

DIAGNÓSTICO DE NÍVEIS DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCESSIONÁRIA CAMVEL

André Cesário Pereira Werner

Lucas Barcellos Pinho

Aline Ferreira

Carlos Kobarg

Marilda Todescat

RESUMO

Há poucas décadas, surgiu a Gestão do Conhecimento (GC), como uma forma de buscar a diferenciação dentro do mercado, por meio da constante inovação. Com a globalização e a intensificação da competitividade, a inovação tornou-se necessária para a sobrevivência das empresas, como é o caso dentro do mercado automobilístico, onde a entrada de novas marcas causou a falência de muitas empresas de revenda. O objetivo deste trabalho é diagnosticar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento na concessionária de veículos Volkswagen Camvel, localizada no município de Balneário Camboriú - SC. Para a realização deste trabalho foi utilizado o Diagnóstico de Níveis de Maturidade em GC, elaborado pela *Asian Productivity Organization* (APO) que é dividido em sete critérios: Liderança em GC, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de GC, Aprendizagem e Inovação e Resultados de GC. Trata-se de um estudo quantitativo e descritivo, em que cada critério é subdividido em 6 quesitos, sendo cada um avaliado de 1 a 5, somando-se uma nota possível para cada critério de 6 a 30. O universo da pesquisa foi de 14 funcionários que atuam nas áreas de vendas de carros novos, e *Customer Relationship Management* (CRM), e os dados obtidos são referentes ao segundo semestre de 2013. A partir da pesquisa foi constatado que os critérios Liderança em GC, Pessoas, Processos de GC, Aprendizagem e Inovação e Resultados de GC obtiveram uma média de pontuação próxima, entre 17,9 e 18,8, e dois deles, Processos e Tecnologia, obtiveram resultados acima da média, sendo 21,3 e 21,1 respectivamente. A soma de todas as médias dos sete critérios é igual a 133,5, enquadrando a CAMVEL no terceiro nível de maturidade dentre os cinco estabelecidos pelo diagnóstico. O nível de maturidade Expansão em que a empresa se encontra considera que a Gestão do Conhecimento é totalmente implementada e implantada na organização. Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Diagnóstico de Maturidade; Mercado automobilístico.

ABSTRACT

A few decades ago, the Knowledge Management (KM) has emerged as a way of seeking differentiation within the market through constant innovation. With globalization and increased competitiveness, innovation has become necessary for the survival of businesses, as is the case within the automotive market, where the entry of new brands led to the bankruptcy of many resellers companies. The objective of this study is to diagnose the level of maturity of Knowledge Management in the Volkswagen dealership Camvel, located in the city of Balneário Camboriú - SC. In the development of this work, the Knowledge Management Assessment Tool created by the Asian Productivity Organization (APO) was applied, which is divided into seven criteria: KM Leadership, Process, People, Technology, Knowledge Processes, Learning and Innovation and KM Outcomes. This is a quantitative and descriptive study, in which each criterion is divided into 6 questions, each rated 1-5, adding a possible score for each criterion 6-30. The research involved 14 employees working in the department of new car sales, and in the department of Customer Relationship Management (CRM), and the data obtained is related to the second semester of 2013. From the research it was found that the criteria KM Leadership, People, Knowledge Processes, Learning and Innovation and KM Outcomes obtained close scores, between 17.9 and 18.8, and two of them, Process and Technology, achieved above average results, 21.3 and 21.1 respectively. The sum of the results of the seven criteria is equal to 133.5, setting CAMVEL to the third maturity level among the five established by the diagnosis tool. The maturity level of Expansion in which the company is, considers that knowledge management is fully implemented and deployed within the organization.

Key-words: Knowledge management; KM Assessment Tool; Automotive market.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é uma fonte de vantagem competitiva para as organizações. Para isso, ele deve ser disseminado e incorporado dentro das empresas, de modo que possa acompanhar qualquer inovação.

No mundo corporativo, a competitividade é tanta que alguns diferenciais são fundamentais para a conquista de mercado e a fidelização de clientes. Assim, ganha quem é mais competitivo, inovador e sabe dar maior importância às pessoas. Afinal, são elas que detêm os conhecimentos mais valiosos sobre como atingir melhores resultados, como diagnosticar problemas e otimizar processos internos, enquanto os equipamentos usados nas operações, ou seja, os bens tangíveis, tornam-se coadjuvantes para tal fim.

