

**Diagnóstico e análise da gestão do conhecimento:
Um estudo de caso em uma instituição de ensino superior mineira.**

***Luiz Cláudio Gomes Maia**

****Ronan Delfim Machado**

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo analisar o diagnóstico de gestão do conhecimento de uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Minas Gerais. O trabalho foi desenvolvido em três unidades da Unipac: a Faculdade Presidentes Antônio Carlos de Contagem, que atua na região metropolitana de Belo Horizonte; e a Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ipatinga e a Faculdade Presidente Antônio Carlos de Timóteo, que atuam na região metropolitana do Vale do Aço. Segundo Vergara (2009), trata-se de uma pesquisa quantitativa, de natureza descritiva. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o diagnóstico de gestão do conhecimento proposto por Bukowitz e Williams (2002), que é dividido em sete dimensões, sendo que cada dimensão é composta de 20 afirmações que os participantes avaliaram em relação às unidades que atuam. Os critérios de avaliação consistiram em: F – a afirmativa é fortemente válida para a minha unidade; M – a afirmação é moderadamente válida para a minha unidade; e Fr – a afirmação é fracamente válida para a minha unidade. Anteriormente à pesquisa, foi realizado treinamento desenvolvido pelos pesquisadores referente à gestão do conhecimento para os participantes. Esses participantes foram orientados a preencher o questionário com foco apenas nas respectivas unidades que atuam. Para facilitar a adoção desse ponto de vista, os participantes foram organizados por unidades. Na unidade de Contagem, 07 dos 08 gestores preencheram o questionário; na unidade de Timóteo, os 06 gestores preencheram o questionário; e na unidade de Ipatinga, os 19 gestores. Os resultados foram analisados, buscando-se diagnosticar e analisar as especificidades em matéria de relevância dos fatores de conhecimento em cada unidade estudada.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Instituição de Ensino Superior.

*Doutor em Ciência da Informação (UFMG), docente na FUMEC.

**Mestrando em Administração (FEAD), docente na UNIPAC.

Abstract:

This study aims to analyze the diagnostic knowledge management from a university of Minas Gerais. The work was developed in three units of Unipac: College Presidente Antonio Carlos of Contagem, which operates in the metropolitan region of Belo Horizonte; College Presidente Antônio Carlos of Ipatinga and College Presidente Antonio Carlos of Timóteo, who work in the metropolitan area of the Steel Valley. According to Vergara (2009), the research was quantitative and descriptive. The instrument for data collection used was the diagnosis in knowledge management proposed by Bukowitz and Williams (2002), which is divided into seven dimensions, each dimension consists of 20 statements that participants evaluated in relation to units that act. The evaluation criteria were: F - the assertion is valid for strongly my unity; M - the assertion is valid for moderately my unit; and Fr - the assertion is valid for weakly my unit. Prior to the survey, developed by the researchers was conducted regarding the knowledge management training for participants. These participants were asked to complete the questionnaire focusing solely on their operating units. To facilitate adoption of this view, participants were organized into units. In unit count, 07 of the 08 managers completed the questionnaire; Timothy unit in the 06 managers completed the questionnaire; and unit Ipatinga, 19 managers. The results were analyzed, aiming to diagnose and analyze the specifics regarding the relevance of knowledge factors in each unit studied.

Keywords : Knowledge Management. Knowledge Management Diagnosis. University.

1. INTRODUÇÃO

Pressupõe-se que as organizações sejam sistemas abertos, em interação constante com o meio ambiente. O cenário atual vem trazendo às empresas desafios e necessidade de uma busca permanente de novas formas de gestão para sobrevivência e sustentabilidade diante da competição observada no cenário global.

As organizações têm que se adaptar a diferentes estilos, a novas tecnologias e a mudanças do mercado. Portanto, faz-se necessária a construção de um ambiente mais propício à aprendizagem. Uma reflexão acerca da gestão do conhecimento levanta a necessidade de utilizá-la como facilitadora da formulação de uma estratégia que considere e sustente o desenvolvimento do conhecimento que permeia a organização, com vistas à construção de uma lógica empresarial.

No ambiente dos negócios atual, existe uma série de demandas que impulsionam as organizações a buscarem vantagem competitiva e que proporcionem condições para a perenização das organizações. Esse ambiente é marcado pela rápida alteração das condições mercadológicas que criam a necessidade, por parte das organizações e das pessoas que nestas trabalham, do desenvolvimento da capacidade de adaptação relativamente rápida e dinâmica às mudanças.

