espaço desejado no mercado incerto e instável. Bukowitz e Williams (2002, p. 344-345) asseveraram que as organizações precisam encontrar maneiras de adquirir conhecimentos e experiências de que necessitam, seja através da utilização do capital intelectual que já possui, seja tomando emprestados conhecimentos externos a elas, através de alianças estratégicas, como, por exemplo, acordos informais com especialistas, a formação de um consórcio de pesquisa e o envio de um especialista para outra empresa a fim de adquirir experiências que possam ser trazidas para sua organização de origem.

O segundo imperativo do despoje trata do processo de ‘conversão’, que procura transformar o conhecimento em fonte de valor agregado dentro da organização. Bukowitz e Williams (2002, p.349) entendem que

[...] converter o conhecimento exige que a organização possua uma visão de raio X para explorar, além do óbvio, o potencial verdadeiro desse conhecimento para criar valor. As vezes, o conhecimento tem pouco potencial para criar valor no interior da organização e necessita ser passado para fora das suas fronteiras.

As professoras deixam claro que o significado do verbo descartar ou despojar que, geralmente, é usado quando remete ao ato de jogar fora, muda para um sentido mais abrangente no contexto organizacional, pois um novo entendimento passou a relacioná-lo à capacidade de recolocar, redirecionar e adaptar os ativos intangíveis que estão sendo subutilizados ou até mesmo não utilizados, perdendo a potencialidade e a capacidade de trazer para o negócio caso tivessem feito um planejamento adequado. Porém, para que o conhecimento seja convertido e gere valor para a organização, é necessário superar os seguintes desafios:

a) Reconhecer e dispensar os verdadeiros drenos de recursos é o primeiro desafio no ato de converter o conhecimento em valor para seus clientes, porque as organizações têm dificuldades de identificar suas deficiências e estão bastante ocupadas com seus processos e as atividades que estão realizando.

A mudança rápida do mercado, aliada à incorporação das novas tecnologias, traz consigo uma difícil tarefa de adaptação e acompanhamento por parte das organizações ao adquirir habilidades e capacidades de perceber quais são os conhecimentos que devem ser dispensados por se tratar de drenos que comprometem os recursos da organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

b) Evitar jogar fora “a criança com a água do banho” – Essa prática é bastante comum nas empresas devido à falta de planejamento e de organização quanto ao levantamento e à disponibilidade de dados do capital intelectual presente em seu quadro funcional. Como consequência disso, muitas organizações só percebem que perderam um conhecimento valioso quando dispensam, de forma precipitada, um empregado detentor de conhecimentos específicos e essenciais para o desenvolvimento daquele setor/atividade, transformando uma simples ação de “enxugar” o quadro em uma iniciativa com poderá trazer consequências catastróficas para a organização. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Portanto, como asseguram as professoras, apesar de o manual elaborado por elas mostrar e detalhar caminhos que ajudam as organizações a estruturarem suas ações voltadas para a gestão do conhecimento, ele não é um "livro de receitas", onde se podem encontrar soluções mágicas e respostas diretas para usufruir e aplicar ações voltadas para a gestão do conhecimento na organização.

O Manual de Gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams (2002) foi elaborado para tentar orientar e organizar iniciativas voltadas para a área de GC, através de um diagnóstico dos principais pontos fracos, a fim de se construir uma proposta de ações

corretivas, com a finalidade de se ter uma gestão competente e eficiente para a criação, a manutenção e a disseminação do conhecimento organizacional.

Na próxima seção, será feita uma abordagem sobre o processo de análise dos dados, que, segundo Marconi e Lakatos (2003), em que o pesquisador tratará de mais detalhes sobre os dados e os resultados encontrados na pesquisa, com sua interpretação, que tem a finalidade responder à problemática do estudo e atender aos objetivos e ao tema estabelecidos em sua proposta.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise e a interpretação dos dados referentes à Gestão do Conhecimento na CAS/PROGEP/UFPB foram feitas de acordo com a metodologia estabelecida, por meio dos resultados obtidos na aplicação dos questionários criados pelo *Knowledge Management Diagnostic* (KMD) de Bukowitz e Williams (2002). Participaram da pesquisa os quinze servidores da CAS, que representaram um percentual 100% de participação na pesquisa. Isso torna ainda mais relevante e real o resultado final obtido no estudo.

Assim, através da aplicação da técnica do KMD, obteve-se um diagnóstico completo das práticas de Gestão do Conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor da PROGEP/UFPB, em que se procurou investigar como acontecem os processos que envolvem o conhecimento organizacional em cada uma das sete seções do KMD, com seus respectivos percentuais e relevâncias.

As pontuações de cada seção do processo são utilizadas para verificar as potencialidades e melhorar as fragilidades da Central de Atendimento ao Servidor, permitindo visualizar detalhadamente as áreas e as atividades de Gestão do Conhecimento do setor. A interpretação e a comparação dos resultados foram feitas de acordo com os critérios e os padrões estabelecidos por Bukowitz e Williams (2002, p.31), que, no final dos seus testes de campo, obtiveram uma média de 30% a 70% de pontos de práticas de GC em cada seção do diagnóstico, e de 55%, na pontuação total.

Com a intenção de ampliar e tornar mais clara a análise dos percentuais e o entendimento dos resultados obtidos, foi estabelecida uma ordem lógica de apresentação dos resultados para os sete passos do processo de GC, de acordo com as respostas dadas pelos 15 servidores: percentual por seção, frequências alcançadas nas respostas para os critérios ‘Forte’, ‘Moderado’ e ‘Fraco’ e apresentação detalhada das 20 afirmações divididas de acordo com a predominância dos *feedbacks* obtidos para cada critério de resposta. No final da apresentação dos sete passos, será apresentado um quadro comparativo com todos os percentuais obtidos nas seções e, por fim, o resultado geral das práticas de GC encontrado na CAS.

Esse diagnóstico servirá para demonstrar em quais atividades a CAS tem lacunas e dificuldades, evidenciar os processos em que a GC está mais presente com suas atividades cotidianas e sugerir ações e procedimentos que possam ser empregados para melhorar o que for preciso, na seção onde houver mais deficiência, através de uma posterior elaboração de

um plano de ação. No tópico seguinte, apresentam-se os resultados obtidos em cada seção da ferramenta KMD.

4.1 ‘OBTER’

Bukowitz e Williams (2002, p.49) afirmam que a primeira seção do lado tático representada pelo processo ‘Obter’ conhecimentos é utilizada para “[...] resolver problemas, satisfazer as solicitações dos clientes ou responder a mudanças no mercado [...]” e é o primeiro passo para iniciar a implementação de iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento na organização. Conforme demonstra a Tabela 1, a Central de Atendimento ao Servidor alcançou uma média de 67% de rotinas diárias voltadas para a prática de obtenção de conhecimentos. Isso representa uma busca moderada por conhecimentos que geram valor para a organização.

Tabela 1 – Tabulação e resultado da seção 1 – ‘Obter’ da CAS/PROGEP/UFPB

SEÇÃO 1 – OBTER			
AFIRMAÇÕES	QUANTIDADE	VALOR REFERENCIAL	TOTAL
FORTE (17%)	51	3	153
MODERADA (68%)	205	2	410
FRACA (15%)	44	1	44
	PONTUAÇÃO DOS 15 RESPONDENTES		607
	MÉDIA DE PONTUAÇÃO POR RESPONDENTE		40
	PONTUAÇÃO TOTAL MÁXIMA POR SEÇÃO (60)		60
	PONTUAÇÃO DA SEÇÃO (PERCENTUAL)		67%

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002), a partir dos dados desta pesquisa (2015).

De acordo com os parâmetros estabelecidos por Bukowitz e Williams (2002, p.31), em seu Manual de Gestão do Conhecimento, tendo como parâmetro o percentual padrão alcançado por seção do diagnóstico em seus estudos (entre 30% e 70%), a CAS atingiu, nessa primeira seção, um percentual dentro da média (67%), o que demonstra que caminhos e recursos estão sendo utilizados de forma equilibrada para que o primeiro passo no processo de gestão do conhecimento seja executado.

Assim, para cada um dos três critérios estabelecidos no passo ‘Obter’, os resultados foram estes: 17% consideram que as ações de obtenção do conhecimento são fortemente utilizadas; 68% acham que a busca pelo conhecimento é moderadamente aplicada no setor, o que representa uma frequência maior de respostas entre os servidores; e 15% revelaram que

iniciativas para adquirir novas informações e conhecimentos são fracamente presentes em seus processos organizacionais.

Ao analisar as vinte afirmações presentes na Tabela 2, percebe-se que houve preponderância nas respostas moderadas, apenas uma questão foi considerada como forte, e outra considerada fraca pelos respondentes. Porém, para seguir uma ordem lógica dos critérios estabelecidos por Bukowitz e Williams (2002), são apresentadas as assertivas dos colaboradores da CAS dentro das frequências obtidas na seguinte ordem: forte, moderada e fraca.

No critério forte, apenas a afirmação que indica o desafio ‘Treinamento de novos sistemas/tecnologias’ é considerada fortemente importante e presente na estrutura organizacional da CAS, visto que a disponibilização de treinamentos e apresentações de novas tecnologias e sistemas são frequentemente realizadas para auxiliar na execução dos trabalhos realizados pela equipe. Assim, serão instrumentos essenciais na realização das atividades diárias do setor, por serem fontes de informações muito importantes para um atendimento eficaz e de boa qualidade.

Os servidores da Central de Atendimento ao Servidor indicaram uma média de 68% nas afirmações da seção ‘Obter’ (Tabela 2), que representam aspectos moderadamente presentes em suas atividades rotineiras:

- Quando o usuário da CAS necessita de explicações sobre assuntos pertinentes à gestão de pessoas, elas são prontamente atendidas quando solicitadas de forma completa e adequada;
- O hábito de documentar e compartilhar informações sobre seus conhecimentos e experiências é praticado em suas rotinas diárias, como documentos internos que orientam os membros da equipe a realizarem alguns procedimentos internos, porém ainda de modo lento e informal;
- Os servidores têm capacidade de tornar rotineiro seu ambiente informacional;
- Os sistemas eletrônicos e físicos onde os conhecimentos são armazenados, como o SIGRH e o SIGEPE (Sistema de Gestão de Pessoas) são atualizados frequentemente;
- Alguns recursos financeiros e materiais são frequentemente designados para que comunidades de especialistas gerenciem os conhecimentos da organização;
- Ainda existe um comportamento “contido” por parte de alguns membros da equipe, que só procuram por informações quando realmente precisam delas;

- As pessoas conseguem diferenciar as informações que elas desejam que a organização remeta automaticamente para suas mesas das que pretendem procurar quando houver alguma necessidade de buscá-las;
- Os membros da CAS têm uma facilidade mediana para identificar, na organização, a presença de grupos de especialistas do conhecimento e recorrer quando precisarem de alguma informação ou ajuda;
- As solicitações enviadas pelos servidores por meio da *intranet*, de *e-mail*, de comunicador interno (*Spark*) ou através de outros meios eletrônicos, como fóruns de discussão, são geralmente fáceis de identificar e de serem utilizados;
- As fontes de informações eletrônicas e físicas onde são armazenadas as melhores informações da CAS têm uma estrutura organizacional composta de uma variedade de tópicos e opções disponíveis;
- Ao receberem a missão de buscar por uma informação de que necessitam, os colaboradores são capazes de encontrá-la;
- A CAS tem e utiliza alguns instrumentos eletrônicos e gráficos que direcionam seus colaboradores para os recursos disponíveis;
- Os especialistas em informação da organização, representados pelo Núcleo de Tecnologia e Gestão da Informação (NTGI), dão suporte aos seus servidores para utilizarem os recursos *on-line*, inclusive a *intranet*.
- Regras e procedimentos para documentar e compartilhar informações são relativamente estabelecidas e requerem mais atenção para ser padronizados;
- Reconhecem que é moderada a diferença entre os sistemas de conhecimento que são geridos centralizadamente (passam por uma equipe de especialistas e são organizados em estruturas) e os de publicação individual (qualquer usuário poderá disponibilizar sua informação).

No que se refere aos pontos fracos e às fragilidades que a CAS encontra ao buscar informações e conhecimentos, o estudo mostrou que os seus servidores têm dificuldade distinguir os papéis de GC existentes, sobretudo, na área administrativa (coordenador de conhecimento) e aqueles que atuam para além da organização dos conteúdos em um sistema, mas, sobretudo, que percebem e prognosticam as necessidades da coletividade (gestor de conhecimento). Na verdade, isso é reflexo da ausência da institucionalização da gestão do conhecimento em seus processos e ações.

Portanto, segundo Bukowitz e Williams (2002), para que as organizações encontrem a direção correta para obter conhecimentos, é necessário que a criação de funções e de papéis aconteça de forma clara e transparente e que seus participantes conheçam e saibam diferenciar o ofício e a importância de cada um deles.

Tabela 2– Resultado das entrevistas da Seção ‘Obter’

AFIRMAÇÕES	SEÇÃO 1 – OBTER									
	Forte		Moderada		Fraca		Respondentes			
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Total	%		
1. As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações.	2	13%	12	80%	1	7%	15	100%		
2. Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre suas expertises rotineiramente.	0	0%	9	60%	6	40%	15	100%		
3. Há distinção entre os papéis de gestão do conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e os que são mais focalizados para os conteúdos.	2	13%	6	40%	7	47%	15	100%		
4. As pessoas são capazes de tornar rotineiro o seu ambiente informacional.	4	27%	10	67%	1	7%	15	100%		
5. Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos atualizados.	4	27%	10	67%	1	7%	15	100%		
6. A organização aloca recursos para comunidades de especialistas que desejam gerenciar o conhecimento deles.	0	0%	11	73%	4	27%	15	100%		
7. 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.	10	67%	4	27%	1	7%	15	100%		
8. As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela.	5	33%	9	60%	1	7%	15	100%		
9. As pessoas distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade hipotética.	0	0%	11	73%	4	27%	15	100%		
10. As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis. Para os demais, fica claro onde deve buscar informação específica.	2	13%	11	73%	2	13%	15	100%		
11. As solicitações de informação enviadas para a intranet ou fóruns de discussão, geralmente, podem ser identificadas com facilidade.	3	20%	11	73%	1	7%	15	100%		
12. Os indivíduos específicos identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.	2	13%	10	67%	3	20%	15	100%		
13. Os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.	3	20%	11	73%	1	7%	15	100%		
14. Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos nosso conhecimento contêm a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.	4	27%	11	73%	0	0%	15	100%		
15. Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.	1	7%	12	80%	2	13%	15	100%		
16. As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.	2	13%	12	80%	1	7%	15	100%		
17. A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.	2	13%	12	80%	1	7%	15	100%		
18. Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizarem instrumentos on-line, incluindo a intranet.	4	27%	10	67%	1	7%	15	100%		
19. Há regras para as pessoas documentarem e compartilharem informação.	1	7%	10	67%	4	27%	15	100%		
20. Há distinção entre a informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.	0	0%	13	87%	2	13%	15	100%		
PONTUAÇÃO TOTAL		51	17%	205	68%	44	15%	300	100%	
			153		410		44	607		67%

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

4.2 ‘USAR’

Na seção do KMD que trata da forma como a organização utiliza o conhecimento – seção ‘Usar’- os processos dessa parte do diagnóstico são tão importantes quanto as ações voltadas para sua obtenção, pois, uma vez encontrada a informação desejada e útil para atender às expectativas e resolver os problemas de quem necessita, usá-la de forma criativa e aplicá-la de forma eficiente é um desafio constante dentro das organizações.

Na análise dessa seção, a CAS obteve uma média de 63% (Tabela 3), o que demonstra que seus servidores percebem de forma moderada que iniciativas para a promoção de ambientes favoráveis, que incentivem a realização de melhores práticas, devem ser realizadas, para que sua equipe utilize fontes de informações seguras e variadas, a fim de dar aos seus usuários atendimentos e informações diferenciadas e exclusivas.

Tabela 3 – Tabulação e resultado da seção 2 – ‘Usar’ da CAS/PROGEP/UFPB

SEÇÃO 2 – USAR			
AFIRMAÇÕES	QUANTIDADE	VALOR REFERENCIAL	TOTAL
FORTE (13%)	39	3	117
MODERADA (64%)	192	2	384
FRACA (23%)	69	1	69
PONTUAÇÃO DOS 15 RESPONDENTES			570
MÉDIA DE PONTUAÇÃO POR RESPONDENTE			38
PONTUAÇÃO TOTAL MÁXIMA POR SEÇÃO (60)			60
PONTUAÇÃO DA SEÇÃO (PERCENTUAL)			63%

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002), a partir dos dados desta pesquisa (2015).

Bukowitz e Williams (2002, p.107) afirmam que a organização deve estar concentrada no seu cliente e tentar responder, em seu dia a dia, à seguinte indagação: “[...] o que ele quer e como a organização pode utilizar o seu conhecimento para satisfazer as suas demandas? [...]”. Dessa forma, o conhecimento organizacional deve estar bem organizado e estruturado nas mais diversas fontes de informações e conhecimentos para que os desejos e as necessidades dos seus usuários sejam supridos com diferencial de exclusividade.

Com base no elenco das afirmações feitas por seus servidores na seção ‘Usar’, a Tabela 4 apresenta, de forma detalhada, a frequência obtida nas respostas dos quinze respondentes para cada critério estabelecido pelo KMD (Forte – F, Moderada – M e Fraca – Fr): 13% das afirmações manifestam ser fortemente aplicadas na realidade da CAS; 64%, como moderadamente existentes; e 23% das assertivas são consideradas frágeis e não são adotadas nos procedimentos do setor. Porém, mesmo com o percentual total de 63% nessa

seção, não existiu em nenhuma afirmação a prevalência do critério ‘forte’ entre as vinte questões desse passo.

Assim, destaca-se a preponderância do entendimento para respostas apontadas como ‘moderadas’ nos seguintes indicadores:

- As relações hierárquicas existentes entre as pessoas não interferem na busca por informações que elas precisam utilizar em seus procedimentos;
- Os espaços de trabalho não são utilizados como símbolos de status ou de superioridade para aqueles que formam o setor;
- As mudanças nos ambientes físicos são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em equipe, quanto na redução de custos para maximizar o uso de espaços físicos e diminuir aqueles que se encontram ociosos. Assim, os postos de trabalho da CAS são uniformemente divididos e identificados para facilitar a movimentação e o acesso entre a equipe;
- Os colaboradores da CAS conseguem descrever como suas decisões podem afetar o desempenho organizacional;
- As convicções e opiniões de todos os colaboradores são consideradas importantes e levadas com seriedade para resolver os problemas, sem, contudo, haver distinção quanto a sua origem, ou seja, toda cooperação é bem-vinda;
- A colaboração com os “concorrentes” não é vista como uma desvantagem, mas como uma atitude interessante a ser tomada para fortalecer o setor e a organização como um todo;
- As ideias promissoras são levadas em consideração, independentemente de quem sugeriu. Isso é reflexo de uma postura organizacional em que o diálogo é praticado entre a equipe da CAS e seus superiores;
- Algumas reuniões são realizadas de maneira não estruturadas e até mesmo informais, com a intenção de que pensamentos e ideias criativas sejam dadas para resolver problemas;
- O espaço de trabalho é propício para que as atividades desenvolvidas sejam realizadas com o mínimo de esforço;
- Qualquer servidor da CAS que tiver uma boa ideia conseguirá apoio para desenvolvê-la;
- Em geral, a CAS, como um setor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, é considerada bem flexível em suas relações e em seus processos, ao invés de rígida;

- A informação confidencial tem um nível adequado de protocolos de segurança;
- As parcerias realizadas com algumas instituições, consideradas fornecedoras, são formadas com frequência para beneficiar os seus usuários;
- O espaço de trabalho é bem planejado para que o fluxo de ideias seja favorecido;
- Os indivíduos podem usar a informação que possuem para aprimorar seu trabalho;
- Os relacionamentos hierárquicos são ajustados de acordo com o trabalho que os servidores precisam fazer;
- As abordagens e os aspectos que as pessoas consideram “brilhantes” são utilizados e aproveitados como uma etapa do processo de resolução de problemas.