A partir dessa visão, há poucas décadas, surgiu a Gestão do Conhecimento (GC), que é utilizada estrategicamente por várias corporações como uma forma de identificar, criar, renovar, estimular e aplicar os conhecimentos na organização de modo que seja possível mensurar com mais segurança a sua eficiência, mantê-lo atual e disponível, além de auxiliar na tomada de decisão dos gestores. Com isso, as pessoas são incentivadas a compartilhar aquilo que sabem de

forma a criar um ambiente de trabalho no qual toda experiência válida pode ser acessada pelos outros colaboradores e aplicada em suas atividades a fim de elevar a produtividade da companhia.

O mercado automobilístico é um bom exemplo de situação em que a inovação e a concorrência elevada exigem fontes de vantagem competitiva, como é o caso do conhecimento. Atualmente, existem aproximadamente trinta marcas disputando esse mercado no Brasil, que sofreu diversas mudanças e entradas de novas empresas ao longo das últimas décadas. Desse modo, com as inovações tecnológicas, hoje o consumidor deseja carros cada vez mais econômicos, menos poluentes e com melhores preços. Além disso, é possível observar incentivos cada vez maiores para que as pessoas tenham a capacidade de comprar automóveis. Diante desse cenário, houve um interesse em diagnosticar o nível de maturidade de GC em uma concessionária de veículos.

A empresa estudada para a realização deste artigo foi a Camvel, Camboriú Comércio de Veículos Ltda., concessionária de veículos Volkswagen que atua em Balneário Camboriú e Itajaí desde 1961. Atualmente apresentando uma força trabalhadora de 122 colaboradores, a empresa fatura anualmente acima de cem milhões de reais, vendendo cerca de 1800 veículos novos no ano, além de veículos seminovos e peças e acessórios originais Volkswagen. A empresa também presta serviços de manutenção e recondicionamento de veículos, e intermedia serviços bancários, corretagem de seguros e serviços de despachante. Assim, o artigo apresenta um diagnóstico que visa identificar o nível de maturidade no que diz respeito à gestão do conhecimento, dentro da área de vendas de veículos novos e Customer Relationship Management (CRM) da concessionária, utilizando o diagnóstico de níveis de maturidade da Gestão do Conhecimento elaborado pela Asian Productivity Organization (APO). Estas áreas têm 23 funcionários.

As seções subsequentes desse artigo são a fundamentação teórica que suportou a presente pesquisa, os procedimentos metodológicos utilizados, bem como a análise dos dados encontrados e suas conclusões.

2.1 Gestão do Conhecimento

Nesta seção, contempla-se o embasamento teórico necessário para permitir um alcance preciso e fundamentado sobre o tema da pesquisa.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), as empresas em movimento necessitam de um novo paradigma de administração, baseado na criação do conhecimento e que tenha uma melhor

capacidade de lidar com as incertezas, contradições e paradoxos. Afinal, o conhecimento é criado pela síntese do que aparenta ser oposto. Desse modo, quando os mercados transformam-se, as empresas bem sucedidas são aquelas cujo negócio principal é a inovação constante, com uma visão ou ideal determinado.

Portanto, uma empresa criadora de conhecimento tem como papel principal a capacidade de disponibilizar o conhecimento pessoal para os demais indivíduos da organização. Para compreender isso, é preciso conhecer as diferenças entre os tipos de conhecimento: o tácito e o explícito.

O conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável, sendo visto como pessoal, difícil de formalizar e difícil de comunicar aos outros. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), ele consiste parcialmente em habilidades técnicas, informais, difíceis de determinar e captadas no termo *know-how*. Diferentemente, o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos de áudio ou manuais. Assim, ele pode ser transmitido aos indivíduos de forma rápida, formal e sistemática.

O conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito. Assim, essa interação pode ser chamada de “conversão do conhecimento” e ocorre entre indivíduos. Afinal, embora pessoal, o conhecimento é construído também de forma social (SVEIBY, 1998).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), é possível postular quatro diferentes modos de conversão do conhecimento: de conhecimento tácito para tácito, conhecido como socialização; de conhecimento explícito para explícito, ou combinação; de conhecimento tácito para explícito, conhecido como externalização; e de conhecimento explícito para tácito, ou internalização.

Pode-se dizer que o modo de socialização inicialmente constrói um campo de interação, que permite o compartilhamento das experiências de cada membro. Depois, o modo de externalização é desencadeado pelo diálogo coletivo, em que a utilização de metáforas e analogias auxilia na transmissão do conhecimento tácito, que é difícil de comunicar. Então, o modo de combinação surge pela rede do conhecimento criado e do conhecimento existente em outras seções da organização, formando novos produtos, serviços ou sistemas administrativos. E, por fim, “o aprender fazendo desencadeia a internalização”. Desse modo, Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o conhecimento tácito é “amplificado através dos quatro modos de conversão de conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos mais elevados”.