Prahalad e Hamel, já em 1990, afirmavam que em tempos em que o cenário mundial aponta para a competição global e para a busca constante da vantagem competitiva, o conhecimento assume papel primordial por intermediar o processo de aprendizagem na conquista de competências básicas, de novas tecnologias na capacitação dos recursos humanos e na eficácia e eficiência da gestão.

A “Era do Conhecimento” é uma revolução econômica entendida por Stewart (1998) como a entrada do conhecimento gerando competitividade e o estoque de capital intelectual ganhando importância.

Davenport e Prusak definem conhecimento como:

“uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.6).

Hoje em dia, o valor de uma empresa também é medido pelos ativos intangíveis representados, por exemplo, pelo conhecimento coletivo da empresa, deixando de ser somente medido pelos seus ativos tangíveis. Segundo Terra (2000), o conhecimento vem aumentando sua importância para o desempenho empresarial. Costa et al. (2009) também afirmam que o conhecimento é percebido pelas organizações como fonte geradora de valor. Assim, a Gestão do Conhecimento (GC) vem se revelando como um instrumento capaz de melhorar interação com o fluxo de informações existentes nas organizações e estimular o aprendizado organizacional.

Embora a Gestão do Conhecimento seja uma área do conhecimento e, como tal, devesse ser grafada totalmente em letras minúsculas, é importante ressaltar que optou-se por manter as iniciais em letras maiúsculas, uma vez que, mais do que uma área do conhecimento, ela é a razão de ser desta dissertação.

Observa-se que várias empresas vêm tentando desenvolver uma visão holística de seus processos para responder de forma mais rápida e efetiva às demandas impostas pelo aumento da competição e das incertezas no ambiente de negócios.

A GC é multidisciplinar, pois está envolvida com as diversas áreas de conhecimento das organizações, tais como Marketing, Financeiro, Recursos Humanos, Administrativo, Tecnologia da Informação, dentre outras, devendo ser aplicadas para permitir que as organizações estejam em condições de obter vantagens competitivas. No entanto, é comum as organizações serem compostas por uma estrutura gerencial tradicional que prioriza os trabalhos rotineiros, dificultando a introdução das mudanças necessárias.

Bem como em organizações das demais áreas, as Instituições de Ensino Superior (IES) também se veem obrigadas a buscar diferencial competitivo. O mercado educacional tem se tornado cada vez mais competitivo com a evolução da sociedade da informação. Com isso, as instituições de ensino são impulsionadas a desenvolver estratégias para marcar a sua posição no mercado.

Esta dissertação visa contribuir para a implantação da GC em uma IES, que têm, por sua natureza, serviços com alto grau de intangibilidade e cuja qualidade depende fortemente das pessoas encarregadas de prestar o serviço na linha de frente. Também visa determinar as bases para um modelo de Gestão do Conhecimento adequado para a instituição estudada para adotar esta ferramenta como uma alternativa para aumentar sua competitividade

Acredita-se que, para elaborar uma proposta de implantação da Gestão do Conhecimento, o primeiro passo deve ser diagnosticar a situação da GC na instituição escolhida. Assim, essa pesquisa teve como objetivo realizar e analisar o diagnóstico da gestão do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior de Minas Gerais.

Como ferramenta para realizar o Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC), escolheu-se utilizar o Manual de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002), que tem como objetivo principal determinar se a instituição está desempenhando bem os vários aspectos do processo de Gestão do Conhecimento. Além disso, por ser um instrumento de avaliação qualitativa e subjetiva que pretende provocar a pensar sobre todos os elementos que são combinados para criar uma abordagem exitosa da GC.

De acordo com informações colhidas no site institucional da Unipac, hoje a FUPAC/UNIPAC, com seus 31 anos como Faculdade e 12 como Universidade, está presente em mais de 100 cidades de Minas Gerais, subdivida em *campi* e Rede de Faculdades Isoladas de Educação e Estudos Sociais, com mais de 57 mil universitários, oferecendo mais de 200 cursos de graduação, pós-graduação lato sensu, nas diversas áreas do conhecimento e stricto sensu, em Administração, Comunicação e Tecnologia, Direito e Educação e Sociedade.