Por fim, embora os servidores da CAS tenham considerado a maioria das assertivas como moderadamente presentes na realidade do setor, duas afirmações revelaram dois indicadores que precisam ser melhorados e trabalhados:

- Envolver os usuários no processo de criação e desenvolvimento dos novos serviços não é uma prática bem estabelecida na organização;
- Somente alguns dos servidores tem conhecimento sobre os recursos financeiros envolvidos nessa unidade organizacional.

Tabela 4 – Resultado dos questionários da seção ‘Usar’

AFIRMAÇÕES	SEÇÃO 2 – USAR						Respondentes		
	Forte		Moderada		Fraca		Total	%	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%			
1. Os relacionamentos hierárquicos não interferem na busca de informação que as pessoas necessitam.	5	33%	8	53%	2	13%	15	100%	
2. O escritório de trabalho não é utilizado como um símbolo de status ou superioridade em nossa organização.	3	20%	9	60%	3	20%	15	100%	
3. 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.	5	33%	10	67%	0	0%	15	100%	
4. Todos podem descrever como suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral.	2	13%	8	53%	5	33%	15	100%	
5. Todos falam se têm uma opinião ou uma ideia para oferecer.	3	20%	10	67%	2	13%	15	100%	
6. Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de ideias malucas ou estranhas.	2	13%	11	73%	2	13%	15	100%	
7. Vemos a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada.	3	20%	8	53%	4	27%	15	100%	
8. Levamos todas as ideias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.	3	20%	8	53%	4	27%	15	100%	
9. Fazemos questão de não estruturar algumas de nossas reuniões porque isso nos ajuda a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.	1	7%	10	67%	4	27%	15	100%	
10. Envolver nossos clientes no processo de criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida em nossa organização.	0	0%	7	47%	8	53%	15	100%	
11. Nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar nossa atividade para onde precisemos com pouco esforço.	1	7%	10	67%	4	27%	15	100%	
12. Qualquer um que tenha uma boa ideia pode conseguir apoio para prosseguir com ela.	1	7%	9	60%	5	33%	15	100%	
13. As pessoas descreveriam nossa organização como flexível, ao invés de rígida.	1	7%	12	80%	2	13%	15	100%	
14. Temos o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.	1	7%	12	80%	2	13%	15	100%	
15. Todos, em nossa organização, podem explicar o básico sobre nossas finanças.	0	0%	7	47%	8	53%	15	100%	
16. Com frequência, fazemos parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente.	0	0%	8	53%	7	47%	15	100%	
17. Nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de ideias entre os grupos de trabalho.	4	27%	8	53%	3	20%	15	100%	
18. Em nossa organização, as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.	3	20%	10	67%	2	13%	15	100%	
19. Ajustamos nosso relacionamento hierárquico com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer.	0	0%	14	93%	1	7%	15	100%	
20. Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúcidas como parte do nosso processo de resolução de problemas.	1	7%	13	87%	1	7%	15	100%	
PONTUAÇÃO TOTAL		39	13%	192	64%	69	23%	300	100%
				117		384		69	
								570	63%

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

4.3 ‘APRENDER’

A terceira seção de estruturação do processo de gestão do conhecimento é representada pelo passo ‘Aprender’. Esse passo é importante para as organizações, pois cria uma “memória organizacional” e estimula em seus membros a predisposição para aprenderem tanto com o que deu certo quanto com o que deu errado (Bukowitz e Williams, 2002, p.145).

Nesse passo, o resultado apurado foi de 63% (Tabela 5), o que revela que a CAS já vem utilizando formas de aprendizagem que estimulam os mais diversos estilos de conhecimentos, potencializando a resolução de problemas por meio do uso das ideias de seus servidores e encorajando a criação de novas.

Tabela 5 – Tabulação e resultado da seção 3 – ‘Aprender’ da CAS/PROGEP/UFPB

SEÇÃO 3 – APRENDER			
AFIRMAÇÕES	QUANTIDADE	VALOR REFERENCIAL	TOTAL
FORTE (14%)	41	3	123
MODERADA (61%)	183	2	366
FRACA (25%)	76	1	76
	PONTUAÇÃO DOS 15 RESPONDENTES		565
	MÉDIA DE PONTUAÇÃO POR RESPONDENTE		38
	PONTUAÇÃO TOTAL MÁXIMA POR SEÇÃO (60)		60
	PONTUAÇÃO DA SEÇÃO (PERCENTUAL)		63%

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002), a partir dos dados desta pesquisa (2015).

Importante que seja considerada a existência de um grande problema que precisa ser vencido e colocado em prática no ambiente organizacional e considerado uma prioridade para os seus gestores: tentar unir as novas formas de aprendizagem que poderão surgir àquelas já existentes e praticadas no cotidiano da organização.

Assim, no entendimento dos servidores da CAS, foram marcadas as seguintes frequências nas afirmações dessa seção do KMD: 14% dos respondentes consideram que algumas ações voltadas para a aprendizagem são fortemente praticadas; 61% assinalam que as afirmações representam, de forma moderada, a realidade da CAS, e 25% das assertivas revelam como declarações fracamente aplicadas ao cotidiano do setor.

Na Tabela 6, foram extraídas, de forma detalhada, as indicações que demonstram as potencialidades e as dificuldades encontradas na central de atendimento para adotar a aprendizagem como um passo importante no processo de gestão de conhecimento. São elas:

Das vintes afirmações, apenas a que indica que o sucesso obtido é compartilhado e conversado com a equipe, para que as ações que foram praticadas corretamente sejam

compreendidas e repetidas em outros momentos, foi considerada forte. Portanto, houve uma predominância de pontos moderados (61%) nas afirmações dadas pelos servidores que acreditam que há dificuldades moderadas nos seguintes aspectos:

- O contexto em que os problemas ocorrem são primeiramente considerados e reconhecidos pelas pessoas do setor, antes mesmo de tratá-los e tentar resolvê-los;
- Alguns modelos de tomadas de decisões são construídos regularmente para tentar facilitar o entendimento dos fatos e conseguir tomar iniciativas corretamente;
- A equipe da CAS dedica-se a ter experiências fora do ambiente de trabalho, com a finalidade de buscar melhores modos para se trabalhar em grupo;
- A análise e a reflexão com as experiências vividas no ambiente de trabalho são utilizadas pelos servidores em suas práticas diárias;
- Muitos dos seus colaboradores utilizam os conhecimentos adquiridos fora do ambiente de trabalho em suas ocupações habituais;
- O processo de planejamento inclui olhar para vários cenários, com a finalidade de conseguir diversas possibilidades para os problemas que surgirem;
- O retorno dos usuários que necessitam dos serviços da CAS faz parte do processo de aprendizagem da equipe;
- Ao ocorrer alguma falha ou erro, a primeira iniciativa não é de determinar de quem foi a culpa, mas de tentar resolver a situação;
- A curiosidade para compreender as situações é algo naturalmente presente nas pessoas;
- Geralmente as falhas são admitidas pelas pessoas da unidade;
- Muitas vezes, as ideias desenvolvidas em trabalhos anteriores são aplicadas nas novas situações que surgirem;
- O erro é considerado como uma nova oportunidade de aprender;
- Todos da organização, em um momento ou em outro, envolvem-se para adquirir experiências das consequências de suas decisões;
- A aprender com as falhas tem conduzido seus servidores a realizarem seus trabalhos atuais e posteriores;
- Sempre que possível, a delegação de responsabilidades comuns é utilizada para que todos aprendam uns com os outros;
- As opiniões e as ideias diferentes são utilizadas como motivações e oportunidades para aprender com os outros.

No que tange às dificuldades e às vulnerabilidades encontradas nos processos de aprendizagem da CAS, foram qualificadas como pontos fracos as seguintes afirmações:

- Os jogos e os simuladores que levam os servidores a entenderem e a pensarem sobre suas situações reais de trabalho são pouco explorados em suas práticas diárias;
- Em suas práticas, os gestores da PROGEP não têm a preocupação de reunir a equipe da CAS para analisar e entender as causas que influenciaram o que deu errado e o que poderia ser melhorado ao terminar algum projeto desenvolvido.

Tabela 6 – Resultado dos questionários da seção ‘Aprender’

AFIRMAÇÕES	SEÇÃO 3 – APRENDER								
	Forte		Moderada		Fraca		Respondentes		
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Total	%	
1. Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral onde ocorreram.	2	13%	10	67%	3	20%	15	100%	
2. Construímos modelos para nossos sistemas de tomada de decisões, para entender bem mais por que os fatos acontecem daquela maneira.	1	7%	8	53%	6	40%	15	100%	
3. As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrar maneiras melhores de trabalhar juntas.	0	0%	9	60%	6	40%	15	100%	
4. Utilizamos jogos e simulações relacionados ao trabalho para pensar mais claramente sobre nossas situações de negócios.	1	7%	6	40%	8	53%	15	100%	
5. Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida em nossa organização.	3	20%	9	60%	3	20%	15	100%	
6. As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.	1	7%	12	80%	2	13%	15	100%	
7. Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, tomam o tempo necessário para se reunir com sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.	1	7%	6	40%	8	53%	15	100%	
8. Nossa processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.	1	7%	10	67%	4	27%	15	100%	
9. Com frequência, nosso processo de aprendizagem inclui a obtenção do retorno dos clientes.	0	0%	11	73%	4	27%	15	100%	
10. Quando ocorre uma falha, nossa primeira resposta é não determinar a culpa.	2	13%	8	53%	5	33%	15	100%	
11. Em nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.	3	20%	11	73%	1	7%	15	100%	
12. As pessoas admitem quando falham.	1	7%	10	67%	4	27%	15	100%	
13. As pessoas aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.	2	13%	10	67%	3	20%	15	100%	
14. Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.	8	53%	6	40%	1	7%	15	100%	
15. Em nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.	2	13%	10	67%	3	20%	15	100%	
16. Nossa organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.	2	13%	11	73%	2	13%	15	100%	
17. Em uma ocasião ou em outra, todos na nossa organização “põem as mãos na massa” para ter a experiência em primeira mão das consequências de suas decisões.	1	7%	10	67%	4	27%	15	100%	
18. Aprender com as falhas está incorporado a forma como conduzimos o trabalho subsequente.	2	13%	10	67%	3	20%	15	100%	
19. Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.	5	33%	7	47%	3	20%	15	100%	
20. Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.	3	20%	9	60%	3	20%	15	100%	
PONTUAÇÃO TOTAL		41	14%	183	61%	76	25%	300	100%
			123		366		76	565	63%

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

4.4 ‘CONTRIBUIR’

Estimular o desejo e a vontade das pessoas para colaborarem e compartilharem com sua equipe algumas ideias e conhecimentos tornará o ambiente organizacional mais eficiente, inovador e passível de soluções para os mais complexos problemas que surgirem. Assim, a seção ‘contribuir’ é o último passo do processo tático considerado uma etapa tão importante no processo de Gestão do Conhecimento quanto a etapa ‘aprender’.

Bukowitz e Williams (2002) afirmam que disponibilizar o conhecimento individual para toda a organização é um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações, pois alguns indivíduos acreditam ser perda de tempo compartilhar suas experiências e que o valor agregado será atribuído apenas a quem recebeu o conhecimento, e não, a quem contribuiu. Isso desestimula a prática da partilha do conhecimento no meio organizacional.

Apesar de muitos compartilharem esse pensamento, obteve-se o percentual de 64% da existência de práticas que favorecem a contribuição do conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor (Tabela 7), o que reflete um resultado bastante satisfatório dentro dos parâmetros encontrados por Bukowitz e Williams em seus testes de campo.

Tabela 7 – Tabulação e resultado da seção 4 – ‘Contribuir’ da CAS/PROGEP/UFPB

SEÇÃO 4 – CONTRIBUIR			
AFIRMAÇÕES	QUANTIDADE	VALOR REFERENCIAL	TOTAL
FORTE (14%)	43	3	129
MODERADA (63%)	190	2	380
FRACA (22%)	67	1	67
PONTUAÇÃO DOS 15 RESPONDENTES			576
MÉDIA DE PONTUAÇÃO POR RESPONDENTE			38
PONTUAÇÃO TOTAL MÁXIMA POR SEÇÃO (60)			60
PONTUAÇÃO DA SEÇÃO (PERCENTUAL)			64%

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002), a partir dos dados desta pesquisa (2015).

De modo geral, para o último passo do processo tático estabelecido por Bukowitz e Williams (2002), nos três critérios estabelecidos na ferramenta KMD, houve uma prevalência nas afirmações moderadas. Então, os percentuais obtidos para os desempenhos forte, moderado e fraco foram: apenas 14% das afirmações se mostraram como fortemente aplicadas aos processos da CAS; 63%, como indicadores moderadamente praticados; e 22% das respostas foram consideradas como fracamente presentes no cotidiano da central de atendimento.

A Tabela 8 apresenta as questões da seção ‘Contribuir’ com seus respectivos percentuais de frequências, detalhando os indicadores com mais capacidades e possibilidades que a CAS pode desenvolver, bem como aqueles que são considerados vulneráveis e impedem que procedimentos de compartilhamento sejam realizados no setor.

Com o menor percentual de frequência (14%), os servidores da CAS consideraram duas características como fortemente executadas e que representam aspectos de grande potencial e força em GC:

- A estrutura dos espaços eletrônicos e físicos, em que são armazenados os conhecimentos de seus servidores, é muito favorável para a equipe entender que existe certa facilidade para direcionar suas contribuições;
- Quanto à afirmação que se refere às interações físicas utilizadas no setor para transferir conhecimento de difícil articulação (implícito/tácito), existem dois entendimentos igualmente predominantes entre os 15 (quinze) respondentes: seis acreditam ser fortemente presente na organização, e seis, revelam ser discretamente empregada na realidade da CAS, representando 40% de frequência para cada resposta.

No que diz respeito aos enunciados julgados como moderadamente praticados na organização, a equipe que compõe a CAS indicou a maioria das afirmações (63%) como tal. São elas:

- Mais da metade dos seus membros entendem que as funções de dedicação exclusiva para os gerentes ou coordenadores de conhecimento são importantes e sustentam o processo de partilha do conhecimento;
- Os lugares em que o compartilhamento de conhecimentos e informações poderá trazer mais contribuições e benefícios recíprocos entre a equipe da CAS e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas como um todo são determinados prudentemente por seus gestores;
- Quando há uma contribuição individual por parte dos membros da equipe da CAS, sua autoria se torna pública pela organização;
- O ambiente físico da CAS é propício e bem utilizado para reforçar as comunicações eletrônicas existentes, como, por exemplo, o comunicador interno (*Spark*) utilizado como um dos recursos principais de comunicação entre a equipe da CAS e todos os que fazem a PROGEP;

- Seus colaboradores acreditam que compartilhar conhecimentos não diminui o valor do indivíduo para a organização, ao contrário, torna-o mais importante e fundamental na construção e manutenção dos seus processos criativos e inteligentes;
- A variedade de grupos, áreas e pessoas que são consideradas fontes de conhecimentos específicos na área de gestão de pessoas torna mais fácil e rica a transferência de conhecimentos para a organização inteira;
- Quando algum membro da equipe se nega a dividir seus conhecimentos, certos benefícios ou vantagens, mesmo que indiretamente, não serão adquiridas dentro da organização;
- O *layout* do setor possibilitou que a ligação entre seções e divisões da unidade organizacional seja utilizada para incentivar o compartilhamento de informações e conhecimentos;
- A presença de servidores, que atuam como moderadores e facilitadores, tem auxiliado os membros da equipe a expressarem com mais clareza o que eles sabem para facilitar a compreensão de todos;
- Os servidores têm oportunidade e voz ativa para expressar e compartilhar opiniões, ideias e expertises com os demais membros da equipe;
- O compartilhamento do conhecimento é um dos aspectos que faz parte do sistema de avaliação de desempenho do servidor;
- Iniciativas que procuram romper barreiras que impedem o compartilhamento de conhecimentos entre o grupo são observadas frequentemente e praticadas no setor;
- Os processos que incentivam a contribuição do conhecimento organizacional são integrados nas atividades de trabalho;
- Os servidores conseguem identificar as outras pessoas da unidade que poderiam se beneficiar da sua experiência e do seu conhecimento;
- Os gestores da CAS defendem o compartilhamento de conhecimento proporcionando tempo aos seus servidores para que o realizem;
- As pessoas costumam compartilhar o conhecimento com ênfase nas informações relevantes para o desenvolvimento das atividades fins do setor;
- Os colaboradores da CAS trabalham sob o requisito de que, quando utilizam o conhecimento compartilhado por um colega de trabalho, eles têm a obrigação de contribuir com o seu conhecimento em algum momento, numa ação recíproca de compartilhamento.

Por fim, apenas a afirmação que trata da habilidade para se reconhecer publicamente a prática de partilha do conhecimento foi apontada pelos respondentes como inexistente ou fracamente existente. Isso significa que há poucos pontos de fragilidades nos processos que envolvem o passo da ‘contribuição’ do conhecimento.

Tabela 8 – Resultado dos questionários da seção ‘Contribuir’

AFIRMAÇÕES	SEÇÃO 4 – CONTRIBUIR		Forte		Moderada		Fraca		Respondentes	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
1. As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentarão o processo de compartilhamento do conhecimento.	0	0%	9	60%	6	40%	15	100%		
2. A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.	2	13%	8	53%	5	33%	15	100%		
3. Reconhecemos a contribuição individual para a nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original.	1	7%	11	73%	3	20%	15	100%		
4. As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.	6	40%	7	47%	2	13%	15	100%		
5. As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.	2	13%	11	73%	2	13%	15	100%		
6. As pessoas são membros de múltiplas comunidades, o que torna mais fácil transferir conhecimentos para a organização inteira.	1	7%	9	60%	5	33%	15	100%		
7. As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimentos não obtêm certos benefícios organizacionais.	2	13%	8	53%	5	33%	15	100%		
8. Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento do conhecimento.	0	0%	14	93%	1	7%	15	100%		
9. Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.	3	20%	10	67%	2	13%	15	100%		
10. Os espaços eletrônicos e físicos, onde armazenamos o nosso conhecimento, têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionarem suas contribuições.	7	47%	6	40%	2	13%	15	100%		
11. As pessoas têm voz ativa no que acontece com as ideias e as expertises que compartilham com as outras.	0	0%	13	87%	2	13%	15	100%		
12. O compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.	3	20%	9	60%	3	20%	15	100%		
13. As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito” difícil de articular.	6	40%	6	40%	3	20%	15	100%		
14. Nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento do conhecimento.	0	0%	12	80%	3	20%	15	100%		
15. Os processos para contribuir com o conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho.	1	7%	13	87%	1	7%	15	100%		
16. As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.	5	33%	9	60%	1	7%	15	100%		
17. O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.	0	0%	6	40%	9	60%	15	100%		
18. A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o fizessem.	1	7%	9	60%	5	33%	15	100%		
19. As pessoas focalizam suas atividades de compartilhamento do conhecimento nas informações importantes para a missão.	3	20%	10	67%	2	13%	15	100%		
20. As pessoas trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na organização, são obrigadas a contribuir com o próprio conhecimento em algum ponto.	0	0%	10	67%	5	33%	15	100%		
PONTUAÇÃO TOTAL		43	14%	190	63%	67	22%	300	100%	
			129		380		67		576	64%

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

4.5 ‘AVALIAR’

A seção ‘Avaliar’ é o primeiro passo dentro do processo estratégico e dá início ao outro lado da estruturação da gestão do conhecimento, em que um novo fluxo de ideias e oportunidades é caracterizado pelo alinhamento das estratégias de conhecimento organizacional com a estratégia geral da área em que ela atua. Essa passagem do passo tático para o estratégico segue para um novo ciclo voltado para um olhar em longo prazo, em que as ações e as responsabilidades são delegadas diretamente pela organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.233).