2.2 Instrumentos de Mensuração de Gestão do Conhecimento

Existem diversos métodos que buscam mensurar, por meio de questionários e critérios, a qualidade da gestão do conhecimento dentro de uma organização. Dentre eles, é importante reconhecer o método Organizational Knowledge Assessment (OKA), e o prêmio Make - Most Admired Knowledge Enterprise, além do Diagnóstico dos Níveis de Maturidade da Gestão do Conhecimento desenvolvido pela Asian Productivity Organization (APO), método esse que foi o escolhido para a presente pesquisa.

O Diagnóstico dos Níveis de Maturidade da Gestão do Conhecimento é realizado por meio da aplicação de um questionário que visa avaliar o grau de desenvolvimento da gestão do conhecimento dentro da organização assim como conhecer os pontos fortes da empresa e as oportunidades de melhorias.

Utilizando os seguintes critérios é possível identificar o nível de maturidade da gestão do conhecimento na organização: liderança em gestão do conhecimento, processos, pessoas, tecnologia, processos do conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da gestão do conhecimento. As sete categorias de auditoria sugeridas pela APO são descritas no quadro a seguir:

Tabela 01 – Os 7 Critérios

Critério	Conteúdo
Liderança em GC	Avalia a capacidade da liderança da organização para responder aos desafios de uma economia baseada no conhecimento. A liderança em GC é avaliada em termos de políticas de GC e estratégias que estão em vigor dentro da organização.
Processo	Avalia como o conhecimento é utilizado na gestão, implementação e melhoria dos processos chave de trabalho da organização.
Pessoas	É avaliada a capacidade para criar e sustentar uma cultura organizacional baseada no conhecimento e aprendizagem. O esforço da organização para incentivar o compartilhamento de conhecimento e colaboração é avaliado.
Tecnologia	Analisa na organização, sua capacidade para desenvolver e oferecer soluções baseadas no conhecimento, tais como ferramentas colaborativas e os sistemas de gerenciamento de conteúdo.
Processos de Conhecimento	A capacidade da organização para sistematicamente identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento é avaliada.
Aprendizado e Inovação	Determina a capacidade da organização para incentivar, apoiar e reforçar a aprendizagem e a inovação por meio

	de processos sistemáticos de conhecimento.
Resultados de GC	Mede a capacidade da organização para aumentar o valor para os clientes através de novos produtos e melhores serviços, bem como a capacidade da organização para aumentar a produtividade, qualidade e rentabilidade.

Fonte: Elaborada pelos autores. 2013.

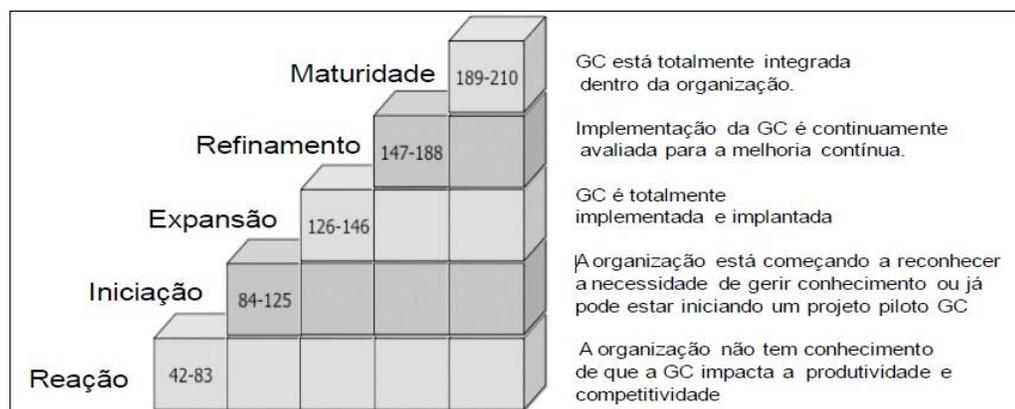
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa foram:

A coleta de dados foi feita com a aplicação do Diagnóstico de Níveis de Maturidade em GC, elaborado pela APO e dividido nos sete critérios anteriormente explicados. Esse Diagnóstico é composto de 42 perguntas fechadas, sendo que as respostas obedeciam a uma escala de 1 a 5, onde 1 é o nível mínimo e 5 é o nível máximo. O questionário foi entregue impresso aos 14 funcionários que atuam na área de vendas de carros novos e CRM. Além disso, os dados obtidos são referentes ao segundo semestre de 2013. Os dados foram tratados em ferramenta excell.