A pesquisa foi desenvolvida em 3 unidades da Unipac localizadas em Minas Gerais que estão sob a gestão de um mesmo conselho gestor, sendo uma delas localizada em Contagem, região metropolitana de Belo Horizonte; outra localizada em Ipatinga e outra em Timóteo, ambas na região metropolitana do Vale do Aço. Diagnosticar a Gestão do Conhecimento significa conhecer o estágio atual em que cada uma das 3 unidades da Unipac encontra-se no processo de institucionalização da GC, viabilizando conhecer os pontos fortes e o que ainda precisa ser feito para tornar a GC parte do modelo de gestão da instituição.

Optou-se em realizar a pesquisa envolvendo os gerentes e diretores das 3 unidades em questão, afim de se obter uma visão suficientemente ampla do processo de GC, uma vez que juntas essas unidades significam uma instituição de grande porte. Assim como Ziviani et al. (2013), entende-se que os ocupantes de cargos gerenciais, principalmente, necessitam tomar decisões rápidas, embasadas em fatos reais e concretos, tornando a informação peça fundamental do processo. O referido autor também afirma que o conhecimento retido pelas pessoas precisa ser administrado e a habilidade executiva mais importante é a gerenciar o intelecto humano e transforma-lo em produtos e serviços úteis, mas mesmo reconhecendo a importância da GC, pouco esforço é verificado nas organizações para o alcance da eficácia no gerenciamento do conhecimento organizacional.

Além da introdução, são abordados no referencial teórico os principais autores e as suas abordagens sobre Gestão do Conhecimento, o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) e suas características. Em seguida são explicitados os procedimentos metodológicos. Após, são apresentados os resultados da pesquisa, e finalmente, são feitas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do referencial teórico tem como objetivo obter delineamento para a confrontação entre a teoria e os fatos.

“Constitui, pois, o delineamento a etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos discretos, ou seja, daqueles que proporcionam os meios técnicos para investigação”. (GIL, 1999, p.64)

A construção do referencial teórico se dará, inicialmente com apresentação de conceitos utilizados para desenvolvimento do estudo e, em um segundo momento com a descrição dos modelos a serem analisados.

2.1 Gestão do Conhecimento

Destaca-se a afirmação de Alavi e Leidner (2001) que o conhecimento vem sendo tratado na literatura de várias formas. Por exemplo, alguns autores o veem como um objeto, que pode ser armazenado e manipulado, outros como um processo, no qual conhecer e agir estão intrinsecamente relacionados.

No meio acadêmico, em função do número crescente de estudos e sobre a necessidade de gerenciamento do conhecimento nas organizações, percebe-se que a GC vem ganhando notoriedade. Diversos autores, no Brasil e no exterior, iniciaram a discussão sobre GC, podendo citar Nonaka e Takeuchi (1998), Graham e Pizzo (1998), Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998), Vasconcelos (2001), Aun (2003) e Cassapo (2003), vêm estudando a importância do conhecimento para as organizações.

Nonaka (1991, 1994), em um dos principais trabalhos da área de GC, utilizou os conceitos da filosofia japonesa para definir conhecimento como um processo humano dinâmico, objetivando justificar crenças pessoais em relação às verdades estabelecidas. Esse autor distinguiu duas formas de conhecimento: o tácito e o explícito. De acordo com Nonaka, o conhecimento tácito está intimamente ligado aos modelos mentais, concepções, e ações de uma pessoa, sendo frequentemente específico a um determinado contexto histórico-social, sendo difícil de expressar, codificar e transferir. Com relação ao conhecimento explícito é aquele de fácil identificação e codificação, sendo geralmente expresso em técnicas, métodos, padrões, etc. Outra característica do conhecimento é ele está em constante mutação, sendo interpretado, validado e revalidado nos resultados das ações em que é investido.