No processo estratégico, as ações voltadas para a gestão do conhecimento exigem da organização uma rotina contínua de apreciação do capital intelectual dos seus colaboradores, com a finalidade de verificar se os seus conhecimentos estão sendo utilizados adequadamente e possibilitar comparações futuras.

Ao questionar os servidores da CAS sobre as abordagens utilizadas para entender e monitorar a qualidade do seu capital intangível, chegou-se ao percentual de 57% de práticas voltadas para a ‘avaliação’ do conhecimento presentes no setor. Esse resultado evidencia mais fragilidade e vulnerabilidade no que tange à ausência de medidas seguras para avaliar os intangíveis do setor. Apesar de ser considerado um valor aceitável, será exigida dos seus gestores mais atenção para que melhorias sejam feitas nessa área.

Tabela 9 – Tabulação e resultado da seção 5 – ‘Avaliar’ da CAS/PROGEP/UFPB

SEÇÃO 5 – AVALIAR			
AFIRMAÇÕES	QUANTIDADE	VALOR REFERENCIAL	TOTAL
FORTE (11%)	32	3	96
MODERADA (50%)	150	2	300
FRACA (39%)	118	1	118
PONTUAÇÃO DOS 15 RESPONDENTES			514
MÉDIA DE PONTUAÇÃO POR RESPONDENTE			34
PONTUAÇÃO TOTAL MÁXIMA POR SEÇÃO (60)			60
PONTUAÇÃO DA SEÇÃO (PERCENTUAL)			57%

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002), a partir dos dados desta pesquisa (2015).

Conforme se deduz na Tabela 9, as afirmações feitas pelos servidores, na seção ‘Avaliar’, mostram a frequência obtida nas respostas dos quinze respondentes para cada critério estabelecido pelo KMD (Forte – F, Moderada – M e Fraca – Fr): 11% das afirmações manifestam ser fortemente executadas na realidade da CAS; 50%, como moderadamente

existentes, e 39% das assertivas são consideradas frágeis e não são adotadas nos procedimentos do setor.

De forma minuciosa, a Tabela 10 retrata o entendimento dos respondentes sobre a presença de práticas ligadas à ‘avaliação’ do conhecimento. As afirmações constatam que, em nenhum dos 20 enunciados, foi encontrada a prevalência na frequência das respostas ‘fortemente aplicado’ à realidade da CAS, o que demonstra que seus servidores percebem que o estímulo e o reconhecimento do processo ‘avaliar’ são considerados como fontes de conhecimento organizacional moderado e fraco.

Quanto às evidências consideradas moderadas, no âmbito da CAS, foram obtidas as seguintes considerações dos respondentes:

- O conhecimento é reconhecido como parte da base de recursos que gera valor para a organização;
- Frequentemente, são relatadas situações que envolvem a gestão do conhecimento para os membros da equipe com mais tempo de experiência na organização;
- Os processos de avaliação e medição do conhecimento auxiliam os servidores da CAS a entenderem bem mais o que se está pretendendo administrar;
- Os servidores entendem que as atividades de GC podem ser vinculadas a resultados mensuráveis;
- Conversas sobre como medir conhecimento são realizadas frequentemente para que os colaboradores possam entender de forma clara e rápida, principalmente no período de elaboração e organização do processo anual de avaliação de desempenho do servidor;
- A presença de manuais é considerada essencial para que as diferentes formas de se conhecer o setor interajam e agreguem valor aos atendimentos realizados;
- Algumas experiências são feitas para verificar como a qualidade do conhecimento está sendo gerida, como, por exemplo, as avaliações anuais, as reuniões periódicas e os relatórios setoriais que acompanham e verificam os principais aspectos envolvidos nas atividades realizadas e seus resultados alcançados;
- O processo decisório de GC é baseado numa mistura de fatos sólidos, números e informações que não se conseguem medir;
- Ao alocar recursos, a coordenação avalia qual o conhecimento deve ser desenvolvido e melhorado para executar suas principais atividades;
- Como parte do processo de mensuração do desempenho organizacional, avalia-se o capital intelectual anualmente;

- Mesmo sem lhe atribuir um nome ou até mesmo sem perceber, a GC é realizada informalmente há algum tempo na Central de Atendimento ao Servidor.

Entre as sete seções do KMD, o passo ‘Avaliar’ obteve as maiores frequências de respostas (39%) consideradas inexistentes ou fragilmente existentes. Isso deixou um alerta para que a organização pesquisada mude seus olhares e busque aplicar esforços para essa parte do processo de gestão do conhecimento, porque, se nada for feito para melhorar, as consequências em médio prazo poderão ser um obstáculo para a eficiência e a inovação de seus processos organizacionais. Logo, as afirmações fracamente descritivas foram estas:

- Ausência de medição em alguns processos e resultados de Gestão do Conhecimento;
- Falta de publicação externa de documento que relata a qualidade com que é gerido o conhecimento da equipe;
- Grande parte das medidas que são utilizadas para monitorar as ações de GC e os seus resultados são desconhecidas pelos servidores da CAS;
- Ausência de um esquema que vincule as atividades de GC aos resultados estratégicos;
- Inexistência de publicação de um documento interno que relate a qualidade com que a GC é feita;
- Dificuldades enfrentadas pelos membros da equipe que têm algum tipo de expertise em avaliação, mensuração e operação para julgar o processo de GC e seus resultados;
- Ausência de mapeamento do fluxo do processo que envolve GC;
- Dificuldade de explicar a diferença entre avaliação e mensuração de desempenho;
- Deficiência na medição dos aspectos qualitativos e quantitativos para dimensionar a efetividade do processo de GC e seus resultados na CAS.

Tabela 10 – Resultado das entrevistas da Seção ‘Avaliar’

AFIRMAÇÕES	SEÇÃO 5 – AVALIAR				Forte				Moderada		Fraca		Respondentes	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
1. Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual nossa organização gera valor.	5	33%	10	67%	0	0%	15	100%						
2. Frequentemente, os membros da equipe de gerência sênior conversam sobre a Gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.	0	0%	8	53%	7	47%	15	100%						
3. O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender bem mais o que é que estamos tentando gerir.	3	20%	12	80%	0	0%	15	100%						
4. Medimos nosso processo de Gestão do conhecimento e os seus resultados.	4	27%	5	33%	6	40%	15	100%						
5. Publicamos um documento de circulação externa que relata a qualidade com que gerimos o conhecimento.	3	20%	5	33%	7	47%	15	100%						
6. Podemos vincular atividades de Gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.	2	13%	8	53%	5	33%	15	100%						
7. As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de Gestão do conhecimento e os seus resultados.	3	20%	4	27%	8	53%	15	100%						
8. Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.	1	7%	9	60%	5	33%	15	100%						
9. Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.	0	0%	6	40%	9	60%	15	100%						
10. Dispomos de uma carta esquemática que descreve como as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para agregar valor.	0	0%	8	53%	7	47%	15	100%						
11. Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que gerimos o conhecimento.	1	7%	9	60%	5	33%	15	100%						
12. Publicamos um documento interno que relata a qualidade com que fazemos a Gestão do conhecimento.	1	7%	4	27%	10	67%	15	100%						
13. Para tomar decisões de Gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não mensuráveis.	2	13%	11	73%	2	13%	15	100%						
14. A gerência sênior avalia qual conhecimento que precisa ser desenvolvido quando ela aloca recursos.	1	7%	9	60%	5	33%	15	100%						
15. A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.	3	20%	9	60%	3	20%	15	100%						
16. Há algum tempo, temos praticado a Gestão do conhecimento sem lhe dar esse nome.	2	13%	9	60%	4	27%	15	100%						
17. Baseamo-nos numa equipe cujos membros têm expertises em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de Gestão do conhecimento e seus resultados.	0	0%	6	40%	9	60%	15	100%						
18. Mapeamos o fluxo do processo das atividades de Gestão do conhecimento.	0	0%	5	33%	10	67%	15	100%						
19. As pessoas podem explicar a diferença entre a avaliação e a mensuração de desempenho.	1	7%	7	47%	7	47%	15	100%						
20. Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	0	0%	6	40%	9	60%	15	100%						
PONTUAÇÃO TOTAL		32	11%	150	50%	118	39%	300	100%	96	300	118	514	57%

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

4.6 ‘CONSTRUIR E SUSTENTAR’

A seção ‘Construir e sustentar’ revela que o conhecimento deve ser construído nas atividades diárias da organização, através de novas ideias e estratégias para que habilidades e aptidões sejam descobertas, de forma que os conhecimentos que ainda não são parte integrante da base do conhecimento organizacional possam ser criados e desenvolvidos por meio dos conhecimentos já existentes, para que sejam sustentados e mantidos vivos para toda a organização. Porém, para que isso aconteça, é preciso que um plano de ação seja elaborado para facilitar a construção e a manutenção do conhecimento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Assim, de acordo com a Tabela 11, 67% das afirmações feitas pelos servidores da CAS manifestaram que os indivíduos devem estar cientes de que é precisam sempre buscar novos experimentos e saberes que proporcionem um diferencial organizacional e o crescimento dos seus ativos intangíveis. De forma detalhada, apresentaram-se as seguintes frequências por critérios de respostas: 20% das afirmações apontaram um indicador fortemente aplicado à CAS; 61%, moderadamente presentes nos processos; e 19% revelaram que a central de atendimento é frágil e precisa melhorar.

Tabela 11 – Tabulação e resultado da seção 6 – ‘Construir e sustentar’ da CAS/PROGEP/UFPB

SEÇÃO 6 - CONSTRUIR E SUSTENTAR			
AFIRMAÇÕES	QUANTIDADE	VALOR REFERENCIAL	TOTAL
FORTE (20%)	62	3	186
MODERADA (61%)	182	2	364
FRACA (19%)	56	1	56
PONTUAÇÃO DOS 15 RESPONDENTES			606
SEÇÃO 6 - CONSTRUIR E SUSTENTAR	MÉDIA DE PONTUAÇÃO POR RESPONDENTE		40
	<u>PONTUAÇÃO TOTAL MÁXIMA POR SEÇÃO (60)</u>		60
	PONTUAÇÃO DA SEÇÃO (PERCENTUAL)		67%

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002), a partir dos dados desta pesquisa (2015).

Como forma de demonstração, a Tabela 12 apresenta as capacidades sobre as quais a CAS pode construir e sustentar e as vulnerabilidades que precisam ser sanadas e superadas. Inicialmente, foram elencados os seguintes pontos fortes do setor para a construção e a manutenção do conhecimento:

- Os servidores acreditam que a gestão do conhecimento é assunto comum a todos os servidores;

- Os sistemas de tecnologia da informação são ligados às fontes de informação de que a CAS necessita para realizar suas atividades;
- A tecnologia da informação é considerada um recurso para ajudar a equipe da CAS a fazer suas tarefas diárias.

No segundo critério de avaliação, predominaram (61%) as considerações tidas como moderadamente realizadas. São elas:

- Os servidores são provocados a pensar sobre como suas atividades não relacionadas ao trabalho podem favorecer o desenvolvimento da organização;
- Os valores formais e informais são alinhados de forma mediana;
- Os sistemas de TI fomentam as mais diferentes redes de pessoas e especialidades da organização;
- Os processos de desenvolvimentos de novos serviços incluem diretamente os usuários da central;
- As pessoas são consideradas uma fonte que agrupa valor à organização ao invés de causar custos;
- Um grupo de pessoas ou apenas uma pessoa pode ser indicada para conduzir ações e esforços voltados para assuntos relacionados ao conhecimento;
- As informações presentes nos sistemas de TI, geralmente, são utilizadas com muita confiança e credibilidade;
- A organização tem uma tendência moderada a utilizar modelos e dicas estratégicas, presentes em outras organizações aliadas, a fim de levar serviços diferenciados e inovadores para seus usuários;
- Algumas ideias vitoriosas são alcançadas na organização pelo empenho e o interesse não funcional dos seus servidores;
- Os serviços prestados produzem um valor muito mais elevado em consequência do conhecimento que contêm;
- Esforços são aplicados para manter, em seu quadro funcional, servidores com capacidades indispensáveis ao cumprimento da missão da organização;
- Existe uma política formal para assegurar que o compartilhamento de tecnologias e ideias entre unidades e, até mesmo, além das fronteiras dos seus grupos seja praticado;
- As pessoas da equipe têm convicção das informações e dos conhecimentos que podem ser compartilhados com pessoas que são de fora do seu ambiente organizacional;

- Os serviços prestados na CAS são vistos por seus servidores tanto pelo valor tangível quanto pelo valor baseado no conhecimento (valor intangível).

Por fim, apenas a afirmação que trata da inclusão da gestão do conhecimento nos planos de trabalho da CAS foi considerada fracamente existente ou inexistente, tendo em vista que sua gestão superior não direciona solicitações e recomendações para introduzir ações voltadas para a GC em seus procedimentos.

Tabela 12 – Resultado das entrevistas na Seção ‘Construir e sustentar’

AFIRMAÇÕES	SEÇÃO 6 - CONSTRUIR E SUSTENTAR								
	Forte		Moderada		Fraca		Respondentes		
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	
1. Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.	0	0%	12	80%	3	20%	15	100%	
2. Não importa qual grupo propôs uma ideia ou tecnologia, qualquer um, na empresa, pode utilizá-la.	1	7%	8	53%	6	40%	15	100%	
3. Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.	6	40%	5	33%	4	27%	15	100%	
4. Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como suas atividades não relacionadas ao trabalho poderiam beneficiar a organização.	2	13%	12	80%	1	7%	15	100%	
5. Nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer nosso trabalho.	8	53%	6	40%	1	7%	15	100%	
6. Nossos valores formais e informais estão alinhados.	1	7%	11	73%	3	20%	15	100%	
7. Nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas.	3	20%	12	80%	0	0%	15	100%	
8. Nossos executivos superiores pedem a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios.	1	7%	6	40%	8	53%	15	100%	
9. Nossa processo de desenvolvimento de produtos inclui nossos clientes explicitamente.	3	20%	9	60%	3	20%	15	100%	
10. Nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.	1	7%	13	87%	1	7%	15	100%	
11. Lançamos um grupo ou indicamos uma pessoa para liderar nosso esforço para gerir o conhecimento.	1	7%	10	67%	4	27%	15	100%	
12. Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram em nossos sistemas de TI.	6	40%	8	53%	1	7%	15	100%	
13. Cada vez mais, estamos nos aliando a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, para levar produtos inovadores para o mercado.	5	33%	6	40%	4	27%	15	100%	
14. Vemos a tecnologia da informação como um instrumento para nos ajudar a fazer nosso trabalho.	11	73%	4	27%	0	0%	15	100%	
15. Tivemos ideias vitoriosas de produtos novos que vieram dos interesses não funcionais dos empregados.	1	7%	10	67%	4	27%	15	100%	
16. Nossos produtos (ou serviços) rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.	2	13%	10	67%	3	20%	15	100%	
17. Empenhamo-nos em manter as pessoas que têm capacidades indispensáveis para a missão.	4	27%	9	60%	2	13%	15	100%	
18. Temos uma política formal que assegura que compartilhamos a tecnologia e as ideias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.	2	13%	9	60%	4	27%	15	100%	
19. As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.	2	13%	11	73%	2	13%	15	100%	
20. Vemos nossos produtos e serviços tanto com uma dimensão tangível quanto intangível (conhecimento).	2	13%	11	73%	2	13%	15	100%	
PONTUAÇÃO TOTAL		62	20%	182	61%	56	19%	300	100%
			186		364		56	606	67%

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

4.7 ‘DESPOJAR’

O último passo do processo representado pela seção ‘Despojar’ reflete a forma como as organizações devem se desprender dos ativos intangíveis que não geram mais valor para os seus processos e optar por investir nas ações e nas iniciativas que contribuem com a inovação e o crescimento organizacional. Essa prática não é tão fácil quanto parece, pois são os fatores ambientais e externos que provocam uma decisão voltada para descartar ou “não absorver” os conhecimentos não estratégicos para a organização. Essa iniciativa, muitas vezes, acontece em meio a uma crise, e não, de forma planejada e estrategicamente realizada como deveria ser (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Assim, pensar em despojar os conhecimentos que não mais atendem aos objetivos da organização oferecerá vantagens bastante relevantes para otimizar a utilização dos seus bens intangíveis, utilizando melhor o tempo e os recursos disponíveis. Nesse aspecto, a Tabela 13 revela que a Central de Atendimento ao Servidor recebeu da sua equipe 60% da presença de ações voltadas para a prática do despojamento em seus procedimentos.

Ainda conforme a Tabela 13, a percepção dos respondentes é representada pela seguinte frequência de afirmações: somente 9% consideram o enunciado como fortemente aplicado à CAS; 63% optaram pela alternativa moderadamente existente nos processos da central, revelando o entendimento da maioria, e 28% alegaram que as assertivas são fracamente presentes nas atividades do setor.

Tabela 13 – Tabulação e resultado da seção 7 – ‘Despojar’ da CAS/PROGEP/UFPB

SEÇÃO 7 – DESPOJAR			
AFIRMAÇÕES	QUANTIDADE	VALOR REFERENCIAL	TOTAL
FORTE (9%)	26	3	78
MODERADA (63%)	189	2	378
FRACA (28%)	85	1	85
PONTUAÇÃO DOS 15 RESPONDENTES			541
MÉDIA DE PONTUAÇÃO POR RESPONDENTE			36
PONTUAÇÃO TOTAL MÁXIMA POR SEÇÃO (60)			60
PONTUAÇÃO DA SEÇÃO (PERCENTUAL)			60%

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002), a partir dos dados desta pesquisa (2015).

Na lista das vinte afirmações aplicadas no questionário, foram evidenciados os indicadores com maiores potencialidades e aqueles em que a central de atendimento tem fragilidades e deficiências a serem melhoradas. Assim, a Tabela 14 sintetiza o conjunto das respostas dadas pelos servidores da CAS, por meio dos pontos fortes, moderados e fracos, e

apontam a presença de condutas que configuram a seção “Despojar”. Convém registrar que nenhuma das vinte afirmações se destacou como fortemente presente no cotidiano do setor. Só foram constatados com mais frequência os critérios considerados moderados e fracos.