Os resultados foram quantitativos e analisados conforme os Níveis de Maturidade propostos pelo modelo adotado.

Figura 02 – Nível de Maturidade de GC.



Fonte: Young (2010, p.36).

Salienta-se que a pesquisa limitou-se a um estudo de caso na concessionária Camvel, especialmente em suas áreas de vendas de carros novos e CRM, portanto os resultados limitam-se a esta organização não podendo ser generalizados a todas as concessionárias. O enfoque do estudo foi quantitativo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para exposição dos resultados da pesquisa e uma melhor compreensão de como o raciocínio foi desenvolvido até, por fim, diagnosticar o nível de maturidade em gestão do conhecimento da CAMVEL, será apresentada uma descrição dos departamentos pesquisados, seguido pela análise dos dados levantados de acordo com cada critério de avaliação.

A empresa já possui práticas de gestão do conhecimento, apesar de não receber esse nome e muitas vezes não ser reconhecida pelos funcionários. Como exemplo pode-se citar a gestão de uma base de dados de clientes e potenciais clientes da empresa, fornecendo conhecimentos úteis e personalizados para cada situação.

Além dessa prática, cita-se as constantes visitas de funcionários de outras concessionárias à empresa, que acabam trocando experiências sobre vendas e o atual mercado automobilístico. Essa visita de funcionários é mútua, dessa forma, funcionários da CAMVEL visitam frequentemente outras concessionárias Volkswagen do estado em busca de novas informações e processos.

A montadora dispõe de um programa chamado Dealer Qualification no qual o foco é a otimização e criação de processos dentro das revendas. Para isso, utiliza-se de manuais e consultores que explicitam esse conhecimento e auxiliam no procedimento de implementação de novos processos.

A própria Volkswagen oferece cursos online, em parceria com a TOTVS, a todos funcionários da concessionária, específicos para cada função. Também são realizados cursos presenciais da Volkswagen, que buscam transmitir conhecimentos dos funcionários mais experientes do país, sobre práticas de vendas, informações dos produtos e o mercado automobilístico de varejo.

Nessa seção serão apresentados os resultados da coleta de dados.

4.1 Liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional

O primeiro critério do questionário busca avaliar a habilidade de liderança da organização para enfrentar os desafios de uma economia e sociedade baseada no conhecimento, utilizando políticas e estratégias de GC.

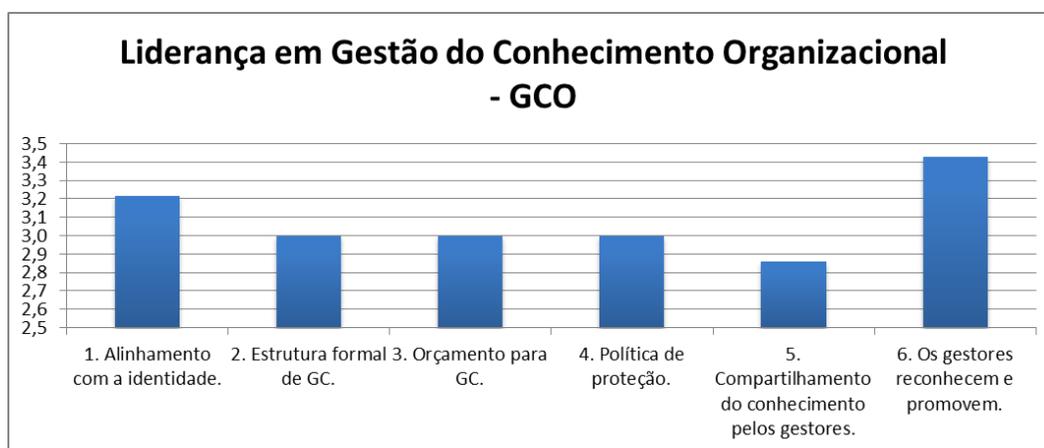
De acordo com o gráfico abaixo, das seis perguntas referentes ao tema liderança em gestão do conhecimento organizacional, a que obteve maior pontuação foi a de número 6, que diz respeito ao reconhecimento por parte dos gestores à melhoria do desempenho, o aprendizado

individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação. Isso demonstra a atenção dos gestores às boas ações de seus funcionários.