De acordo com Cruz e Nagano (2008), o termo gestão do conhecimento começou a ser utilizado desde o início da automação, por volta de 1970. Os sistemas de computadores eram denominados "processadores de dados" e a utilização do termo pretendia conduzir a noção de partes de dados que alimentavam computadores, que os processava individualmente ou em pequenos grupos. Após esta fase iniciou-se um processo em que a principal diferença desta fase com a anterior é, nesta, os dados não eram gerenciados de forma isolada, permitindo operações mais complexas. A partir dos anos 90, deu-se início a um processo de armazenamento de informações de toda parte da organização. Consequentemente, este processo assumiu uma conotação que a distinguisse das demais, denominado "processamento de conhecimento", passando da gestão da informação para a chamada gestão do conhecimento (DILLON, 2002). O que para Nonaka e Takeuchi (1997) realizar a gestão do conhecimento significa criar, captar, disseminar, armazenar, disponibilizar e incorporar os conhecimentos individuais, transformando-os em conhecimento organizacional disseminado dentro e fora da instituição. Assim, o conhecimento deixa de ser de alguns privilegiados e passa a se constituir como uma ferramenta de negócio comum a todos os profissionais da instituição.

A partir da implantação da GC, de acordo com Rocha et. al (2012), O conhecimento tem sido visto como um dos mais importantes recursos de uma organização, por ser capaz de

tornar as ações, nos planos organizacional e individual, mais inteligentes, eficientes e eficazes. Isso estimula a elaboração de produtos e serviços inovadores e continuamente excelentes em termos de complexidade, flexibilidade e criatividade.

A integração da GC aos processos de negócio visa proteger os ativos intangíveis da instituição, desenvolver e aproveitá-los. Isso estimula a criação de produtos e serviços mais ajustados às necessidades dos clientes, gerando diferencial competitivo (MORENO; SANTOS, 2012). Desta forma, o principal elo entre o trabalho e competências dos funcionários de uma instituição e as expectativas de seus clientes são os processos de negócio (SMITH; MCKEEN, 2004). Além disso, tornam-se instrumentos para a implantação, formalização e para a concretização dos potenciais benefícios da GC (EL SAWY; JOSEFEK, 2003).

Para os autores Moreno e Santos (2012), diversas abordagens voltadas à GC foram desenvolvidas e aplicadas, mas vários projetos deixam de gerar os benefícios esperados, devido à distância entre as atividades orientadas à GC e a rotina dos funcionários da instituição. Este artigo parte da ideia de que a aproximação das práticas de GC e das rotinas organizacionais vem se tornando essencial para o sucesso das empresas, propondo realizar o Diagnóstico da Gestão do Conhecimento.

Percebendo a ausência de metodologias que permitissem aos gestores a conquista de melhorias no desempenho da gestão do conhecimento, as autoras Bukowitz e Williams, através de seus estudos e grande experiência, desenvolveram um modelo denominado Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) que permite avaliar no nível tático e estratégico se o conhecimento organizacional gera ou não valor.

2.2 Diagnóstico da Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002).

Conforme exposto na seção anterior, a complexidade e a incerteza do atual ambiente de negócios têm exigido das organizações a adoção de instrumentos capazes de gerar vantagem competitiva de forma sustentável. A Gestão do Conhecimento é um dos instrumentos, a partir das práticas de disseminação e compartilhamento da informação e do conhecimento.

Fresneda et. al (2009) afirmam que a elaboração de um plano de GC alinhado às estratégias da organização pode ser muito facilitada quando utilizado um instrumento que efetue um diagnóstico e forneça subsídios para a elaboração desse plano de forma alinhada com os objetivos da organização.

Sobre a Gestão do Conhecimento, para sua viabilização e entendimento, diversos estudos foram realizados e resultaram em modelos e metodologias específicas, mas à medida que as organizações têm novas experiências, aprendem e avançam, a GC se mantém como um campo em evolução. Portanto, mesmo com tantas abordagens diferenciadas acerca da GC, percebe-se a necessidade da estruturação desta como uma forma de melhor entender, potencializar e utilizar o conhecimento existente nas organizações.

As autoras Bukowitz e Williams (2002) destacam-se dentre a diversidade de tais modelos e metodologias existentes, pois propuseram o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), fundamentado em um manual de estruturação de processos da gestão do conhecimento partindo da avaliação inicial da situação da empresa e definindo conceitos importantes na implementação de práticas que geram e mantêm o conhecimento.

O DGC é composto de dois processos o tático e o estratégico, divididos em sete seções que estão descritas a seguir.