A maioria das afirmações foi indicada como moderada no processo de despojamento, a saber:

- Na hora de decidir quais os conhecimentos são necessários para ser adquiridos, primeiramente analisa-se o quanto os servidores poderão desenvolvê-los, incentivá-los e aprimorá-los;
- Na ocasião em que surge uma nova chance de adquirir conhecimentos, são analisadas e preparadas, previamente, as habilidades existentes na equipe antes mesmo de transferir para um novo grupo de pessoas;
- As decisões sobre retirar ou descartar algum tipo de conhecimento organizacional são tomadas com base na análise da importância estratégica do capital intelectual e das suas projeções financeiras;
- As relações de trabalho são importantes, pois são consideradas como fatores impactantes na produtividade. E antes mesmo de se pensar em automatizar as tarefas substituindo as pessoas por máquinas, os relacionamentos pessoais são preservados;
- Antes de aceitar novos projetos ou pedidos, os conhecimentos existentes são considerados e adaptados de outras maneiras para ser utilizados;
- Ao descartar conhecimentos, a coordenação da CAS o faz de maneira planejada, analisada e discutida com sua equipe;
- Quando é necessário excluir algum processo ou pessoa da organização, isso é feito com muito respeito e dignidade ao servidor ou o processo atingido;
- Quando existe alguma iniciativa de ascensão ou de redimensionamento de pessoal, frequentemente é observado e certificado pela média e alta gestão que não se estão desperdiçando servidores com conhecimentos importantes e estratégicos para o setor;
- Alianças são formadas com outras organizações para complementar as habilidades dos servidores da CAS;
- Quando a CAS se destitui de ativos tangíveis, seus colaboradores estão cientes dos conhecimentos que estão sendo descartados;
- Habilidades e experiências são terceirizadas quando as competências dos seus servidores não são suficientes para atender às demandas do setor, como o serviço de triagem, por exemplo;

- Em suas práticas diárias, os membros da CAS observam se o conhecimento estratégico está sendo mantido à custa dos conhecimentos estrategicamente importantes;
- Antes de dispensar pessoas, suas habilidades e seus conhecimentos são apreciados para saber se podem ser aplicados em outro lugar, em vez de perdê-las;
- Ao experimentar uma nova ideia ou procedimento, é preferível utilizar recursos e habilidades presentes no setor a terceirizá-los;
- Os relacionamentos informais com pessoas da área são utilizados para manter uma base de conhecimento atualizada;
- A lealdade, a contribuição e o compromisso são levados em consideração quando uma pessoa vai embora da organização.

Por fim, foram apontadas algumas fragilidades que precisam ser melhoradas no processo de selecionar e descartar o conhecimento que não traz mais benefícios para a CAS, quais sejam:

- A falta de participação em grupos de pesquisa na área onde a CAS atua para auxiliar os servidores a decidirem como podem adquirir os conhecimentos novos de que necessitam;
- Quando a CAS encontra uma maneira de trabalhar com menos servidores, novos métodos e formas são imaginados e criados para realizar processos de alto valor, em vez de dispensar alguns de seus servidores;
- A central de atendimento ainda tem dificuldades de recusar e selecionar algumas informações e contribuições que não servirão para colaborar com suas práticas de trabalho;
- Por fim, as experiências são lentamente adquiridas em outras organizações para verificar se precisamos adquirir novos conhecimentos e habilidades.

Tabela 14 – Resultado das entrevistas da Seção ‘Despojar’**SEÇÃO 7 – DESPOJAR**

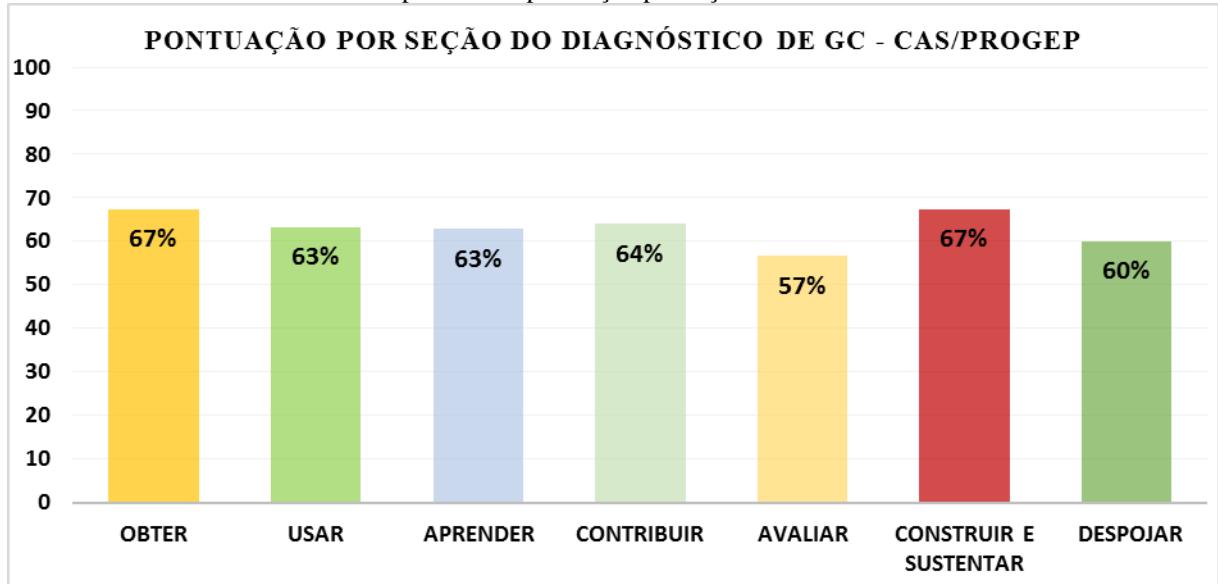
AFIRMAÇÕES	Forte		Moderada		Fraca		Respondentes	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
1. Nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em o quanto podemos alavancá-lo.	6	40%	7	47%	2	13%	15	100%
2. Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar nossas habilidades existentes antes de雇用 um novo grupo de pessoas.	2	13%	12	80%	1	7%	15	100%
3. Tomamos decisões de despojamento de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.	0	0%	8	53%	7	47%	15	100%
4. Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizar as tarefas e substituir o contato pessoa a pessoa pelo contato pessoa-computador.	1	7%	12	80%	2	13%	15	100%
5. Antes de aceitar projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras.	0	0%	12	80%	3	20%	15	100%
6. Participamos de grupos de pesquisa sobre nosso ramo de negócios para nos ajudar a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.	0	0%	5	33%	9	67%	15	100%
7. Quando os grupos encontram maneiras de trabalhar com menos pessoas, eles imaginam como perseguir atividades de valor mais alto em vez de demitir pessoas.	2	13%	4	27%	9	60%	15	100%
8. Podemos recusar trabalhar para um cliente se tal trabalho não constrói o conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.	0	0%	7	47%	8	53%	15	100%
9. Despojamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.	0	0%	12	80%	3	20%	15	100%
10. Quando descartamos negócios ou grupos de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.	3	20%	10	67%	2	13%	15	100%
11. Regularmente, revemos nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.	2	13%	9	60%	4	27%	15	100%
12. Colocamos nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se necessitamos adquirir novos conhecimentos ou expertises.	1	7%	6	40%	8	53%	15	100%
13. Formamos alianças com organizações que complementam nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa para fazer tudo por nós mesmos.	1	7%	9	60%	5	33%	15	100%
14. Quando nos despojamos de ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes dos seus conhecimentos.	1	7%	11	73%	3	20%	15	100%
15. Terceirizamos habilidades e expertises que não sustentam nossas competências essenciais.	3	20%	8	53%	4	27%	15	100%
16. Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando nosso conhecimento estratégico à custa do conhecimento estrategicamente importante.	1	7%	10	67%	4	27%	15	100%
17. Antes de demitir pessoas, tentamos determinar se suas habilidades e expertises podem ser utilizadas em outro lugar.	1	7%	10	67%	4	27%	15	100%
18. Preferimos utilizar os recursos e as habilidades que temos localmente, quando testamos uma ideia nova de negócios.	1	7%	12	80%	2	13%	15	100%
19. Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada.	1	7%	12	80%	2	13%	15	100%
20. Nossa organização leva em conta o impacto que tem sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso e o fato de deixar as pessoas irem embora.	0	0%	13	87%	3	13%	15	100%
PONTUAÇÃO TOTAL	26	9%	189	63%	85	28%	300	100%
	78		378		85		541	60%

4.8 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS SEÇÕES DO KMD

De forma genérica, Bukowitz e Williams (2002) recomendam que as organizações que utilizarem a ferramenta KMD montem um quadro comparativo com todas as sete seções do processo de gestão do conhecimento, com a finalidade de entenderem bem mais como se apresenta a situação detalhada de GC, por meio da pontuação atingida e dos desempenhos que obtiveram os maiores e menores destaques.

O Gráfico 04 deixa claro que nenhum processo de GC ficou abaixo dos 30% (percentual mínimo encontrado por Bukowitz e Williams em seus testes de campo) nem ultrapassou o percentual máximo de 70%, ou seja, os resultados encontrados ficaram dentro do padrão aceitável do método KMD e com variações mínimas entre eles. Assim, cabe ressaltar que os percentuais máximos e mínimos observáveis foram, respectivamente, nos processos ‘Obter’ e ‘Construir/Sustentar’ (67%) e ‘Avaliar’ (57%).

Gráfico 4 – Planilha comparativa de pontuação por seção de GC da CAS/PROGEP/UFPB



Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002), a partir dos resultados desta pesquisa (2015).

Os resultados encontrados indicam que a CAS tem potencial bastante favorável às atividades que envolvem processos de obtenção e de construção do conhecimento, em que as seções ‘Obter’ e ‘Construir/sustentar’ atingiram a primeira posição de desempenho entre as sete seções do KMD (67%). Esse desempenho revela que o setor dispõe de mais força e potencialidade nas ações voltadas para a busca e construção de novos conhecimentos e aprendizagens, reflexo de uma “organização aprendente” que, através da aprendizagem

contínua, procura expandir seus horizontes para oferecer bons serviços aos seus usuários (SENGE, 1990).

Já o processo de avaliação do conhecimento intimamente ligado às ações estratégicas administradas pela alta gestão revela um baixo desempenho enfatizado pela menor avaliação recebida (57%). Isso denota que a falta de identificação das principais fontes de conhecimentos, a ausência de mecanismos eficientes de captura de conhecimento e a inexistência de documentos que facilitam a interação das pessoas evidenciam que os procedimentos voltados para a gestão do conhecimento precisam ser melhorados e vistos com outros olhos por seus gestores.

Convém destacar, ainda, que, apesar de a seção ‘avaliar’ ter tido um desempenho aceitável, dentro dos padrões encontrados por Bukowitz e Williams (2002) em seus estudos, os gestores da CAS devem duplicar suas atenções, porquanto, se nada for feito em médio prazo, consequências maiores poderão surgir e até interferir na criação de valor, na eficácia dos processos e na qualidade da prestação dos seus serviços (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

No Quadro 20, percebe-se que as sete seções obtiverem resultados muito próximos uns dos outros, o que mostrou que a organização analisada desenvolve, em proporções aproximadas, iniciativas de GC voltadas tanto para o lado tático quanto para o estratégico. Porém, por diferenças mínimas entre as seções, o lado do processo tático foi considerado o mais presente nas rotinas administrativas da CAS, ocupando os primeiros lugares de desempenho, com exceção do passo ‘Construir e sustentar’, que dividiu o primeiro lugar com a seção ‘Obter’. Assim, o desempenho encontrado na organização pesquisada apresentou a seguinte ordem de classificação:

Quadro 20– Resultado final por ordem de desempenho

DESEMPENHO – KMD			LEGENDA	
ORDEM	SEÇÕES DE GC	PERCENTUAL		
1º	Obter	67%	PROCESSOS: TÁTICO	
	Construir e sustentar			
2º	Contribuir	64%	ESTRATÉGICO	
3º	Usar	63%		
	Aprender			
4º	Despojar	60%		
5º	Avaliar	57%		

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa (2015).

1. Em primeiro lugar, com 67%, destacaram-se as seções ‘Obter’ e ‘Construir/sustentar’, em que a primeira representa a maneira como os servidores da CAS buscam por dados, informações e conhecimentos para fazer suas tarefas diárias. Enquanto que a segunda é onde se encontra a forma como a organização canaliza seus recursos para elaborar novos conhecimentos, protegê-los e cultivá-los;

2. O segundo lugar, com 64%, coube à sessão “Contribuir”, que diz respeito à forma como a equipe da CAS compartilha seu *know-how* com toda a organização, enfrentando dificuldades como a “falta” de tempo, bem como o desperdício de dinheiro e dedica seu tempo para criar novos conhecimentos;

3. Em terceiro lugar, destacaram-se, com 63%, a sessão “Usar”- relativa ao desafio de utilizar corretamente o conhecimento adquirido para resolver os problemas organizacionais, de forma eficiente e coerente, sempre com foco na satisfação de seus usuários; e a seção ‘Aprender’ que denota que a CAS tem uma estratégia de atuar voltada para a aprendizagem como alavanca para adquirir soluções de sucesso e gerar novas ideias e novas experiências;

4. Em penúltimo lugar, com o percentual de 60%, ficou a ação ‘Despojar’ conhecimentos que não mais produzem resultados importantes e que não satisfazem aos objetivos da organização. Essa ação reflete numa iniciativa estratégica para que os processos decisórios não sejam atrapalhados por informações desnecessárias e equivocadas;

5. Por fim, em sétimo lugar, apresentou a seção ‘Avaliar’, com 57% de práticas presentes nos procedimentos da CAS. Isso deixou claro que a gestão de intangíveis utilizada para entender e monitorar o seu capital intelectual precisa ser organizada e melhorada, seja pela busca de novos mecanismos ou pela adaptação e a melhoria dos já existentes.

4.9 ANÁLISE DO DESEMPENHO GERAL

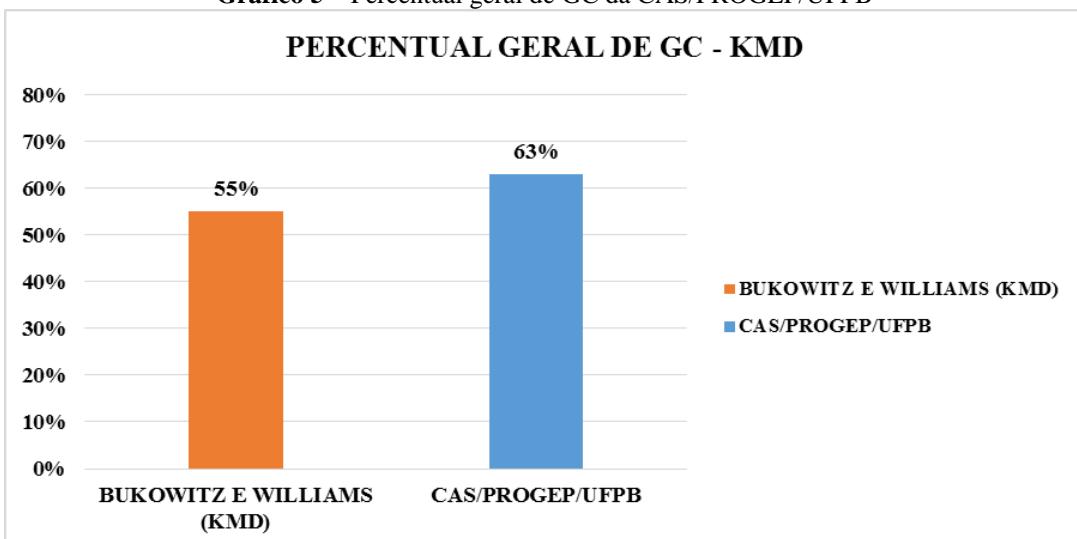
De uma forma geral, para se chegar ao resultado do desempenho final da CAS, é necessário encontrar as pontuações de cada seção do KMD. Assim, na Tabela 15, apresentam-se o percentual geral e as pontuações finais encontradas nos sete passos do processo do KMD, proporcionando aos gestores e à equipe da CAS uma visualização detalhada das prioridades e das necessidades existentes, e em quais áreas da organização devem ser feitos investimentos, assim como implantadas e praticadas, de fato, ações de GC.

Tabela 15 – Pontuação geral de GC da CAS/PROGEP/UFPB

PLANILHA DE PONTUAÇÃO GERAL DE GC	
PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	
PROCESSO TÁTICO	PONTUAÇÃO
OBTER	40
USAR	38
APRENDER	38
CONTRIBUIR	38
PROCESSO ESTRATÉGICO	PONTUAÇÃO
AVALIAR	34
CONSTRUIR E SUSTENTAR	40
DESPOJAR	36
TOTAL (TÁTICO + ESTRATÉGICO)	265
TOTAL MÁXIMO	420
PERCENTUAL GERAL	
63%	

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002), a partir dos dados desta pesquisa (2015).

A Tabela 15 torna evidente, através do resultado geral obtido na pesquisa, que existem 63% de práticas de Gestão do Conhecimento na CAS, evidenciando que ações táticas e estratégicas são instituídas pela organização em seus procedimentos diários e estratégicos. Isso posto, percebe-se que algumas funções se encontram mais focadas em GC do que outras, porém, de modo geral, o resultado deixa claro que a central de atendimento em análise está preocupada em gerir seu capital intelectual de forma adequada e reconhece esse conhecimento como um recurso capaz de gerar valor para todos os que estão envolvidos com os seus processos.

Gráfico 5 – Percentual geral de GC da CAS/PROGEP/UFPB

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002), a partir dos dados desta pesquisa (2015).

O Gráfico 5 demonstra que a CAS alcançou um resultado superior ao percentual médio de 55%, considerado o padrão médio encontrado pelas Professoras Bukowitz e

Williams (2002) em seus testes de campo. A partir desse desempenho final, percebe-se que, de acordo com o entendimento dos seus servidores, o setor usa, de modo competente e satisfatório, a GC tanto em seus procedimentos táticos (utilização cotidiana do conhecimento para responder às demandas externas da sua área), quanto nos estratégicos (visa aos processos em longo prazo, combinando o capital intelectual com as exigências estratégicas).

Com os dados levantados, foi possível verificar a importância de cada seção para estruturar o processo de gestão do conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor e entender quais são as necessidades para a implantação de uma política de GC e sua futura e efetiva institucionalização. Assim, chegou-se a alguns aspectos importantes que, ainda que não sejam reconhecidos por seus gestores como práticas de GC, estão presentes nas atividades da CAS: os programas de capacitação, em que o aprendizado e as experiências são compartilhados; a utilização de instrumentos tecnológicos que facilitam o acesso, o processamento e o armazenamento das informações (*Spark*, Consulta UFPB, SIGRH e SIGEPE); a realização anual da avaliação de desempenho como uma medida empregada para mensurar o capital intelectual; a apresentação do novo layout da estrutura física do setor, que facilita o acesso e o contato entre os indivíduos da unidade; a prática de reuniões periódicas para compartilhar dificuldades, sucessos e fracassos entre a equipe; a existência de um sistema integrado de gestão de pessoas (SIGRH), para centralizar a base de dados e facilitar a obtenção da informação quando for necessário, além da criação do *website* da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do manual do servidor para tornar transparentes suas ações para a sociedade.

Portanto, de posse dos resultados finais e de suas interpretações, apresenta-se, a seguir, um plano de ações com sugestões de melhorias para corrigir os principais pontos fracos das ações baseadas no conhecimento.

5 PLANO DE AÇÃO

Segundo as Professoras Bukowitz e Williams (2002), quando a organização recorre à metodologia KMD para diagnosticar as fragilidades e os potenciais nas áreas de Gestão do Conhecimento presentes em seus procedimentos administrativos, é interessante estruturar um plano de ação com ênfase na seção diagnosticada com o menor percentual de GC apresentado.

Assim, o programa de ação, como parte da metodologia aplicada no KMD, é desenvolvido para cada imperativo e seus respectivos desafios relacionados à seção que obteve a menor pontuação na estruturação do processo de gestão do conhecimento. Em cada desafio, é sugerido um conjunto de iniciativas e de sugestões a serem executadas para melhorar as práticas e as ações na área específica do conhecimento analisada (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 270). Neste estudo, a pontuação que obteve o menor resultado na Central de Atendimento ao Servidor foi a da seção 5 – ‘Avalie’, com um total de 57 pontos percentuais. Essa seção dá início aos passos do lado estratégico do modelo KMD e é responsável por analisar e medir o conhecimento existente na organização para atender às necessidades futuras.