Já a questão de menor pontuação, apesar de ter uma diferença pouco significativa, refere-se ao compartilhamento de conhecimento pelos gestores, algo que pode ser entendido, já que as práticas de GC da empresa não envolvem diretamente a troca de conhecimentos entre gestores e funcionários.

O gráfico abaixo demonstra a situação da CAMVEL no critério de Liderança em GCO, fazendo uma comparação entre a pontuação de cada pergunta.

Gráfico 01 – Liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional – GCO.



Fonte: Dados primários. Elaborado pelos autores. 2013.

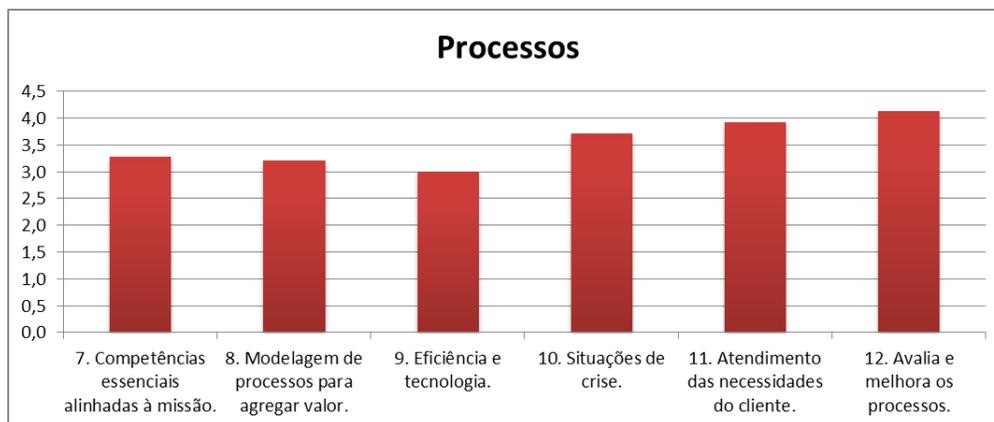
4.2 Processos

O critério Processos verifica como o conhecimento é utilizado na gestão, implementação e melhoria dos processos essenciais de trabalho da organização.

A média de pontuação das respostas foi a mais alta dentre os outros critérios, podendo destacar a questão 12, no que se refere à avaliação e melhoria contínua dos processos, fato este podendo ser relacionado ao programa disposto pela Volkswagen de melhoria dos processos, e sempre aderido pela empresa.

O atendimento das necessidades do cliente também recebeu uma pontuação alta por se tratar de uma das principais preocupações da organização e ser um de seus diferenciais competitivos.

Gráfico 02 – Processos.



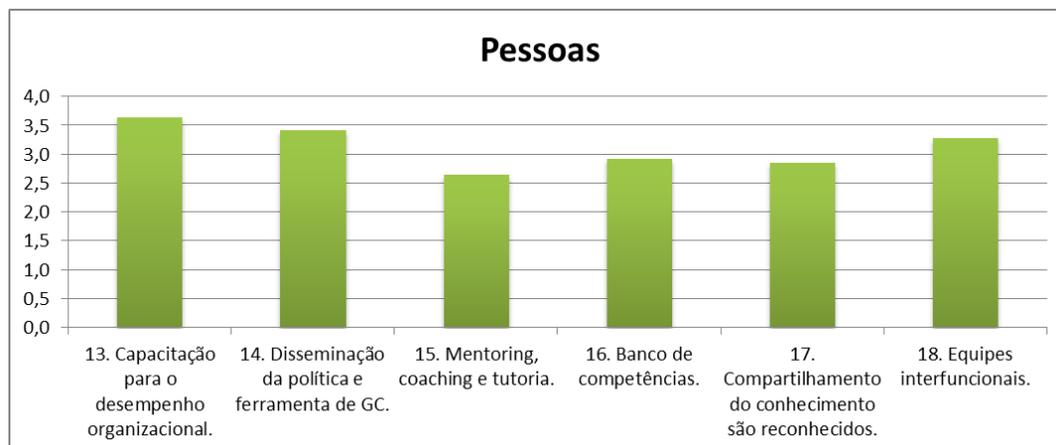
Fonte: Dados primários. Elaborado pelos autores. 2013.