- **O processo tático:**

a) Obtenha: A obtenção de informação e conhecimento é o primeiro passo do processo de gestão do conhecimento possível de ser observado na maioria das organizações e está vinculado à descrição da necessidade de informação, bem como saber solicitar, entender,

comunicar e capturar a informação. Ressalta-se que o importante não é ter informações, mas sim utilizá-las bem.

b) Utilizar: as pessoas devem buscar constantemente fontes novas e seguras para inovar e satisfazer as necessidades dos clientes. Já as organizações têm que proporcionar ambientes e melhores práticas para o estímulo da criatividade e uso da informação. Utilizar o conhecimento efetivamente para criar valor para o cliente depende da capacidade da organização de responder aos desafios.

c) Aprender: trata-se do processo de aprendizagem individual e organizacional, reconhecendo formalmente o valor da educação aplicada, identificando as formas de aprendizagem no cotidiano e integrando os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho. Para Agregar tem-se que não só formalizar, mas procurar aprender, internalizar. O processo de aprendizagem caminha em paralelo com a contribuição, pois ela é o catalisador da criação e aplicação de ideias novas, valendo salientar que este processo é mediato, cíclico e interminável.

d) Contribuir: A transferência do conhecimento tácito para o conhecimento explícito é o norte da gestão do conhecimento, transformando as pessoas como parte fundamental das organizações. Diz respeito ao compartilhamento do conhecimento, ou seja, transferir o conhecimento individual para a organização, promovendo a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento compartilhado. Portanto, as organizações precisam estar atentas à qualidade da geração de ideias inovadoras e úteis e a capacidade de utilização destas ideias por parte de seus funcionários. O processo de contribuição apresenta grandes empecilhos, já que este é um passo que depende única e exclusivamente dos colaboradores da organização. Mesmo que a organização ofereça ambientes totalmente favoráveis e atinja com êxito os imperativos propostos por modelos e práticas, este passo é concretizado apenas com as ações individuais.

- O processo estratégico:

a) Avaliar: Para as organizações a maior responsabilidade é de mapear e avaliar quais desses ativos serão aproveitados para necessidades futuras. Esta seção está direcionada para a identificação das novas formas de capital organizacional e a visualização das estruturas que guiam as práticas de gestão do conhecimento.

b) Construir e Manter: Este passo está voltado para o futuro, de maneira que o gerenciamento do conhecimento viabilize uma competitividade estável à organização. Neste passo, deve-se não só atender as exigências do mercado atual, mas se preparar para desenvolver, cultivar e proteger o conhecimento essencial no futuro. Para Bukowitz e Williams (2002), o desenvolvimento do conhecimento deve-se dividir em três partes principais: construir, manter e descartar. Sendo o construir relacionado com o desenvolvimento do conhecimento, o manter relacionado com a proteção e o cultivo do conhecimento, já o descartar é rejeitar o conhecimento que não tem utilidade presente ou futura.

c) Descartar: Costumeiramente, as organizações retêm seus conhecimentos não rentáveis, e isto é um erro que incorpora custos e perda de tempo à organização, assim defende Bukowitz e Williams (2002). A otimização da utilização de conhecimento reduz tempo e custos descartáveis.

O referido instrumento também é dividido em sete seções. Cada seção foi composta de 20 afirmações que os participantes avaliam em relação às suas organizações. Os critérios de avaliação consistiram em: F – a afirmativa é fortemente válida para a minha empresa; M – a afirmação é moderadamente válida para a minha empresa; e Fr – a afirmação é fracamente válida para a minha empresa.

Como esse modelo permite realizar uma análise da informação e do conhecimento em nível tático e estratégico da instituição. A partir da aplicação do referido modelo, o objetivo deste artigo é realizar um diagnóstico de gestão do conhecimento.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em 3 unidades da Unipac, na forma de um estudo de caso ao estudar as práticas adotadas por cada uma dessas unidades. Escolheu-se essa estratégia porque, segundo Yin (2005), a mesma é eficiente para “contribuir com o conhecimento que temos de fenômenos individuais e organizacionais, além de outros fenômenos relacionados” (YIN, 2005, p.20). Foram escolhidas essas unidades (Contagem, Ipatinga e Timóteo) por estarem submetidas ao mesmo grupo gestor.

Definiu-se como universo da pesquisa os diretores, coordenadores de curso de graduação e gerentes dos setores como secretaria, biblioteca, financeiro, administrativo e comunicação. Optou-se por esse universo por considerar que são esses cargos ou funções que estão envolvidas diretamente no nível tático e estratégico da instituição. Vale ressaltar que a pesquisa teve amostra da totalidade dos componentes do universo da mesma. Na unidade de Contagem, 07 dos 08 gestores preencheram o questionário; na unidade de Timóteo, os 06 gestores preencheram o questionário; e na unidade de Ipatinga, os 19 gestores.