Ressalte-se, porém, que, mesmo sendo o menor percentual obtido entre as sete seções do KMD, o resultado da seção ‘Avalie’ permanece dentro da média considerada favorável pelas autoras do método. Todavia fica evidente que os gestores das CAS e seus colaboradores deverão voltar suas atenções e dedicar esforços para buscar subsídios que melhorem seus processos, com o propósito de criar novas abordagens de compreensão e de controle da qualidade com que se produz o capital intelectual presente na organização.

Em razão dessa recente preocupação com os aspectos intelectuais e intangíveis presentes no todo corporativo, Bukowitz e Williams (2002, p. 234) afirmam que a prática de GC ainda não apresentou uma metodologia padrão para idealizar, mensurar e administrar a presença correta e adequada do conhecimento em seus colaboradores e em seus processos. As autoras acrescentam que as empresas estão buscando novas maneiras de compreender e verificar a qualidade e as condições com que é gerado o conhecimento organizacional. Muitas organizações já criaram planilhas e programas que fornecem balanços dos ativos intangíveis, bem como indicadores que orientam os gestores a direcionarem ou redirecionarem seu capital intelectual para agregar mais valor ao setor e alcançar o objetivo desejado e o diferencial esperado.

Como parte da orientação do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002), para executar o programa de ação, deve-se atentar para a classificação de

prioridades estabelecidas pela equipe que compõe o setor em estudo, para poder entender e sugerir iniciativas de GC de acordo com a prioridade designada para cada desafio. Assim, será possível analisar as necessidades e as capacidades que a organização acredita ter para responder ao desafio analisado.

Para executar o plano de ação, alguns parâmetros de classificação são estabelecidos pelo KMD. Para verificar os graus de necessidade e de capacidade da organização, como resposta aos desafios expostos na seção, são utilizadas escalas de classificação que variam de 0 a 4 pontos, conforme mostra o Quadro 21 abaixo.

Quadro 21 – Escala de classificação – priorização de desafio

Escala de classificação - priorização de desafio	
Necessidade	Capacidade
0 - Nenhuma	0 - Incapaz
1 - Pouca	1 - Pouco capaz
2 - Moderada	2 - Parcialmente capaz
3 - Muita	3 - Capaz
4 - Urgente	4 - Altamente capaz

Fonte: Criado pela autora, adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

No final da classificação da priorização do desafio, é gerado um resultado final, que é composto pela multiplicação do grau de necessidade pela capacidade pontuada obtida em cada desafio. A escala dos resultados varia de 0 (mínimo) a 16 pontos (máximo). Diante disso, seguindo as orientações do KMD, foi realizada uma reunião com a equipe da CAS para verificar qual a classificação de prioridades que ela acredita ser importante para dar início às ações de priorização na área de gestão do conhecimento. O resultado obtido é apontado no Quadro 22.

Quadro 22 – Priorização de desafio – seção ‘Avalie’

Seção 5 – Avalie				
Imperativos e desafios				
Perspectiva	Espalhe a teoria da sua organização para conseguir capturar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional.	Necessidade	Capacidade	Resultado
	Identifique as novas formas de capital organizacional.	3	2	6
	Conceba as novas tarefas de gestão.	3	3	9

(continua)

Quadro 22 – Priorização de desafio – seção ‘Avalie’ (conclusão)

Seção 5 – Avalie				
Imperativos e desafios				
		Necessidade	Capacidade	Resultado
Integração	Incorpore no processo geral de gestão um novo conjunto de estruturas, processos e medidas que avaliem em toda a base de recursos a partir dos quais a organização gera valor:			
	Visualize as estruturas que guiam as práticas de gestão do conhecimento.	3	2	6
	Faça experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos.	3	3	9
	Comunique-se com os principais <i>stakeholders</i> (pessoas que, direta ou indiretamente, têm algum interesse na organização ou é envolvimento com ela).	3	3	9

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002), a partir dos dados desta pesquisa (2015).

Depois de obter o resultado final das priorizações do desafio, os gestores da organização podem optar por ignorar as prioridades que obtiveram resultado abaixo de um patamar mínimo, manter o foco e agir naqueles acima dele ou, ainda, decidir por investir e refletir sobre todos os que conseguiram pontuações maiores do que 0 (zero). No caso da CAS, foi escolhida a segunda opção para preparar um roteiro de ações e ponderar sobre todos os imperativos e desafios da seção ‘Avaliar’, pois nenhum desafio recebeu a nota 0 (zero) como priorização de desafio (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 270).

No primeiro imperativo da seção ‘Avalie’, que trata da ‘perspectiva’ da organização para reter a importância do conhecimento em seu desempenho organizacional, foram alcançados seis pontos de priorização nas ações da CAS em seu primeiro desafio - ‘Identificar formas novas de capital organizacional’ para ajudar os indivíduos a perceberem o capital intangível presente na empresa e tentar utilizá-lo como auxílio no processo decisório. Para esse desafio, Bukowitz e Williams (2002, p.236-237) apresentam em seu manual de GC as seguintes iniciativas:

Iniciando o passo de ação, sugere-se que todos os colaboradores e gestores se reúnam para fazer uma análise do conjunto de fatos e crenças organizacionais compartilhados na CAS (teoria da organização) e compará-los com uma nova teoria desenvolvida por duas equipes da *Pricewaterhouse Coopers* e *Armstrong Industries* (Quadro 23). Esse novo modelo se propõe a criar valor por intermédio do gerenciamento simultâneo de diferentes tipos de capital intelectual (capital humano, capital do cliente, capital organizacional e capital intelectual). Sabe-se que, quando mal integrados e gerenciados, poderão destruir seu potencial de produzir riqueza (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.236-237).

Quadro 23 – Nova teoria da organização – modelo de capital intelectual

Tipos de capital intelectual	Fluxos de conhecimento
Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade dos indivíduos e das equipes de aplicarem soluções para as necessidades dos clientes; - Competências; - <i>Mind-sets</i> (modelo mental predominante)
Capital do cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Força do relacionamento com o cliente; - Valor superior percebido pelo cliente; - Customização crescente das soluções.
Capital organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades da organização (compostas de conhecimento codificado de todas as fontes); - As bases do conhecimento; - Os processos de negócio; - A infraestrutura de tecnologia; - A cultura, os valores e as normas compartilhadas.
Capital intelectual	Relação entre o capital humano do cliente e organizacional que maximiza o potencial da organização para criar valor.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 237).

Assim, depois de tentar articular a teoria organizacional da Central de Atendimento com o modelo de capital intelectual sugerido por Bukowitz e Williams (2002), é importante começar a utilizar esse modelo como guia para entender e definir os tipos essenciais de capital humano, organizacional e do cliente, considerados importantes para mensurar e supervisionar as práticas diárias do setor que envolvem o seu capital intangível.

A partir desse momento, é importante que os gestores da CAS, juntamente com seus superiores (Coordenações e Pró-Reitoria), deem início a uma sequência de diálogos e reuniões, a fim de discutir e desenvolver ideias, firmar objetivos e acompanhar o desenvolvimento da proposta inicial sobre o capital intelectual em suas ações. Outra forma de propagar e de compartilhar o novo modelo do capital intelectual a ser utilizado na organização é com o emprego de meios eletrônicos que facilitem o acesso e o diálogo entre todos e tornem clara a identificação das formas de capital intelectual existentes para todos os que fazem parte dela, como por exemplo, a criação e a manutenção de um website institucional. Com essa ação, toda a organização poderá ter acesso ao conhecimento sobre as iniciativas e as mudanças existentes para a construção de meios que avaliem o seu conhecimento organizacional.

Como a equipe da CAS é relativamente pequena, composta de 15 servidores, acredita-se que os resultados almejados serão de rápido retorno, e as melhorias serão facilmente identificadas por seus colaboradores e por aqueles que estão envolvidos indiretamente com a central de atendimento. Isso significa que, a partir desse momento, sua equipe poderá ampliar

suas opiniões e perspectivas sobre os mais variados tipos de capital intelectual que devem ser mensurados e acompanhados, por meio de buscas fora da organização, envolvendo os usuários e os principais colaboradores em suas reuniões e debates a respeito dos seus ativos intangíveis.

Depois de implementadas as ações que foram sugeridas, todos os que fazem parte da CAS, em especial, seus gestores, conseguirão identificar as novas formas de capital organizacional que são necessárias para “[...] visualizar os seus ativos intangíveis e fatorá-los na tomada de decisões estratégicas e operacionais [...]” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.236).

O segundo desafio - “Conceber novas tarefas de gestão” - recebeu nove pontos de priorização de mudança, numa escala máxima de 16 (dezesseis) pontos. Isso revela que a palavra de ordem, nessa situação, é inovação, porque a cultura “intransigente” aplicada aos processos administrativos e aos procedimentos burocráticos, com seus protocolos rígidos e hierárquicos, deve ceder seu lugar a uma estrutura organizacional flexível, em que as informações possam fluir com facilidade, e o saber e o conhecimento sejam fontes geradoras de valor. Outro aspecto favorável para que esse desafio seja superado está no incentivo dado aos seus colaboradores para utilizarem suas capacidades interiores, quando passarem por algum momento de crise ou de dificuldade.

Essas novas tarefas de gestão devem ser reforçadas pela estratégia criada pela organização, em que a gestão do conhecimento deve fazer parte do seu planejamento estratégico sob a responsabilidade, principalmente, de seus gestores superiores. Essa atribuição conferida à alta gestão acontece devido à importância de sua dedicação e seu envolvimento nos processos que impulsionam o conhecimento, pois sua aprovação possibilitará que a organização entenda e aceite a maneira de pensar e de agir sobre a nova teoria da organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.240).

No que diz respeito, especificamente, às iniciativas a serem executadas para superar esse segundo desafio do imperativo ‘Perspectiva’, três ações são sugeridas pelas autoras (2002) para que as organizações criem novas funções da gestão:

I. Como continuidade das sugestões para o desafio anterior, a coordenação da CAS deve investigar e deduzir qual o nível de entendimento e de conhecimento que os seus colaboradores possuem para definir em quais aspectos e medidas o setor precisa ser capacitado e preparado sobre a gestão do conhecimento;

II. Dando prosseguimento ao entendimento e à investigação do nível de conhecimento de seus colaboradores, não menos importante é examinar qual a capacidade e o interesse em medir e monitorar o conhecimento organizacional presentes nas pessoas e nos processos de atendimento da CAS por parte daqueles que participam, direta ou indiretamente, da organização;

III. Por fim, para se chegar ao resultado esperado nesse desafio, a organização deve organizar encontros para que discussões sejam realizadas sobre o papel da gestão do conhecimento, e incentivos oriundos da alta gestão sejam feitos com a intenção de efetuar uma avaliação do grau de conhecimento ideal que eles acreditam ser melhores para os processos de tomada de decisão, assim como promover uma apresentação e uma avaliação do modelo do capital intelectual.

Obedecendo à sequência apresentada por Bukowitz e Williams (2002, p.273), no imperativo que se refere à “Integração” de esquemas, processos e medidas que avaliam toda a essência dos recursos por meio dos quais a organização produz valor, foi atingido o resultado de seis pontos, como medida de prioridade para implantar e mudar o seguinte desafio:

O terceiro desafio - ‘Visualize as estruturas que guiam as práticas de gestão do conhecimento’ indica que a CAS precisa desenvolver a habilidade de associar as ações em que a equipe acredita ser interessante agir e evidencia as estruturas implícitas que orientam as iniciativas de gestão do conhecimento. Assim, para conseguir calcular o nível da qualidade dos conhecimentos que são utilizados para prestar serviços no setor e favorecer a realização dos seus objetivos estratégicos, é preciso executar algumas ações de melhorias, a saber:

I. Primeiramente, devem-se descrever as atividades de gestão do conhecimento que a equipe da CAS acredita praticar em suas ações e processos. Depois de descrever e detalhar sua situação atual de GC, é necessário identificar os principais agentes que são responsáveis por capacitar e apoiar o desenvolvimento e a prática de gestão do conhecimento na equipe;

II. Quando identificados os principais capacitadores utilizados para incentivar e proporcionar as atividades de GC no cotidiano da CAS, sugere-se que se faça uma comparação dos atuais processos e as condições para que eles aconteçam com os processos e os parâmetros utilizados por outras organizações, a fim de identificar as dificuldades e as fragilidades existentes em seus processos e os pontos que a organização está executando com certo grau de excelência e superioridade em relação às outras;

III. Ao fazer a comparação necessária para diagnosticar o estado da CAS no que tange as suas práticas de GC, é importante que se consultem os principais interessados e envolvidos com o setor (usuários, Pró-Reitorias que trabalham diretamente e indiretamente com a CAS, a sociedade, bem como os próprios servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas) para saber o que pensam sobre a descrição dos processos de GC presentes na CAS, formar um novo ponto vista à luz das impressões exteriores ao setor e reconhecer as falhas e outros componentes específicos;

IV. Por fim, é relevante que se faça um diagnóstico de gestão do conhecimento em toda a PROGEP para saber quais são as dificuldades e as fragilidades na área de GC que precisam ser focadas e trabalhadas, através de melhorias e estímulos para se gerar valor e qualidade cada vez mais diferenciadas nos processos e nas relações que estão envolvidas nos atendimentos do setor.

Quarto desafio – A última barreira a ser enfrentada é representada pelo desafio ‘Faça experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos’, que recebeu da equipe da CAS o coeficiente 9 (nove) de priorização entre os desafios da seção ‘Avaliar’. Ele é considerado pela organização como um obstáculo existente no setor e para o qual precisa de empenho e de esforço para desenvolver e adaptar as abordagens existentes de avaliação e de cálculo, que ajudarão seus gestores e sua equipe a enxergarem a relação entre os ativos intangíveis que consideram ser responsáveis por gerar resultados importantes e fundamentais para o setor.

Segundo Bukowitz e Williams (2002, p.251), na área da gestão do conhecimento, ainda não existe um método definitivo e padronizado para avaliar e mensurar os ativos intelectuais das organizações, pois todas as técnicas até agora desenvolvidas encontram-se em estado experimental. Assim, apenas futuramente se terá uma resposta sobre a descoberta de qual método atendeu às necessidades organizacionais, porque ainda não se tem maturidade para criar um mecanismo preciso e consistente que domine os aspectos na área de GC.

Apesar dessa realidade, as Professoras Bukowitz e Williams (2002) sugerem algumas ações que podem ser utilizadas como caminhos a serem trilhados para tentar avaliar, da melhor maneira possível, seus ativos intelectuais. Cabe, pois, à organização usar adequadamente a capacidade criativa dos seus colaboradores para trabalhar com um tipo de avaliação de conhecimento mais próximo de sua realidade e torná-la parte do conjunto de modelo de suas atenções, a fim de que os gestores a utilizem para tomar decisões regulares. Estas são as ações:

I. Como primeiro passo no plano de ação para enfrentar o desafio ‘Faça experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos’, os gestores da CAS deverão apurar a intensidade das atividades relacionadas à avaliação do seu capital intelectual, comprovando quantos e quais são os tipos de informação que são acompanhados cotidianamente em suas rotinas atuais.

II. Depois de investigar a frequência com que são realizadas as ações de GC, a gestora da CAS, representada por sua coordenadora, fará uma análise atual de como a informação é utilizada por sua chefia superior (coordenador geral da divisão e pró-reitor) nos processos de tomadas de decisão, a fim de entender qual o seu fluxo e as partes envolvidas.

III. A partir desse momento, a alta gestão da CAS (Pró-Reitoria e Coordenação) deve elaborar um conjunto prévio de medidas para acompanhar seus ativos intelectuais e como eles são desenvolvidos, como por exemplo, medidas que envolvam indicadores de desempenho, que evidenciem o progresso da organização, ao longo tempo, e que mostrem a direção para um objeto e sua velocidade com que será alcançado. Bukowitz e Williams (2002, p.262) sugerem linhas de orientação para o desenvolvimento de medidas do capital intelectual (Quadro 24) e uma lista com medidas de avaliação que foram compiladas de outras organizações para fazer relatórios sobre seus conhecimentos (Quadro 25).

Quadro 24 – Linhas de orientação de desenvolvimento da mensuração do capital intelectual

Princípio	Táticas operacionais	Descrição
As medidas são multidimensionais	Avaliar objetivos e resultados	Medidas lineares “topo e base”, estabelecer objetivos e medir resultados.
	Indicadores	Preditores de desempenho, medir foco e impulso, permitir o ajuste e a calibragem da ação podem ser contribuições ou influenciadores do processo.
	Tendências	Apresentação de medidas que mostram o progresso ao longo do tempo, em vez de apenas em um momento.
	Vetores e velocidade	As medidas que mostram uma direção para um objetivo e a velocidade com que o objetivo está sendo alcançado.
O conjunto métrico é memorável	Número pequeno de medidas	O princípio básico de mensuração de desempenho é “meça o mínimo”.
	Fácil de exercer	As medidas deveriam ligar à ação intuitivamente.
	Fácil de entender	Deveria estar claro para todos como as medidas são calculadas sem caixas-pretas.
O processo de desenvolvimento da mensuração cria valor	Primeiro, o foco	<i>Stakeholders</i> internos fundamentais necessitam participar do processo, de modo que as medidas sejam utilizadas no processo de tomada de decisões.

(continua)

Quadro 24 – Linhas de orientação de desenvolvimento da mensuração do capital intelectual (conclusão)

Princípio	Táticas operacionais	Descrição
O processo de desenvolvimento da mensuração cria valor	A seguir, o foco externo	Pense nos <i>stakeholders</i> e pince representantes de cada grupo para participarem do processo, de modo que os relatórios de avaliação comuniquem efetivamente à gestão do conhecimento da organização.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p.262).

No Quadro 25, são apresentadas algumas medidas que podem auxiliar a CAS a refletir sobre algumas medidas de avaliação, com base em três principais aspectos do capital intelectual: o capital humano, o capital do cliente e o capital organizacional, suas respectivas mensurações e sua finalidade.