4.3 Pessoas

No critério Pessoas, o questionário explora as relações do conhecimento dentro da empresa, sua capacidade em fornecer um ambiente para compartilhamento de conhecimento colaborativo, o reconhecimento desse compartilhamento e a habilidade de trabalhar em equipe, analisando as pessoas como peças-chave do conhecimento.

Quanto aos resultados desse fator, pode-se observar a nota abaixo da média na questão quinze, que diz respeito às práticas de *mentoring*, *coaching* e tutoria dentro da empresa. Essa nota se justifica pelo fato da empresa não trabalhar com modelos exatos de *mentoring* e *coaching*, pois a maioria do compartilhamento de conhecimento dentro da empresa se dá por meio das tecnologias de informação. Uma prática de gestão da CAMVEL que pode ser enquadrada nesse processo é o intercâmbio entre funcionários de diversas concessionárias Volkswagen, porém, essa prática não é formalizada e depende dos próprios colaboradores.

A resposta com média mais alta está relacionada à eficiência das capacitações realizadas pela empresa com os objetivos e o desempenho da organização. Isso indica que os próprios colaboradores conseguem perceber os efeitos dos programas de educação e capacitação no desenvolvimento de suas carreiras e no alcance dos objetivos da empresa. Outra questão que atingiu uma média alta para o critério foi a disseminação da política e ferramentas de GC, o que pode ser relacionado com o fato da empresa possuir uma gestão de conhecimento abrangente, que envolve não somente as áreas dos funcionários entrevistados, mas todas as partes da empresa.



Fonte: Dados primários. Elaborado pelos autores. 2013.

4.4 Tecnologia

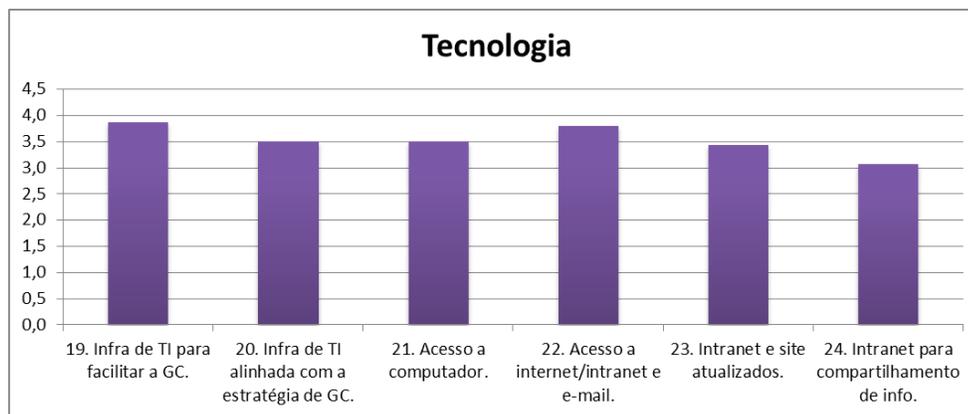
O critério tecnologia analisa a infraestrutura tecnológica disponível na empresa e como ela é utilizada para beneficiar a gestão do conhecimento organizacional.

Esse foi um dos critérios que obteve maior pontuação média durante a aplicação do questionário. Percebe-se a preocupação da empresa com o compartilhamento do conhecimento por meios tecnológicos. A maioria das práticas vigentes de gestão do conhecimento utiliza-se de meios eletrônicos para sua propagação.

A gestão da base de dados de clientes se dá por um Sistema de Informação ERP com um módulo de CRM, integrados com todas as concessionárias do Grupo PROMENAC/CAMVEL. Caso um cliente chegue à CAMVEL e já esteja em negociação com algum outro vendedor de alguma empresa do grupo, o vendedor da CAMVEL receberá uma notificação via sistema com os dados da negociação, a fim de não prejudicar a margem de lucro trabalhada na venda.

Outra prática de GC viabilizada por meios eletrônicos pela Volkswagen é a TRP (Técnica de Reparo Padrão). Trata-se de um cadastramento de possíveis falhas em veículos já conhecidas pela rede, em que são estudadas as melhores técnicas de reparo e então disponibilizadas online para livre acesso dos mecânicos das concessionárias Volkswagen de todo o Brasil.

Gráfico 04 – Tecnologia.



Fonte: Dados primários. Elaborado pelos autores. 2013.