Anteriormente a aplicação do instrumento, foi realizada a distribuição, por e-mail institucional de cada participante, de um material explicativo referente à conceitos básicos da Gestão do Conhecimento para os participantes da pesquisa. Esse material é parte da implementação de uma cultura voltada para práticas e ferramentas de gestão do conhecimento. Os participantes foram motivados a manter como foco de referência para o preenchimento do instrumento a unidade que atua. Exceto os gestores que atuam nas 3 unidades, que foram orientados a preencher o instrumento tendo como foco a organização como um todo.

Durante reuniões gerenciais realizadas em cada unidade da instituição foi realizado um nivelamento de informação com relação à Gestão do Conhecimento, abordando os principais conceitos e técnicas da GC. Assim, na oportunidade, os gestores tiveram oportunidade de familiarizar com o tema da pesquisa e, ao final da reunião, receberam uma cópia impressa do questionário de Diagnóstico da Gestão do Conhecimento. Ficou acordado que os mesmos devolveriam o questionário devidamente preenchido na próxima reunião gerencial e assim foi feito.

O instrumento de coleta de informações utilizada na presente pesquisa foi o questionário. Esse foi desenvolvido pelas autoras Bukowitz e Williams (2002), e é composto por 140 questões fechadas.

Utilizando como base a classificação de métodos científicos publicado por Vergara (2009), essa pesquisa se caracteriza quanto aos fins como descritiva; quanto aos meios é caracterizada como estudo de caso; e quanto à abordagem como quantitativa. Para essa autora, pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de um fenômeno ou uma determinada população. A pesquisa é considerada como um estudo de caso quando é realizado um estudo profundo e detalhado de um determinado caso que exemplifique o assunto abordado. Já a pesquisa quantitativa, é definida por Vergara (2009) quando os dados são expressos através de medidas numéricas. Não se deve fazer juízo de valor, mas deixar que os números levem à solução.

A fase seguinte foi analisar os dados de acordo com orientação contida no Manual de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002): para cada afirmativa é atribuída uma pontuação (“F”=3, “M”=2 e “Fr”=1) soma-se o total de “F” e multiplica por três; o total de “M” e multiplica por dois e o total de “Fr” multiplica por um. A pontuação máxima para cada seção é de 60 pontos (20 afirmações x 3). Para encontrar o percentual de cada seção deve-se dividir a pontuação total de cada seção por 60. O melhor desempenho de cada seção é

percebido pelo maior percentual obtido nas respostas, sendo que o padrão aceitável pelas autoras, baseando-se em médias encontradas nos estudos que realizaram, é de 30 a 70% para cada seção e de 55% para todas seções.

A interpretação da pontuação dos resultados do DGC acontece obedecendo a um simples critério, quanto maior o percentual obtido nas respostas, melhor o desempenho de um passo específico do processo de Gestão do Conhecimento.

4. RESULTADOS

Para o alcance do objetivo geral dessa pesquisa, após a coleta de dados, esses dados foram analisados e interpretados na tentativa de transformá-los em informações que possam ser utilizadas para explicar a problematização apresentada.

Como as 3 unidades pesquisadas estão submetidas ao mesmo conselho gestor, foi realizada análise do resultado delas juntas.

QUADRO 1: Médias para os fatores do conhecimento da organização, considerando as 3 unidades.

Seção	Corresponde	Média	
1	Obtenha	66,6	Tático
2	Utilize	57,7	Tático
3	Aprenda	67,7	Tático
4	Contribua	63,3	Tático
5	Avalie	64,4	Estratégico
6	Construa	57,7	Estratégico
7	Despoje	58,8	Estratégico

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Destacando-se que a melhor média foi a seção “Aprenda”, que foi de 67,7%. Já as menores médias foram das seções “Utilize” e “Construa”, com 57,7% cada uma delas. Vale ressaltar que na seção “Utilize” houve maior desvio, pois o valor máximo foi de 80% e o mínimo foi de 35,5%. Constatou-se também que, a organização como um todo está dentro dos parâmetros estabelecidos pelas autoras do modelo utilizado.