Quadro 25 – Gerador de ideias de avaliação do capital intelectual

Tipos de capital	Mensurações do capital intelectual	Agente para ...
Capital humano	Percentual de empregados com formação superior ou nível médio de todos os empregados	Capacidade de pensamento inteligente
	<i>Turnover</i> de pessoal experiente	Estabilidade da base de conhecimento
	Nível médio de experiência (número de anos com a organização na profissão)	Profundidade da base de conhecimento
	Percentual de receita dos clientes que reforçam a competência (clientes de serviços que exigem que os empregados desenvolvam habilidades novas).	Extensão em que os clientes desafiam os empregados e a organização a inovar, a criar conhecimento novo ou estender o existente.
	Satisfação do empregado (desenvolvida a partir de uma bateria de questões e de um levantamento).	Potência do relacionamento com a organização, comprometimento com o compartilhamento do conhecimento
	Custos de treinamento e educação por empregado	Investimento na transferência formal ou explícita do conhecimento
	Valor agregado por empregado	Medida resultante que, pelo menos em parte, deveria alavancar o conhecimento.
Capital do cliente	Percentual de empregados que gastam a maior parte do seu tempo interagindo com o cliente.	Profundidade e amplitude da ligação com os clientes
	Percentual de negócios subsequentes	Estabilidade do relacionamento do cliente
	Percentual de negócios com os maiores clientes	Profundidade dos relacionamentos
	Percentual de mudança nas receitas por cliente	Profundidade dos relacionamentos e/ou amplitude deles, dependendo de qual seja o objetivo estratégico.
	Percentual de receitas dos clientes que reforçam a imagem (que farão referências espontâneas)	Potência de relacionamento, habilidade para alavancá-lo e construir relacionamentos novos.
	Percentual de arranjos cooperativos com os clientes	Extensão do fluxo de conhecimento e da criação de valor dos relacionamentos com os clientes
	Satisfação do cliente	Estabilidade no relacionamento com o cliente

(continua)

Quadro 25 – Gerador de ideias de avaliação do capital intelectual (conclusão)

Tipos de capital	Mensurações do capital intelectual	Agente para ...
Capital organizacional	Percentual de receita investida no sistema de gestão do conhecimento (ou no sistema de TI que diz respeito a ele)	Extensão do foco na criação, armazenamento e comercialização de formas explícitas de conhecimento disponíveis para uso
	Percentual de vendas dos produtos com menos "x" anos de idade ("x" determinado por um padrão de "novo" que se ajuste a sua organização)	Inovação, realização da criação e utilização do conhecimento
	Percentual de receita dos clientes que reforçam a organização (aqueles para quem ela deve fazer investimentos para completar o trabalho)	Êxito na construção do conhecimento conforme os clientes forçam a organização a criar processos novos e/ou produtos que podem ser alavancados em seguida.
	Percentual de empregados novos ("novo" sendo definido em termos do número de anos que se leva para que um contratado se torne produtivo)	Profundidade da base do conhecimento.
	Tempo médio usado para o desenvolvimento de um produto novo.	Inovação, compartilhamento e utilização do conhecimento.
	Tempo médio de resposta às solicitações dos clientes	Habilidade para reunir e utilizar conhecimento.
	Percentual de vendas dos produtos privados	Habilidade para criar conhecimento novo e alavancá-lo para um resultado comercial.
	Contribuições para a base do conhecimento por empregado (por ano)	Êxito na construção de uma base conhecimento.
	Índices de utilização da base do conhecimento	Potencial para alavancar uma base de conhecimento.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p.263).

IV. Quando elaborado o conjunto preliminar de medidas que observem os seus ativos intelectuais, a chefia da CAS deverá solicitar à alta gestão o retorno do levantamento feito por ela, bem como algumas contribuições que acreditam ser pertinentes sobre os principais aspectos encontrados ao preparar o conjunto prévio de indicadores.

V. Por fim, devem ser formadas equipes multidisciplinares com alguns de seus gestores para a realização de um teste de campo, a fim de testar as medidas de avaliações sugeridas, com o intuito de verificar sua importância sobre os processos decisórios do setor e de constatar as dificuldades e as facilidades do seu uso.

Quinto desafio - No último desafio, denominado por Bukowitz e Williams (2002, p.265) de “Comunique-se com os principais *stakeholders*”, o grande responsável por divulgar as informações sobre a gestão de ativos baseados no conhecimento é o relatório, cuja emissão e circulação possibilitam uma comunicação direta com os principais interessados nas ações e nos resultados da organização, desde aqueles que estão ligados internamente a ela, quanto externamente. Os relatórios gerenciais dos bens intangíveis têm um papel fundamental na evidenciação do potencial de criar valor, pois enfatizam a “[...] a importância de construir, sustentar e despojar o conhecimento para criar vantagem competitiva”.

No Quadro 26, elaborado pelas Professoras Bukowitz e Williams (2002, p.267), apresentam-se algumas medidas utilizadas para avaliar o capital intelectual através de quatro dimensões de avaliação diferentes - recursos humanos, clientes, tecnologia e processos - e três formas de avaliar (informação estatística - quantidade, cifras internas fundamentais - qualidade e efeitos almejados - resultados). A variedade de medidas que a organização pretende utilizar para avaliar o capital intelectual dependerá do leque de perspectivas presentes na realidade que ela pretende mensurar e gerenciar.

Quadro 26 – Exemplos de medidas utilizadas para avaliar o capital intelectual

Dimensão	O que é: informação estatística	O que é feito: cifras internas fundamentais	O que acontece: efeitos almejados
Recursos humanos	Tamanho e composição da base de empregados	Impacto da administração e políticas de RH	Resultados da gestão de RH
	- Antiguidade - Níveis de educação - Custos de treinamento	- Percentual de empregados com um plano de desenvolvimento de carreira - Número de dias de treinamento por empregado - Custos de treinamento por empregado	- Satisfação do empregado - <i>Turnover</i> - Valor agregado por empregado
Clientes	Tamanho e composição da base de clientes	Impacto das práticas de relacionamento com o cliente	Resultados da gestão do relacionamento com o cliente
	- Distribuição e <i>turnover</i> sobre os mercados e produtos - Despesas de comercialização	- Clientes por empregado - Despesas de comercialização como um percentual das vendas - Custos administrativos como um percentual de vendas	- Satisfação do cliente - Percentual de vendas das compras subsequentes - Percentual de clientes com relacionamento de longo prazo
Tecnologia	Descrição da capacidade da TI	Impacto da estrutura da TI	Resultados da utilização da TI
	- Despesas da TI - Número de usuários internos e externos da TI	- PCs por empregado - Despesas de TI por empregado	- "Alfabetização" em TI
Processos de negócios	Descrição do investimento em processos	Produtividade de processo	Resultado do processo de gestão
	- Custos por processo - Distribuição de	- <i>Lead times</i> - Tempo de ciclo de	- Índices de erro - Qualidade

(continua)

Quadro 26 – Exemplos de medidas utilizadas para avaliar o capital intelectual (conclusão)

Dimensão	O que é: informação estatística	O que é feito: cifras internas fundamentais	O que acontece: efeitos almejados
	recursos humanos por processo - Investimentos em P&D e infraestrutura	desenvolvimento de produto - Tempo no mercado para produtos ou negócios novos	- Reputação da empresa

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p.267-268).

Assim, no programa de ação, quatro iniciativas podem ser desenvolvidas para envolver e manter informados os principais interessados pela CAS. São elas:

I. Definir as principais dificuldades que tentam impossibilitar a criação e a distribuição de seus relatórios que tratam do conhecimento organizacional. Esses empecilhos podem incluir o risco de erros e fraudes, a repetição de alguns procedimentos que podem estar sendo favorecidos por outros aspectos e causando desperdícios de tempo e recursos, e a relação custo-benefício de suas práticas pode estar “oculta”, de forma que os custos são mais claros e os benefícios vagos, como também as dificuldades da gestão de administrar a organização;

II. Produzir um relatório padrão, com todos os ativos intelectuais presentes na CAS e com aqueles existentes na PROGEP que se relacionam diretamente com a central de atendimento;

III. Visando ampliar o leque de ferramentas disponíveis para visualizar o seu capital intelectual, a gestão da CAS deve firmar parcerias com grupos que se interessam por suas ações (*stakeholders*), a fim de criar padrões de processos de relatórios e de discutir sobre os benefícios que o compartilhamento de informações e de conhecimentos pode trazer para ambos os lados;

IV. Depois de seguir todos os passos sugeridos, a equipe da CAS deve ser reunir para buscar algumas histórias de sucesso de outras organizações e as ocorridas dentro da UFPB, como forma de relacionar os benefícios obtidos ao executar algumas iniciativas de implantação e acompanhamento de iniciativas de GC para, depois, conduzir algumas análises com vistas a verificar o impacto da GC trouxe em seus resultados financeiros ou outros resultados mensuráveis estrategicamente importantes para a prestação de seus serviços (como a satisfação de seus usuários, a execução eficiente de seus atendimentos, o bem-estar da equipe, a imagem do setor perante a organização e a sociedade que necessita de seus serviços etc.).

Por fim, na sexta seção deste trabalho, apresentam-se as considerações finais, baseadas na interpretação dos dados obtidos na pesquisa, além de uma síntese dos principais

componentes do trabalho, fazendo um elo entre as informações, com o intuito de refletir sobre as contribuições gerais e específicas deste estudo. Também se apresentam algumas recomendações e sugestões para pesquisas futuras e algumas limitações encontradas no decorrer da pesquisa (GIL, 1999; MARCONI; LAKATOS, 2003).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

As considerações finais buscam responder se o problema foi resolvido por meio dos objetivos gerais e específicos propostos, além de demonstrar se a metodologia utilizada foi suficiente para fazer o diagnóstico pretendido, com o apoio essencial do estado da arte, no qual se fundamentou o arcabouço teórico dos diferentes autores a respeito da temática sobre gestão do conhecimento. Assim, destacou-se o atendimento do objetivo geral para, depois, verificar se os objetivos específicos foram cumpridos conforme a proposta do estudo.

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante as inúmeras abordagens levantadas nos últimos anos sobre a gestão do conhecimento, conclui-se que as organizações estão vivendo um novo momento, conhecido como a era do conhecimento, e uma preocupação peculiar surge para que adquiram habilidades e competências para agregar valores, manter a competitividade e ofertar serviços com eficiência, o que é reflexo de uma gestão eficiente dos seus ativos intangíveis. Não menos diferente, acontece com as formas de avaliar e medir o capital intelectual.

Portanto, este estudo partiu do entendimento de que todas as organizações utilizam, consciente ou inconscientemente, práticas de GC em suas rotinas. Assim, tão logo se percebe que é de fundamental importância a realização de um diagnóstico prévio para identificar e tentar compreender a necessidade que se tem de gerenciar os ativos intangíveis da organização e promover iniciativas pertinentes e adequadas para serem desenvolvidas e melhoradas.

Assim, pode-se afirmar que o objetivo geral desta pesquisa - Analisar as práticas de gestão do conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, através do instrumento *Knowledge Management Diagnostic (KMD)* - foi atendido, visto que o referencial teórico utilizado e os resultados finais obtidos foram suficientes para demonstrar que a CAS tem um desempenho geral de 63%, acima da média encontrada por Bukowitz e Williams (2002) em seus testes de campo, que é de 55%.

Apesar de ter conseguido esse resultado, o estudo mostrou que a CAS precisa elaborar sua própria política de inovação e institucionalizar a gestão do conhecimento em seus programas e práticas diárias, que sejam alinhadas ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e às políticas públicas que regem o sistema público federal. Ressalta-se,

ainda, que práticas de GC existem em suas rotinas de atendimento, porém muitos dos seus colaboradores não têm a consciência de que estão praticando atividades de gestão do conhecimento, nem mesmo a maioria sabia o significado do termo ‘gestão do conhecimento’.

Assim, no decorrer da investigação e da aplicação da metodologia do KMD, procurou-se obter respostas para o problema que conduziu todo o estudo: Como a Central de Atendimento ao Servidor da PROGEP/UFPB vem promovendo e implementando práticas de gestão do conhecimento em seus processos organizacionais? À vista disso, através da problematização levantada na pesquisa, formulou-se o primeiro objetivo específico - investigar como acontecem os processos de criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, utilizando-se a metodologia KMD proposta por Bukowitz e Williams (2002).

Para se atingir o primeiro objetivo específico desta pesquisa, foi utilizada a metodologia do KMD, desenvolvida pelas professoras Bukowitz e Williams (2002), que é composta de um roteiro prático para que se faça um diagnóstico prévio de gestão do conhecimento organizacional. Divide-se em dois cursos de atividades que acontecem ao mesmo tempo na estruturação do processo de GC (tático e estratégico) e são subdivididos, ainda, em sete seções que auxiliam as organizações a alcançarem seus objetivos (Tático - obtenha, use, aprenda e contribua; Estratégico - avalie, construa/sustente e despoje).

Os dados foram coletados com os 15 servidores da Central de Atendimento ao Servidor que atuam no atendimento e no apoio às atividades administrativas do setor. Para isso, foi utilizado o *google drive* para elaborar o questionário eletrônico e disponibilizá-lo, com mais facilidade e confiabilidade, aos participantes da pesquisa e poder processar os dados e gerar os resultados.

Quanto ao segundo objetivo específico a que se propôs esta pesquisa - caracterizar as práticas de gestão do conhecimento da Central de Atendimento ao Servidor da PROGEP/UFPB através do método KMD - os resultados apresentados e analisados na seção 4 - “Análise e interpretação dos resultados” - mostraram que esse objetivo foi atendido completamente, com desempenhos bem próximos nas sete seções, conforme o entendimento dos 15 respondentes sobre as potencialidades e as fragilidades em relação à gestão do conhecimento encontradas no setor, na seguinte ordem decrescente de potencialidade:

1. As seções ‘Obter’ e ‘Construir/sustentar’, foram considerados pela equipe da CAS as de maiores capacidades e potencialidades, com um desempenho de 67% em ambas a seções. De modo que, o primeiro descreve a maneira como a organização obtém informações

em um ambiente para o qual a tecnologia levou uma grande quantidade de informações, o que gerou uma sobrecarga para aqueles que trabalham e um difícil desafio para encontrar o que realmente necessitam na medida e no momento certos. Já a seção ‘Construir e sustentar’ demonstra que o capital intelectual é sobremaneira importante para que a organização tenha um bom desempenho em relação às suas necessidades e uma visão clara sobre o que quer gerenciar. Nesse aspecto, o envolvimento e a colaboração dos seus membros, clientes, fornecedores e sociedade são essenciais para que ela alcance seus resultados e siga em frente.

2. Ocupando a segunda posição, a seção ‘Contribuir’ apresentou um desempenho organizacional moderado de 64 pontos percentuais (64%). Esse passo, no processo de estruturação do conhecimento, justifica-se devido à forma como as ideias são disseminadas para toda a organização, incentivando e propagando conhecimentos. Porém seus colaboradores ainda têm um pensamento equivocado de que perdem tempo ao dar contribuições pessoais a toda a organização ou parte dela.

3. A seção ‘Usar’ alcançou a terceira posição no desempenho, juntamente com a seção ‘Aprender’. Suas pontuações alcançaram 63% de desempenho e foram consideradas razoavelmente moderadas. Assim, tem-se que a seção ‘Usar’ é tão importante quanto as demais sete seções do KMD, pois, por meio dela, as pessoas da organização podem associar as informações adquiridas para encontrar soluções eficientes e inovadoras, a fim de que seus membros utilizem sua criatividade, experimentem novas ideias e sejam estimulados a formular novos pensamentos que atendam às necessidades da organização. Já a seção ‘Aprender’, baseia-se no reconhecimento formal da aprendizagem como parte do processo que torna a organização diferenciada das outras, e visa focalizar o empenho e a integração da aprendizagem como formas de criar valor e proporcionar resultados favoráveis para toda a organização.

4. A seção ‘Despojar’, que alcançou a penúltima colocação nos sete passos do KMD, com um percentual de 60%, trata da forma como a informação deve ser descartada, a partir do momento em que deixarem de ser úteis para a organização. Para que isso aconteça, é preciso que sejam evidenciados e entendidos os motivos, o momento e o local certos para que essas informações sejam descartadas da sua base do conhecimento.

5. E na última posição está a seção ‘Avaliar’ obteve o menor percentual de desempenho do KMD, pois atingindo 57% de práticas voltadas para a busca de medidas que demonstrem que a organização está investindo em sua base de conhecimento e obter resultados favoráveis com esse feito. Para tanto, é necessário que a organização deixe claro

qual é o conhecimento essencial para o desenvolvimento de suas atividades e possa mapear seu capital intelectual.

No que se refere ao terceiro e último objetivo específico deste estudo - propor ações que promovam iniciativas voltadas para melhorar as atividades de GC na Central de Atendimento ao Servidor da PROGEP/UFPB – pode-se afirmar que foi atingido satisfatoriamente e descrito de forma detalhada na seção 5 deste trabalho, concernente ao plano de ação. Isso foi possível graças à metodologia do KMD e ao arcabouço teórico utilizado nesta pesquisa, pois, através dos resultados gerados, foi possível propor ações que oportunizem a implantação de práticas de GC na Central de Atendimento ao Servidor, com algumas recomendações a serem executadas no dia a dia do setor.

Logo, conforme as orientações sugeridas pelas desenvolvedoras do método KMD, as Professoras Bukowitz e Williams (2002), a seção que obteve a menor pontuação no diagnóstico deverá ser objeto de recomendações de melhorias, através de um programa de ações e iniciativas que orientem a organização a implementar e beneficiar seus processos na área de Gestão do Conhecimento. No caso desta pesquisa, a que apresentou o menor percentual entre as seções do processo do KMD foi o passo ‘Avalie’.

No que concerne à definição ou sugestão de um modelo elaborado de programa de gestão do conhecimento, é pertinente que a organização esteja preparada e aberta para prováveis mudanças com a implantação do modelo. Logo, algumas prioridades devem ser estabelecidas para se começar a trabalhar sobre a cultura organizacional, com vistas a flexibilizar e a romper com qualquer ação que possa dificultar e impedir seu desenvolvimento.

Esse novo olhar deve proporcionar aos seus colaboradores condições favoráveis e adequadas para que espaços de troca de conhecimentos sejam criados, e a estratégia e o contexto organizacional estejam alinhados com a sua estrutura e estimulem a criação e o fortalecimento das comunidades de prática, através da disponibilização de tecnologias, de softwares e de ferramentas que incentivem a criação, o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento para toda a organização.

Apesar de ter verificado que existem muitas dificuldades e fragilidades na CAS a serem vencidas, com a implementação de ações na área de gestão do conhecimento, é perceptível que, apesar de existir há cinco anos, tem uma estrutura física, tecnológica e de pessoas que é adequada e propícia para implantar oficialmente um programa de gestão do conhecimento.

Assim, depois de feitas as análises e interpretados os resultados, foi possível cumprir com os objetivos da pesquisa, chegar a uma resposta para a questão norteadora do estudo e propor algumas práticas, para que os servidores e os gestores da CAS possam construir caminhos que direcionem para uma gestão eficiente e de boa qualidade, com reflexos na prestação de seus serviços sob o direcionamento da gestão do conhecimento.

Assim, depois de se fazer o levantamento bibliográfico e de alcançar os resultados esperados na pesquisa científica, considera-se importante e essencial que outros estudos sejam realizados e apontem novas oportunidades para futuras investigações. Nessa perspectiva, serão apresentadas algumas recomendações para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O papel da CAS, como intermediadora e suporte para toda a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, no que concerne à prestação de informações e de auxílio em todos os assuntos pertinentes à gestão de pessoas da UFPB é apontada como de extrema importância nos processos de criação, processamento, armazenamento e disseminação do conhecimento. Porém, a pesquisa evidenciou que existe a necessidade de se promover e de se incentivar a Gestão do Conhecimento na CAS, razão por que a gestão da PROGEP precisa suscitar ações para formar equipes com competências multidisciplinares, que apresentem procedimentos e rotinas internas de gestão adequadas e bem-sucedidas, e incentivar seus colaboradores a compartilharem conhecimentos e habilidades.

Assim, considerando o quanto é importante e necessário que pesquisas futuras sobre o tema sejam realizadas, apresentam-se as seguintes sugestões para trabalhos futuros:

- Conforme orientação das Professoras Bukowitz e Williams (2002), deve-se reaplicar o questionário do KMD depois do período de um ano, para verificar em quais seções do método houve melhorias e acompanhar a evolução e o ganho real referente às práticas sugeridas no plano de ação;
- Executar um estudo comparativo entre as Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas de alguns IFES regionais ou nacionais, para entender e conhecer as deficiências e as urgências por mudanças e melhorias, com a finalidade de se chegar a uma gestão eficiente, amparada na Gestão do Conhecimento;
- Estimular a aplicação do KMD nas outras unidades da UFPB, a fim de se obter um diagnóstico geral de gestão do conhecimento da instituição que envolva tanto as unidades administrativas da organização quanto as acadêmicas;

- Propor um modelo ideal para a estruturação de um programa de Gestão do Conhecimento aplicado à gestão de pessoas das IFES, que possa ser adaptado e alinhado conforme seus Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs);
- Fazer um levantamento de estudos e trabalhos realizados na área de GC em organizações públicas, mais especificamente, em IFES, com a finalidade de sistematizar e construir uma estrutura teórica própria de GC para essa área;
- Criar um glossário com os principais termos e conteúdos presentes na área da gestão do conhecimento, com a finalidade de orientar os interessados sobre o tema e diminuir suas dúvidas e dificuldades.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ao longo do estudo realizado, foram encontradas algumas dificuldades e limitações importantes. Entre esses obstáculos, convém destacar:

- O momento atípico pelo qual a organização estava passando, pertinente a um período de greve, dificultou a execução das etapas planejadas para a coleta dos dados, de modo que as orientações para o preenchimento dos questionários foram dadas individualmente, o que exigiu da pesquisadora que fizesse várias visitas aos participantes;
- Os respondentes apresentaram dificuldades de compreender algumas das questões aplicadas no levantamento, tendo em vista a presença de alguns termos técnicos específicos da área de gestão do conhecimento, mesmo com as orientações da pesquisadora;
- O questionário do método KMD foi contestado por alguns participantes, que o acharam longo e cansativo, uma vez que foi estruturado em sete seções com 20 questões cada, que totalizaram 140 questões.