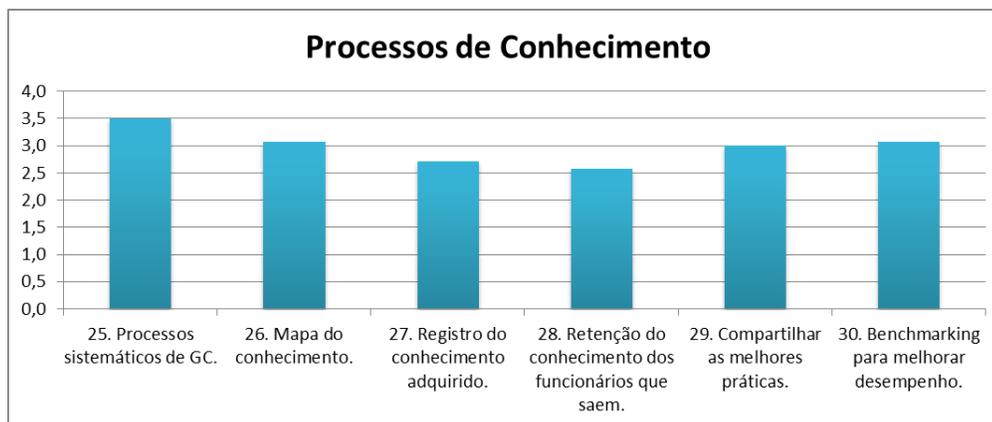
4.5 Processos De Conhecimento

O quinto critério tratado no questionário, processos de conhecimento, diz respeito às ações da empresa com o conhecimento disponível e recém-adquirido, com o intuito de observar a capacidade de gerir e maximizar o capital intelectual da organização. Analisa os processos de identificação, mapeamento, retenção e compartilhamento do conhecimento.

Observando o gráfico, é possível perceber claramente a vantagem da questão de número vinte e cinco em relação às outras. Ela trata sobre o fato da organização possuir processos sistemáticos para o "manuseio" do conhecimento durante as diversas etapas e dentro das diversas áreas da empresa. Isso demonstra que grande parte dos funcionários reconhece processos dentro da empresa relacionados à gestão do conhecimento, e conseguem identificá-los.

A pergunta com menor avaliação foi a relacionada com a retenção do conhecimento dos funcionários que deixam a empresa. Essa nota abaixo da média do critério pode ser explicada pelo fato da empresa não ter o costume de realizar entrevistas de desligamento com os funcionários que saem da organização, e também pode ser relacionada com a perda de clientes da empresa ao demitirem vendedores que possuem um relacionamento forte com os seus clientes.

Gráfico 05 – Processos de Conhecimento.



Fonte: Dados primários. Elaborado pelos autores. 2013.

4.6 Aprendizagem e Inovação

Esse critério está associado com o incentivo da organização às novas ideias, a sua propensão a correr riscos, a observação dos erros como forma de aprendizado, a utilização de novas técnicas e ferramentas de aprendizagem e o apoio da equipe de trabalho à inovação.

A CAMVEL conseguiu bom score nesse critério, principalmente nas questões voltadas aos valores de aprendizagem e inovação e aos erros como forma de aprendizagem. Com isso, percebe-se que a empresa busca incentivar o pensamento inovador dentro da empresa e encoraja os funcionários a tomarem atitudes que busquem melhorias, mesmo com o risco de erro.

Durante o critério aprendizagem e inovação um resultado baixo se sobressai. A questão sobre equipes interfuncionais para problemas. Percebe-se que esta não é uma prática comum dentro da CAMVEL, apesar dos diversos setores se comunicarem durante a resolução de problemas, não há um processo formal de formações de equipes específicas para resolução de problemas.

Gráfico 06 – Aprendizagem e Inovação.



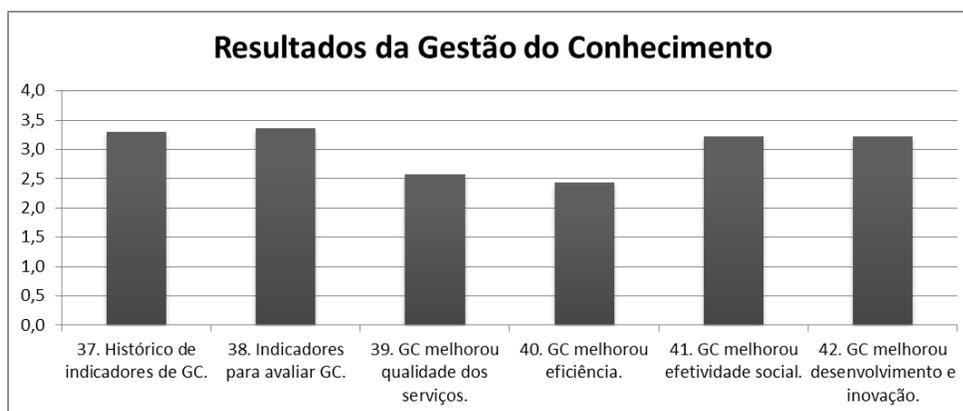
Fonte: Dados primários. Elaborado pelos autores. 2013.