Após analisarmos o resultado das 3 unidades juntas, foi realizada análise de cada unidade separadamente.

QUADRO 2: Médias para os fatores do conhecimento separados por unidade.

Seção	Corresponde	Ipatinga	Contagem	Timóteo	
1	Obtenha	66,6	51	59,9	Tático
2	Utilize	68,8	52,1	76,6	Tático
3	Aprenda	74,4	56,6	79,9	Tático
4	Contribua	49,9	47,7	65,5	Tático
5	Avalie	63,3	48,8	74,4	Estratégico
6	Construa	59,9	50,9	72,1	Estratégico
7	Despoje	59,9	53,3	70,9	Estratégico

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Ao analisar o resultado, percebe-se que a unidade de Timóteo obteve as maiores médias e a de Contagem obteve as menores. Além disso, diferentemente do resultado da organização, que teve como menores médias para as seções “Utilize” e “Construa”, as unidades tiveram menores médias a seção “Contribua” para as unidades de Ipatinga e Contagem; e “Obtenha” para Timóteo.

Também quando analisadas separadamente, destaca-se nos resultados que todas as médias das seções de cada unidade encontram-se dentro do padrão estipulado por Bukowitz e

Williams (2002). Pode-se afirmar, então, que as unidades pesquisadas tiveram índice do DGC aceitável.

Interessante notar, ainda analisando os resultados de cada unidade, que as maiores médias são do processo estratégico, que se refere ao alinhamento entre as estratégias do conhecimento com as estratégias organizacionais. O processo tático refere-se à forma que as pessoas tratam diariamente com o conhecimento e o utiliza como ferramenta para atender as rotinas empresariais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo diagnosticar, através do modelo proposto pelas autoras Bukowitz e Williams (2002), como o conhecimento captado, criado e usado pela IES em questão, gera aumento do seu desempenho. Também teve três objetivos específicos. (1) levantar qual a real situação da Gestão do Conhecimento na instituição. (2) analisar as informações e o conhecimento, no nível tático e estratégico. (3) identificar na instituição as limitações encontradas em cada seção (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua, Avalie, Construa/Mantenha, Descarte).

O Diagnóstico de Gestão do Conhecimento nas unidades estudadas demonstram que os fundamentos da Gestão do Conhecimento estão presentes nos processos e na cultura de cada unidade. Assim, de maneira geral, constata-se que o objetivo central da GC está sendo aplicado.

Em relação à aplicação do DGC na forma de questionário, nenhuma dificuldade para responder foi explicitada pelos gestores, provavelmente devido ao nivelamento realizado anteriormente à entrega do questionário. Porém todos expressaram que a ferramenta é cansativa em decorrência das 140 afirmativas, necessitando de bastante tempo. Inclusive, o tempo médio de preenchimento do questionário foi superior ao relatado no próprio manual utilizado como referência. É importante destacar que o estudo realizado é de relevante importância para se entender a gestão do conhecimento nas organizações. No entanto, as teorizações e evidências apresentadas não têm a pretensão de ser uma teoria definitiva e sim visam estimular o debate e a crítica junto à comunidade acadêmica e empresarial.

Vale destacar que, apesar de estar dentro dos parâmetros aceitos por Bukowitz e Williams (2002), há uma discrepância entre os processos táticos e estratégicos. Assim, outra função da gestão do conhecimento que é fortalecer a cultura do compartilhamento de conhecimento e desenvolver esta estratégia alinhada com as competências profissionais deve ser trabalhada.

Baseando-se ainda nos resultados apresentados na seção anterior e em um dos princípios da GC, que é compartilhar o que sabe e aprender o que não sabe, sugere-se que sejam planejadas ações para desenvolvimento das seções “Utilize” e “Construa”, pois foram as seções que obtiveram menores médias. As unidades pesquisadas têm que proporcionar ambientes e melhores práticas para o estímulo da criatividade e uso da informação.

Principalmente para a seção “Construa”, deve-se realizar ações diferenciadas, pois este passo está voltado para o futuro, de maneira que o gerenciamento do conhecimento viabilize uma competitividade estável à organização. Neste passo, deve-se não só atender as exigências do mercado atual, mas se preparar para desenvolver, cultivar e proteger o conhecimento essencial no futuro. Portanto, como essa seção está ligada ao futuro da instituição, deve-se focar nessa seção para garantir o principal objetivo da Gestão do Conhecimento, que é alcançar diferencial competitivo.