Assim, mesmo com alguns entraves encontrados ao longo da pesquisa, julgamos que os objetivos do trabalho foram alcançados, e a resposta para o problema foi respondida ao longo do estudo. Portanto, na certeza de que os resultados atingiram satisfatoriamente o seu propósito, acredita-se que a Central de Atendimento ao Servidor e outras instituições semelhantes a ela terão contribuições relevantes em relação aos aspectos da gestão do conhecimento em suas práticas organizacionais. Essa é uma maneira de contribuir para o processo de mudança e de melhorias da administração pública na prestação de seus serviços à sociedade.

REFERÊNCIAS

ANGELIS, Cristiano Trindade de. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**: RSP, Brasília, v. 2, n. 62, p.137-166, jun. 2011. Trimestral. Disponível em:<http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3709>. Acesso em: 15 jan. 2015.

BARROS, A.J.S; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos da metodologia científica**. um guia para iniciação científica. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2005.

_____. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: Ipea, jun. 2004 (Texto para Discussão n. 1022). Disponível em:<<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056692.PDF>>. Acesso em: 19 mar. 2015.

_____. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. 2012. Disponível em:<http://www.enabrasil.sc.gov.br/uploads/livro_modelodegestao_vol-01.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2015.

_____. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada/IPEA, 2006. (Texto para Discussão nº. 1118). Disponível em:<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2702/1/TD_1181.pdf>. Acesso em: 01 mar.2015.

BITNER, M. Services capes: the impact of physical surroundings on customer and employees. **Journal of Marketing**, Vol. 56, nº 2, April. 1992. Disponível em:<http://web.wilkes.edu/jennifer.edmonds/MBA_513/servicescapes.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2014.

BOSE, R. **Knowledge management-enabled health care management systems**: capabilities, infrastructure, and decision-support. Expert Systems with Applications, v. 24, n. 1, p. 59-71, 2003.

BOTELHO, C.R.O.M. **Gestão do conhecimento para a melhoria da gestão pública**: os caminhos da implantação da gestão do conhecimento na Câmara dos Deputados, 2009.

BRASIL. Constituição. Decreto Lei nº 252, de 28 de fevereiro de 1967. Estabelece normas complementares ao Decreto-Lei nº53 de 18 de novembro de 1966, e dá outras providências. Brasília, 1967. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960->

1969/decreto-lei-252-28-fevereiro-1967-376151-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 05 jan. 2015.

_____. Decreto Lei nº 53, de 18 de janeiro de 1966. Fixa princípios e normas de organização para as universidades federais e dá outras providências. Decreto-lei 53/66. Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/126183/decreto-lei-53-66>>. Acesso em: 05 jan. 2015.

_____. Decreto Lei nº 5.825, de 29 de junho de 2006 [on line]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 06 jan. 2015.

_____. Lei nº 10.419 de 09 de abril de 2002 [on line]. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10419.htm>. Acesso em: 01 abr. 2015.

_____. Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005[on line]. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: jul. 2010.

_____. Lei nº 5.540 de 28 de novembro de 1968 [on line]. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5540.htm>. Acesso em: 30 mar. 2015.

_____. Ministério da Educação. Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Resolução nº. 12/1973: Reformula a Estrutura Acadêmica da Universidade Federal da Paraíba. Paraíba, 1973. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/sods/6389consuni.html>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

_____. Ministério da Educação. Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Resolução nº. 28/2010: Cria e estrutura a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Paraíba, 2010. Disponível em:< http://www.ufpb.br/sods/consuni/resolu/2010/Runi28_2010.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2015.

BROWN, J. S.; DUILGUID, P. Equilibrismo: como capturar o conhecimento sem matá-lo. In.: REVIEW, H. B. **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

BURCH, S. Sociedade da informação/ sociedade do conhecimento. In: Ambrosi, A.; Peugeot, V.; Pimenta, D. **Desafios das palavras.** VECAM, 2005.

CAHOUR. **La modélisation de l'interlocuteur et effets sur le dialogue.** Thèse de doctorat de psychologie, Université de Paris 8. Saint-Denis, 1991.

CALAHORRA, A.M.L. **Práticas de marketing desenvolvidas pelas empresas, tendo como enfoque o conceito de marketing societal.** Dissertação de Mestrado, FEA – USP. São Paulo, 1993.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHAL, Eugenio do; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de vida das organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

CARVALHO, C.S.M.A. **Qualidade do serviço público:** o caso da Loja do Cidadão. 2008. 397f. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) - Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Portugal: U. Porto, 2008.

CHAUVEL, D.; DESPRES, C. (Orgs.). **Knowledge horizons:** the present and the promise of Knowledge Management. Boston: Butterworth-Heinemann, p. 3-88, 2000.

CHOIN, B.; LEE, H. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. **Information and management.** v. 40, n. 5, p. 403-417, 2003.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. tradução Eliana Rcha. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

_____. **Information Management for the Intelligent Organization:** the art of scanning the environment. ASIS (Monography Series), 1995. Disponível em:<<http://choo.ischool.utoronto.ca/FIS/respub/DLC95.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

COELHO, A.R.R. **Ambiente físico, atmosfera, estados emocionais e satisfação do consumidor:** uma abordagem ecopsicológica ao atendimento em agências bancárias. 1994. Dissertação de Mestrado, FEA - USP. São Paulo.

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic Journal of Knowledge Management,** v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003. Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001. COSTA, F. L. Brasil 200 anos de Estado: 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública – RAP.** Rio de Janeiro, v. 42, n.5, p. 829-74 set./out. 2008. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2015.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano.** São Paulo: Atlas, 1994.

DANTAS, Edmundo Brandao. **Atendimento ao público nas organizações**. Brasília: Senac, 2004.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001. 316 p.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE SOUZA PIRES, José Calixto; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

DEMING, Edwards W. **Qualidade**: a revolução na produtividade. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FERREIRA, Mário César. Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em Ergonomia. **Revista Multitemas**, v. 16, n. 5, p. 128-144, 2000. Disponível em:<<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1359566570.05-arquivo.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

FISCHER, C.H. **O marketing de relacionamento em um banco de atacado**. Dissertação de Mestrado, PUC-SP, 1995.

FONSECA, Ana Flávia. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**. Washington, DC: World Bank, 2006a.

FRESNEDA, P.S.V; GONÇALVES, S.M.M. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007.

FRESNEDA, P.S.V; GONÇALVES, S. M. M.; PAPA, Marcos; FONSECA, Ana F. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o Método Organizational Knowledge Assessment (OKA). In.: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA – Painel 20: gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública, 2, 2009a.

GARCIA, Cristiane Luiza Salazar. **Gestão do conhecimento científico**: proposta de um modelo para a área de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp). Brasília: Unesp, 2012. 175f. Dissertação (Mestrado).

GARDNER, M. P. Mood States and Consumer Behavior: a Critical Review. **Journal of Consumer Research**, n.12, p.281-300, 1985.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HANLEY, Susan; MALAFSKY, Geoffrey. A guide for measuring the value of KM investments. In: HOLLSAPPLE, Clyde W. **Handbook on Knowledge Management**. Heidelberg, Springer, 2004.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, p.53-62, Jan.-Feb 1968.

HIBBARD, J. Knowing what we know. **Information Week**, October, 1997. Disponível em:<https://books.google.com.br/books?id=pLIXL0fA_j8C&pg=PA489&lpg=PA489&dq=HIBBARD,+J.+Knowing+what+we+know.+Information+Week,+October,1997.&source=bl&ots=6t3nuoMlcF&sig=eJft36LAV5RWd4xfnss9TR2_BOU&hl=pt-BR&sa=X&ei=xR8QVcSaOsOwggTCn4DQBQ&ved=0CCgQ6AEwAQ#v=onepage&q=HIBBARD%20J.%20Knowing%20what%20we%20know.%20Information%20Week%2C%20October%2C1997.&f=false>. Acesso em: 28 dez. 2014.

HONDEGHEM, A.; VANDERMEULEN, F. Competency management in the Flemish and Dutch civil service. **The international journal of public sector management**, v. 13, n. 4, p. 342-353, 2000.

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2010. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/projetos-acoes/pasta.2010-04026.8934490474/Instrumento_ciclo_2010_22mar.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2015.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**: um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

KANKANHALLI, A; TAN, B.C.Y. Knowledge management metrics: a review and directions for future research. **International Journal of Knowledge Management**, v.1, n.2, p.20-32, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P.; Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. **Harvard Business Review**, p.38-48, fev. 2004.

KIM, Jong-Ae. Measuring the Impact of Knowledge Management. **IFLA Journal**, v.32, n.4, p. 362-367, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KROGH, Georg Von; KAZUO, Ichijo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação do conhecimento:** reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAVILLE,C. DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: UFMG; Aramed, 2007.

LAWSON, Reed. **Learning and behavior.** Macmillan, 1960.

MAGALHÃES, M.R.A.M.O. **Aprendizagem colaborativa versus aprendizagem individual em aula de língua inglesa:** diferenças de desempenho na utilização de um hipertexto de flexibilidade cognitiva. 2002. 287f. Dissertação (Mestrado em Educação Multimídia) – Faculdade de Ciências do Porto, FCP, Porto, 2002.

MALANOVICZ, A.V. **Contribuição do modelo de organização como processo de Karl Weick para a compreensão teórica do processo de entendimento compartilhado entre usuários e desenvolvedores sobre as demandas de desenvolvimento de sistemas de informação.** Porto Alegre: UFRGS, 2011 (Tese de Doutorado).

MANRAI, L. A. Mood Effects in Services: an Integrated Conceptual Model, in Swartz, T. A., Bowen, D. E. e Brown, S. W. (Eds.). **Advances in services marketing and management,** London: JAI Press, vol. 2, 151-174, 1993.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Phychological Review**, n.50, p. 390-6, 1943.

MCCORMICK, E.J.; TIFFIN, J. **Psicologia industrial.** 2. ed. São Paulo: EPU, 1977. v. 3.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2009.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.3, p.284-290, set./dez. 1999.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação.** Brasília, v. 30, 2001.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez. Brasília: UNESCO, 2000.

MURRAY, P. Knowledge management as a sustained competitive advantage. **Ivey Business Journal**, London, 2002. 8 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimentos na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OMAR SHARIFUDDIN SYED-IKHSAN, Syed; ROWLAND, Fytton. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal of knowledge management**, v. 8, n. 2, p. 95-111, 2004. Disponível em:<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.98.3174&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

ORR, Emma; PERSSON, Marie. **Performance indicator for measuring performance of activities in knowledge management projects**. Master Thesis. University of Gothenburg. 2003. Disponível em:<http://www.handels.gu.se/epc/archive/00002927/01/Nr6_EO.MP.pdf>. Acesso em: 15 out. 2014.

PAIVA NETO, A.M; SILVA, H.O. **Qualidade no atendimento ao público**: uma proposta de adequação da recepção da sede das promotorias de justiça da capital –Edifício promotor de justiça Paulo Cavalcanti. Recife, 2007. p. 74.

PALADINI, E. P. **Gestão de qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PAPA, Marcos Antônio. **Análise do método organizational knowledge assessment, OKA para diagnóstico da gestão do conhecimento em uma organização de geração e transmissão de energia elétrica – Caso Eletronorte**. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília. Programa de Pós-Graduação e Pesquisa Stricto Sensu em Gestão do conhecimento e da Tecnologia da Informação. 2008. Disponível em:<http://www.bdtd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=890> Acesso em: 10 mar. 2015.

PERLOFF, R. Potential contribution of the consumer-oriented psychologist. In **Business and Society**, Spring, v. 2. n. 4, 1964.

PETRASH, G. Dow's journey to a knowledge value management culture. **European Management Journal**, v.14, n. 4, p. 365–373, 1996.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PROGEP. Apresentação das ações e dos resultados do exercício 2014-PROGEP. 2014. Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/?q=view-documentos>>. Acesso em: 14 jan. 2015.

_____. **Relatório 2013-PROGEP.** 2013. Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/?q=view-documentos>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

PRUNIER, S.; POÈTE, V. Les supercaissières pour hypermarchés. In **Santé et Travail**, numérospecial "Paroles de CHSCT", 10-11, p. 17-24, 1995.

RABELO et al. Gestão do conhecimento em processos de transformação organizacional: o desenvolvimento da intimidade como fator facilitador. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 21-35, jan./jun. 2012. Disponível em:<<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/issue/view/906/showToc>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

RAMAL, Andrea et al (Org.). **Educação Corporativa: Fundamentos e Gestão**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos. Editora Ltda. 2012.

ROCHA-PINTO, S.R. da; MUNIZ, J.C. A construção do significado de mudança organizacional: um estudo em uma empresa pública brasileira. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 4., 2010, Vitória, ES. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 57-71. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=6&cod_edicao_subsecao=641&cod_evento_edicao=54&cod_edicao_trabalho=12667>. Acesso em: 12 fev. 2015.

ROSENBERG, Marc J. **Além do E-learning –abordagens e tecnologias para a melhoria do conhecimento, do aprendizado e do desempenho organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento:** ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SETZER, V.W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. **Revista eletrônica Datagrama Zero**, número zero, artigo 1, dez. 1999.

SILVA, FILIPE C. “**Democracia Deliberativa. Reflexões sobre o percurso recente de uma ideia**”. In Viegas, José M. L.; Santos, Susana & Faria, Sérgio (Orgs.) **A Qualidade da Democracia em Debate. Deliberação, Representação e participação Políticas em Portugal e Espanha** (p.11-36). Lisboa: Mundos Sociais, 2010.

SOARES, A. **Les (més)aventures des caissières dans le paradis de la consommation:** une comparaison Brésil-Québec. Thèse de doctorat, Québec, Université de Laval. 1995.

SOUZA, Andrea Medeiros; KURTZ, Diego Jacob. Análise de modelos para a Gestão do conhecimento organizacional: O caso serviço social da indústria-SESI/PE. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 3, n. 6, p. 64-88, 2014.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras:** uma abordagem fundamentada na Gestão do conhecimento. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do conhecimento). 2009. 399f. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

SPEK, V. D. R.; SPIJKERVET, A. Knowledge Management: dealing intelligently with knowledge. In: LIEBOWITZ, J. ; WILCOX, L. eds. **Knowledge Management and its Integrative Elements.** NY: CRC Press, 1997.

SQUIRRA, S. Sociedade do Conhecimento. In: MELO, J. M.; SATHLER, L. **Direitos à comunicação da Informação.** São Bernardo do Campo, SP: Unesp, 2005.

STEFANO, Nara Medianeira et al. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 22-37, 2014. Disponível em:<<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4801006>>. Acesso em: 31 jan. 2015.

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

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

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

TERRA, J. C. C.; ANGELONI, T. **Understanding the difference between Information Management and Knowledge Management.** INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR MANAGEMENT OF TECHNOLOGY – IAMOT. Nancy, France, 2003.

TERRA, J.C. **Definindo gestão do conhecimento.** Disponível em:<<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/DefinindoGest%C3%A3odoConhecimento.aspx>>. Acesso em: 08 fev. 2015.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K., SILVERMAN, Stephen J. **Métodos de pesquisa em atividade física.** 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2009.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão:** transformando os negócios na economia digital. 3. ed. Porto Alegre, 2004.

UFPB. **A UFPB - Histórico**, 2014a. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/content/ufpb>>. Acesso em: 16 jun. 2015.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/UFPB 2014-2018**. 2014b. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/sites/default/files/pdi_ufpb_2014-2018.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2015.

_____. **Regimento Interno da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP**. 2012. Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/?q=regimento>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

_____. **Relatório de gestão – Exercício 2013**. 2014c. Disponível em:<<https://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/Relatorio-de-Gestao-2013-UFPB.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

_____. **Relatório de gestão – Exercício 2014**. 2015a. Disponível em:<http://www.proplan.ufpb.br/?q=page_relatorio_gestao>. Acesso em: 10 jun. 2015.

_____. **RH em números – Ano 2015**. 2015b. Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/sites/default/files/JULHO-2015.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2015.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **Diagnóstico da gestão do conhecimento em organizações**. Junho, 2008. Disponível em:<www.ofaj.com.br/colunas_conteudo_print.php?cod=84>. Acesso em: 01 fev. 2015.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WATANABE, S.E. **Serviços de atendimento ao consumidor:** uma abordagem qualitativa na indústria de alimentos. Dissertação de Mestrado, ECO/UFRGS, 1994.

WIIG, K. Knowledge Management in public administration. **Journal of knowledge management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

_____. Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history. In.: CHAUVEL, D.; DESPRES, C. (Orgs.). **Knowledge horizons:** the present and the promise of Knowledge Management. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. p. 3-88.

_____. Knowledge management: where did it come from and where will it go? **Expert Systems with Applications**, v.13, n.1, p.1-14, 1997.

_____. **Application of knowledge management in public administration**. USA, 1999.

_____. **Knowledge Management Foundations** - Thinking about thinking - How people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington: Schema, 1993.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: Brookman, 2014.

ZINGLER, I.E. **O papel do home banking no relacionamento banco-cliente**. Dissertação de Mestrado, ECO/UFRGS, 1993.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – PRÓ-REITOR DA PROGEP/UFPB

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – PROGEP/UFPB

Esta pesquisa tem por objetivo contribuir com a dissertação de mestrado de Elani Santana de Oliveira Simão, sob a orientação da Prof. Drª. Maria das Graças Vieira, cujo título é " Gestão do Conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor da PROGEP da UFPB: utilizando a ferramenta KMD". Para tanto, temos a intenção de divulgar o perfil e o nome desta Instituição Federal de Ensino Superior, resguardando a identidade dos (as) participantes da pesquisa, em que serão mantidas em sigilo e utilizadas somente para fins desta pesquisa.

Lembro que este estudo não trará qualquer prejuízo ou malefício para organização, pelo contrário, pretende apresentar as potencialidades encontradas no setor, bem como irá contribuir para que práticas organizacionais eficientes e de qualidade sejam aplicadas em seus procedimentos e assim refletir nos serviços prestados aos seus usuários.

Assim, havendo concordância de Vossa Senhoria, como gestor responsável pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e consequentemente pela Central de Atendimento ao Servidor, gostaria que assinasse este termo em (2) duas vias de igual teor, confirmando que foi devidamente informado sobre os objetivos da pesquisa, bem como os seus resultados e sua posterior divulgação.

Qualquer dúvida ou esclarecimento a respeito da pesquisa poderá ser adquirido junto à Coordenação do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa, 30 de setembro de 2015.