Como as unidades estão submetidas ao mesmo grupo gestor, um desafio a ser considerado é garantir que as práticas de GC sejam utilizadas para alinhar e nivelar a Gestão do Conhecimento entre essas unidades.

Deve-se garantir a evolução gradativa dos modelos de gestão, inserindo modelos e práticas de GC nas unidades pesquisadas da Unipac, porque gera, a longo prazo, segundo Bukowitz e Williams (2002), uma vantagem competitiva.

Esse trabalho contribuiu para fortalecer o modelo de gestão do conhecimento, porém torna-se necessário realizar outras aplicações do DGC para que os gestores possam analisar a real situação da GC na instituição ou no seu departamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge management and Knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-132, 2001.

AR-Web. Unipac: histórico. Disponível em:
< <http://www.unipacvaledoaco.com.br/paginainterna.aspx?cd=32>>. Acesso em: 07 de março de 2014.

AUN, Marta P. O Conhecimento e seus desafios para a Gestão. In: V Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte, novembro de 2003.

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

CASSAPO, Felipe. Se a minha empresa soubesse o que a minha empresa sabe... Dez lições aprendidas para a implementação de uma iniciativa de Gestão do Conhecimento. In: Gestão do Conhecimento e e-learning na prática. Organizador: TERRA, José Cláudio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, Raquel Pinto. **Gestão do conhecimento nas universidades que em Belo Horizonte: as universidades que ensinam também aprendem?** - Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

COSTA, I.; VASCONCELOS, A. C. F.; CÂNDIDO, G. A. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento como Mecanismo para Criação de Valor: Um Estudo Exploratório no SEBRAE-PB. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 5, 2, p.80-98, abr./jun. 2009.

CRUZ, Cláudia Andressa; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão do conhecimento e sistemas de informação: uma análise sob a ótica da teoria de criação do conhecimento. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 13, n.2, Aug. 2008. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362008000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 de abril de 2014.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work**. Boston: Harvard Business School, 1993.

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

DILLON, M. Knowledge management: chimera or solution? **Libraries and the Academy**, v.12, n.2, p.321-336, 2002.

EL SAWY, O.; JOSEFEK, R. **Business process as nexus of knowledge**. Handbook on Knowledge Management, Berlin, v. 1, p. 425-438, Springer-Verlag 2003.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. et al. **Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizacional Knowledge Assessment (OKA)**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2, 2009, Brasília. Anais...

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas. 1999.

GRAHAM, A.; PIZZO, V. Uma questão de equilíbrio: estudos de casos na gestão estratégica do conhecimento. In: A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento. Organizador: KLEIN, D. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 15-39.

MORENO, Valter; SANTOS, Lucia Helena Andrade dos. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte , v. 17, n. 1, Mar. 2012.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13 ed., Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.

ROCHA, Elyrose Sousa Brito et al . Knowledge management in health: a systematic literature review. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto , v. 20, n. 2, Apr. 2012. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692012000200024&lng=en&nrm=iso. Acessado em 09 Março de 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692012000200024>.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.; Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p. Cap. 1: Introdução ao Conhecimento nas Organizações, p.1-21.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., Core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v.69, n.3, May/June, 1990. Tradução: Fundação Dom Cabral.

SMITH, H. A.; MCKEEN, J. D. **Developments in practice XII: knowledgeenabling business processes**. *Communications of the Association for Information Systems*, v. 13, p. 25-38, 2004.

STEWART, T. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

TERRA, J.C.C.; **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora. 2000.

VASCONCELOS, Flávio C. Da Gestão do Conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. In: *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 98-102. Out/Dez de 2001.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

ZIVIANI, F. ; FERREIRA, M. A. T. ; SILVA, Sandro Marcio da . **Avaliação da maturidade em gestão do conhecimento em organizações mineiras.** In: 3rd INTERNATIONAL CONGRESS OF KOWLEDGE AND INOVATION (ciKi), 2013, Porto Alegre - RS. PROCEEDING OF THE 3rd INTERNATIONAL CONGRESS OF KOWLEDGE AND INOVATION (ciKi). Florianópolis - SC: CIKI, 2013. v. 3. p. 197-2015.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos.** 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman. 2005.

APÊNDICES OU ANEXOS