Francisco Ramalho de Albuquerque
 Pró-Reitor de Gestão de Pessoas
 Universidade Federal da Paraíba

Elani Santana de Oliveira Simão
 Aluna do Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes
 Contadora da Universidade Federal da Paraíba - UFPB
 elanisantana@hotmail.com (83)98876-3633 - (83) 3216-7620.

Profª Drª Maria das Graças Vieira
 Docente do Programa do Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes - Docente do CE e do MPPGAV
 gracinhavieira@yahoo.com.br (83)98630-6789.

**APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO –
COORDENAÇÃO CAS/PROGEP/UFPB**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO –
CAS/PROGEP/UFPB**

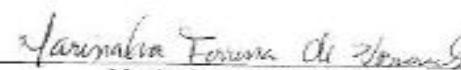
Esta pesquisa tem por objetivo contribuir com a dissertação de mestrado de Elani Santana de Oliveira Simão, sob a orientação da Profº. Drº. Maria das Graças Vieira, cujo título é " Gestão do Conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor da PROGEP da UFPB: utilizando a ferramenta KMD". Para tanto, temos a intenção de divulgar o perfil e o nome desta Instituição Federal de Ensino Superior, resguardando a identidade dos (as) participantes da pesquisa, em que serão mantidas em sigilo e utilizadas somente para fins desta pesquisa.

Lembro que este estudo não trará qualquer prejuízo ou malefício para organização, pelo contrário, pretende apresentar as potencialidades encontradas no setor, bem como irá contribuir para que práticas organizacionais eficientes e de qualidade sejam aplicadas em seus procedimentos e assim refletir nos serviços prestados aos seus usuários.

Assim, havendo concordância de Vossa Senhoria, como coordenadora responsável pela Central de Atendimento ao Servidor, gostaria que assinasse este termo em (2) duas vias de igual teor, confirmando que foi devidamente informada sobre os objetivos da pesquisa, bem como os seus resultados e sua posterior divulgação.

Qualquer dúvida ou esclarecimento a respeito da pesquisa poderá ser adquirido junto à Coordenação do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa, 30 de setembro de 2015.


Marinalva Ferreira de Vasconcelos
 Coordenadora da CAS

Elani Santana de Oliveira Simão
 Aluna do Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes
 Contadora da Universidade Federal da Paraíba - UFPB
 elanisantana@hotmail.com (83)98876-3633 - (83) 3216-7620.

Profº Drº Maria das Graças Vieira
 Docente do Programa do Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes - Docente do CE e do MPPGAV
 gracinhavieira@yahoo.com.br (83)98630-6789.

APÊNDICE C - ORIENTAÇÕES E INFORMAÇÕES PRELIMINARES DESTINADAS AOS PARTICIPANTES DO ESTUDO DE CASO

Prezado (a) Senhor (a):

Estamos lhe convidando para participar de uma pesquisa acadêmica para compor uma dissertação do Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, a qual versa sobre a gestão do conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e está sendo desenvolvida por Elani Santana de Oliveira Simão, sob a orientação da Professora Dra. Maria das Graças Vieira.

Esse questionário tem o objetivo de avaliar a atual situação das práticas de gestão do conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor, em seus processos tático, de apoio e finalístico, com a intenção de provocar seus colaboradores a pensarem sobre os elementos organizacionais e auxiliar a execução de seus processos de atendimento e suporte ao servidor, com vistas a alcançar a excelência de desempenho na área de gestão do conhecimento.

O instrumento utilizado é o KMD (Knowledge Management Diagnostic), criado e proposto pelas Professoras Bukowitz e Williams (2002), o qual está dividido em sete seções. No final de cada uma delas, os resultados (pontuação) serão compilados para a obtenção da nota. Portanto, para responder ao questionário, utilize a escala abaixo:

- Se a afirmação for fortemente descritiva, assinale o F.
- Se a afirmação for moderadamente descritiva, assinale o M.
- Se a afirmação dor fracamente descritiva, assinale o Fr.

Ressalto que, nesse instrumento de pesquisa, não existe o conceito de resposta certa ou errada, basta você responder a cada item de acordo com sua experiência profissional nessa Central de Atendimento.

Também não é preciso se identificar e fica garantido o mais absoluto sigilo sobre sua identidade, pois as informações prestadas destinam-se única e exclusivamente a essa pesquisa de dissertação, tendo em vista o seu caráter sério, ético, profissional e transparente. Os resultados e os dados oriundos desse trabalho serão disponibilizados para essa organização e para você, mediante solicitação prévia.

Agradeço a sua valiosa atenção e colaboração para a pesquisa na área de gestão do conhecimento e, em particular, no serviço público federal.

Atenciosamente,

Elani Santana
Contato: elanisantana@hotmail.com
(83) 8876-3633 / 3216-7620

APÊNDICE D – ORIENTAÇÕES E INFORMAÇÕES DESTINADAS AOS PARTICIPANTES DA SEGUNDA FASE DO ESTUDO DE CASO

Prezado (a) Senhor (a):

Estamos lhe convidando para participar da segunda etapa da pesquisa acadêmica para compor uma dissertação do Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, a qual versa sobre a gestão do conhecimento na Central de Atendimento ao Servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), desenvolvida por Elani Santana de Oliveira Simão, sob a orientação da Professora Dra. Maria das Graças Vieira.

Este segundo momento tem a intenção de identificar quais as prioridades você deve designar para vencer alguns desafios na seção ‘Avaliar’. Seção esta que obteve a menor pontuação no questionário do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC ou KMD) das professoras Bukowitz e Williams, aplicado anteriormente. Este momento permitirá o desenvolvimento de um plano de ação com práticas de GC que melhorem o desempenho do setor e ajudará seus colaboradores na execução dos processos de atendimento e suporte ao servidor, com vistas a alcançar a excelência de desempenho na área de gestão do conhecimento.

Assim, para podermos entender a real situação da CAS estamos lhe convidado para a identificar qual o nível de priorização de desafio para a seção ‘Avaliar’ de acordo com a necessidade e a capacidade que o setor possui nos dois imperativos desta seção.

Agradeço a sua valiosa atenção e colaboração para a pesquisa na área de gestão do conhecimento e, em particular, no serviço público federal.

Atenciosamente,
Elani Santana
Contato: elanisantana@hotmail.com
(83) 8876-3633 / 3216-7620

PRIORIZAÇÃO RÁPIDA DE DESAFIO POR NECESSIDADE

Seção 5 – Avalie			
Imperativos e desafios			
Perspectiva	Espalhar a teoria da sua organização para conseguir capturar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional.	Necessidade	Escala de classificação
	Identificar as novas formas de capital organizacional		
	Conceber as novas tarefas de gestão.		
Integração	Incorporar no processo geral de gestão um novo conjunto de estruturas, processos e medidas que avaliem em toda a base de recursos, a partir dos quais a organização gera valor.	Necessidade	0 - Nenhuma 1 - Pouca 2 - Moderada 3 - Muita 4 - Urgente
	Visualizar as estruturas que guiam as práticas de gestão do conhecimento.		
	Fazer experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos.		
	Comunicar-se com os principais stakeholders		

PRIORIZAÇÃO RÁPIDA DE DESAFIO POR CAPACIDADE

Seção 5 – Avalie			
Imperativos e desafios			
Perspectiva	Espalhar a teoria da sua organização para conseguir capturar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional:	Capacidade	Escala de classificação
	Identificar as novas formas de capital organizacional		0 - Incapaz 1 - Pouco capaz 2 - Parcialmente capaz 3 - Capaz 4 - Altamente capaz

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DO DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

DIAGNÓSTICO GESTÃO DO CONHECIMENTO – SEÇÃO 1 – OBTER

Se a afirmação for fortemente descritiva, assinale o F.

Se a afirmação for moderadamente descritiva, assinale o M.

Se a afirmação for fracamente descritiva, assinale o Fr.

Afirmação	F	M	Fr
1. As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações.			
2. Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre suas expertises rotineiramente.			
3. Há distinção entre os papéis de gestão do conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e os que são mais focalizados para os conteúdos.			
4. As pessoas são capazes de tornar rotineiro o seu ambiente informacional.			
5. Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos atualizados.			
6. A organização aloca recursos para comunidades de especialistas que desejam gerenciar o conhecimento deles.			
7. 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.			
8. As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela.			
9. As pessoas distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade hipotética.			
10. As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis. Para os demais, fica claro onde deve buscar informação específica.			
11. As solicitações de informação enviadas para a <i>intranet</i> ou fóruns de discussão, geralmente, podem ser identificadas com facilidade.			

12. Os indivíduos específicos identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.			
13. Os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.			
14. Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos nosso conhecimento contêm a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.			
15. Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.			
16. As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.			
17. A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.			
18. Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizarem instrumentos <i>on-line</i> , incluindo a <i>intranet</i> .			
19. Há regras para as pessoas documentarem e compartilharem informação.			
20. Há distinção entre a informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.			

Pontuação da seção 1

Número de Fs: x 3=

Número de Ms: x 2=

Número de Frs: x 1=

Pontuação total =
Total máximo 60

Pontuação percentual =
(Pontuação/60*100)

DIAGNÓSTICO GESTÃO DO CONHECIMENTO – SEÇÃO 2 – ‘USAR’

Se a afirmação for fortemente descritiva, assinale o F.

Se a afirmação for moderadamente descritiva, assinale o M.

Se a afirmação for fracamente descritiva, assinale o Fr.

Afirmação	F	M	Fr
1. Os relacionamentos hierárquicos não interferem na busca de informação que as pessoas necessitam.			
2. O escritório de trabalho não é utilizado como um símbolo de status ou superioridade em nossa organização.			
3. 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.			
4. Todos podem descrever como suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral.			
5. Todos falam se têm uma opinião ou uma ideia para oferecer.			
6. Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de ideias malucas ou estranhas.			
7. Vemos a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada.			
8. Levamos todas as ideias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.			
9. Fazemos questão de não estruturar algumas de nossas reuniões porque isso nos ajuda a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.			
10. Envolver nossos clientes no processo de criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida em nossa organização.			
11. Nossa espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar nossa atividade para onde precisemos com pouco esforço.			
12. Qualquer um que tenha uma boa ideia pode conseguir apoio para prosseguir com ela.			
13. As pessoas descreveriam nossa organização como flexível, ao invés de rígida.			

14. Temos o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.			
15. Todos, em nossa organização, podem explicar o básico sobre nossas finanças.			
16. Com frequência, fazemos parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente.			
17. Nossa espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de ideias entre os grupos de trabalho.			
18. Em nossa organização, as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.			
19. Ajustamos nosso relacionamento hierárquico com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer.			
20. Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúcidas como parte do nosso processo de resolução de problemas.			

Pontuação da seção 2

Número de Fs: x 3 =

Número de Ms: x 2 =

Número de Frs: x 1 =

Pontuação total =
Total máximo 60

Pontuação percentual =
(Pontuação/60*100)

DIAGNÓSTICO GESTÃO DO CONHECIMENTO – SEÇÃO 3 – ‘APRENDER’

Se a afirmação for fortemente descritiva, assinale o F.

Se a afirmação for moderadamente descritiva, assinale o M.

Se a afirmação for fracamente descritiva, assinale o Fr.

Afirmação	F	M	Fr
1. Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral onde ocorreram.			
2. Construímos modelos para nossos sistemas de tomada de decisões, para entender bem mais por que os fatos acontecem daquela maneira.			
3. As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrar maneiras melhores de trabalhar juntas.			
4. Utilizamos jogos e simulações relacionados ao trabalho para pensar mais claramente sobre nossas situações de negócios.			
5. Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida em nossa organização.			
6. As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.			
7. Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, tomam o tempo necessário para se reunir com sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.			
8. Nossa processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.			
9. Com frequência, nosso processo de aprendizagem inclui a obtenção do retorno dos clientes.			
10. Quando ocorre uma falha, nossa primeira resposta é não determinar a culpa.			
11. Em nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.			
12. As pessoas admitem quando falham.			

13. As pessoas aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.			
14. Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.			
15. Em nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.			
16. Nossa organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.			
17. Em uma ocasião ou em outra, todos na nossa organização “põem as mãos na massa” para ter a experiência em primeira mão das consequências de suas decisões.			
18. Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.			
19. Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.			
20. Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.			

Pontuação da seção 3

Número de Fs: x 3 =

Número de Ms: x 2 =

Número de Frs: x 1 =

Pontuação total =
Total máximo 60

Pontuação percentual =
(Pontuação/60*100)

DIAGNÓSTICO GESTÃO DO CONHECIMENTO – SEÇÃO 4 – CONTRIBUIR

Se a afirmação for fortemente descritiva, assinale o F.

Se a afirmação for moderadamente descritiva, assinale o M.

Se a afirmação for fracamente descritiva, assinale o Fr.

Afirmação	F	M	Fr
1. As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentarão o processo de compartilhamento do conhecimento.			
2. A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.			
3. Reconhecemos a contribuição individual para a nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original.			
4. As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.			
5. As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.			
6. As pessoas são membros de múltiplas comunidades, o que torna mais fácil transferir conhecimentos para a organização inteira.			
7. As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimentos não obtêm certos benefícios organizacionais.			
8. Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento do conhecimento.			
9. Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.			
10. Os espaços eletrônicos e físicos, onde armazenamos o nosso conhecimento, têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionarem suas contribuições.			
11. As pessoas têm voz ativa no que acontece com as ideias e as expertises que compartilham com as outras.			
12. O compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.			

13. As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito” difícil de articular.		
14. Nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento do conhecimento.		
15. Os processos para contribuir com o conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho.		
16. As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.		
17. O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.		
18. A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o fizessem.		
19. As pessoas focalizam suas atividades de compartilhamento do conhecimento nas informações importantes para a missão.		
20. As pessoas trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na organização, são obrigadas a contribuir com o próprio conhecimento em algum ponto.		

Pontuação da seção 4

Número de Fs: x 3=

Número de Ms: x 2=

Número de Frs: x 1=

Pontuação total =
Total máximo 60

Pontuação percentual =
(Pontuação/60*100)

DIAGNÓSTICO GESTÃO DO CONHECIMENTO – SEÇÃO 5 – AVALIAR

Se a afirmação for fortemente descritiva, assinale o F.

Se a afirmação for moderadamente descritiva, assinale o M.

Se a afirmação for fracamente descritiva, assinale o Fr.

Afirmação	F	M	Fr
1. Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual nossa organização gera valor.			
2. Frequentemente, os membros da equipe de gerência sênior conversam sobre a Gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.			
3. O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender bem mais o que é que estamos tentando gerir.			
4. Medimos nosso processo de Gestão do conhecimento e os seus resultados.			
5. Publicamos um documento de circulação externa que relata a qualidade com que gerimos o conhecimento.			
6. Podemos vincular atividades de Gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.			
7. As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de Gestão do conhecimento e os seus resultados.			
8. Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.			
9. Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.			
10. Dispomos de uma carta esquemática que descreve como as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para agregar valor.			
11. Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que gerimos o conhecimento.			
12. Publicamos um documento interno que relata a qualidade com que fazemos a Gestão do conhecimento.			

13.Para tomar decisões de Gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não mensuráveis.			
14.A gerência sênior avalia qual conhecimento que precisa ser desenvolvido quando ela aloca recursos.			
15.A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.			
16.Há algum tempo, temos praticado a Gestão do conhecimento sem lhe dar esse nome.			
17.Baseamo-nos numa equipe cujos membros têm expertises em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de Gestão do conhecimento e seus resultados.			
18.Mapeamos o fluxo do processo das atividades de Gestão do conhecimento.			
19.As pessoas podem explicar a diferença entre a avaliação e a mensuração de desempenho.			
20.Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.			

Pontuação da seção 5

Número de Fs: x 3=

Número de Ms: x 2=

Número de Frs: x 1=

Pontuação total =
Total máximo 60

Pontuação percentual =
(Pontuação/60*100)

DIAGNÓSTICO GESTÃO DO CONHECIMENTO – SEÇÃO 6 – CONSTRUIR E SUSTENTAR

Se a afirmação for fortemente descritiva, assinale o F.

Se a afirmação for moderadamente descritiva, assinale o M.

Se a afirmação for fracamente descritiva, assinale o Fr.

Afirmação	F	M	Fr
1. Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.			
2. Não importa qual grupo propôs uma ideia ou tecnologia, qualquer um, na empresa, pode utilizá-la.			
3. Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.			
4. Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como suas atividades não relacionadas ao trabalho poderiam beneficiar a organização.			
5. Nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer nosso trabalho.			
6. Nossos valores formais e informais estão alinhados.			
7. Nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas.			
8. Nossos executivos superiores pedem a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios.			
9. Nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.			
10. Nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.			
11. Lançamos um grupo ou indicamos uma pessoa para liderar nosso esforço para gerir o conhecimento.			
12. Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram em nossos sistemas de TI.			
13. Cada vez mais, estamos nos aliando a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, para levar produtos inovadores para o mercado.			

14. Vemos a tecnologia da informação como um instrumento para nos ajudar a fazer nosso trabalho.		
15. Tivemos ideias vitoriosas de produtos novos que vieram dos interesses não funcionais dos empregados.		
16. Nossos produtos (ou serviços) rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.		
17. Empenhamo-nos em manter as pessoas que têm capacidades indispensáveis para a missão.		
18. Temos uma política formal que assegura que compartilhemos a tecnologia e as ideias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.		
19. As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.		
20. Vemos nossos produtos e serviços tanto com uma dimensão tangível quanto intangível (ou baseada no conhecimento).		

Pontuação da seção 6

Número de Fs: x 3=

Número de Ms: x 2=

Número de Frs: x 1=

Pontuação total =
Total máximo 60

Pontuação percentual =
(Pontuação/60*100)

DIAGNÓSTICO GESTÃO DO CONHECIMENTO – SEÇÃO 7 – DESPOJAR

Se a afirmação for fortemente descritiva, assinale o F.

Se a afirmação for moderadamente descritiva, assinale o M.

Se a afirmação for fracamente descritiva, assinale o Fr.

Afirmação	F	M	Fr
1. Nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em o quanto podemos alavancá-lo.			
2. Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar nossas habilidades existentes antes de empregar um novo grupo de pessoas.			
3. Tomamos decisões de despojamento de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.			
4. Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizar as tarefas e substituir o contato pessoa a pessoa pelo contato pessoa-computador.			
5. Antes de aceitar projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras.			
6. Participamos de grupos de pesquisa sobre nosso ramo de negócios para nos ajudar a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.			
7. Quando os grupos encontram maneiras de trabalhar com menos pessoas, eles imaginam como perseguir atividades de valor mais alto em vez de demitir pessoas.			
8. Podemos recusar trabalhar para um cliente se tal trabalho não constrói o conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.			
9. Despojamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.			
10. Quando descartamos negócios ou grupos de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.			
11. Regularmente, revemos nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.			
12. Colocamos nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se necessitamos adquirir novos conhecimentos ou expertises.			

13. Formamos alianças com organizações que complementam nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa para fazer tudo por nós mesmos.			
14. Quando nos despojamos de ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm.			
15. Terceirizamos habilidades e expertises que não sustentam nossas competências essenciais.			
16. Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando nosso conhecimento estratégico à custa do conhecimento estrategicamente importante.			
17. Antes de demitir pessoas, tentamos determinar se suas habilidades e expertises podem ser utilizadas em outro lugar.			
18. Preferimos utilizar os recursos e as habilidades que temos localmente, quando testamos uma ideia nova de negócios.			
19. Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada.			
20. Nossa organização leva em conta o impacto que tem sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso e o fato de deixar as pessoas irem embora.			

Pontuação da seção 7

Número de Fs: x 3 =

Número de Ms: x 2 =

Número de Frs: x 1 =

Pontuação total =
Total máximo 60

Pontuação percentual =
(Pontuação/60*100)