4.7 Resultados da Gestão do Conhecimento

O último critério tem como finalidade medir os impactos da gestão do conhecimento dentro da empresa e como essas práticas conseguem aumentar o valor transmitido ao cliente.

A média do último critério condiz com o que foi observado ao longo da análise, com a maioria das questões atingindo um grau intermediário de sucesso. Dois quesitos ficaram com notas inferiores à média. Eles avaliam como a gestão do conhecimento melhorou a qualidade dos serviços e a eficiência dentro da empresa. Ao contrário das outras melhorias, os funcionários não perceberam com tanta clareza melhorias nos serviços prestados pela empresa com o uso da gestão do conhecimento, possivelmente pelo fato dos programas de gestão do conhecimento dentro da empresa não estarem focados diretamente no serviço prestado, mas em conhecimentos subjacentes que acabam ajudando na prestação do serviço. Em relação à eficiência, uma possível interpretação é a de que a empresa não tem novos programas de gestão do conhecimento, todos os praticados já estão em atuação há certo tempo, o que torna difícil a percepção de melhoria de eficiência, já que os impactos já são vistos há um bom tempo.

Gráfico 07 – Resultados da Gestão do Conhecimento.



Fonte: Dados primários. Elaborado pelos autores. 2013.

A seguir é apresentada uma tabela com os pontos fortes e fracos referentes às questões de cada critério.

Tabela 02 – Pontos fortes e fracos de cada critério.

Critério	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional	Os gestores reconhecem e promovem.	Compartilhamento do conhecimento pelos gestores.
Processos	Avalia e melhora os processos.	/
	Atendimento das necessidades do cliente.	
Pessoas	Capacitação para o desempenho organizacional.	Mentoring, coaching e tutoria.
	Disseminação da política e ferramenta de GC.	
Tecnologia	Infra de TI para facilitar a GC.	/
	Acesso a internet/intranet e e-mail.	
Processos de Conhecimento	Processos sistemáticos de GC.	Retenção do conhecimento dos funcionários que saem.
Aprendizagem e Inovação	Valores de aprendizagem e inovação.	Equipes interfuncionais para problemas.
Resultados da Gestão do Conhecimento	/	GC melhorou eficiência.
		GC melhorou qualidade dos serviços.

Fonte: Dados Primários. Elaborado pelos autores. 2013.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

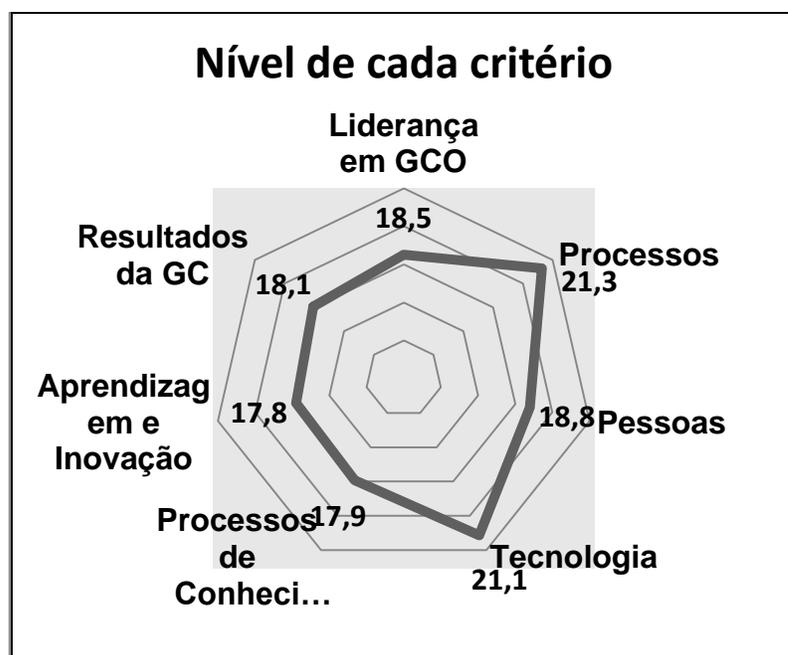
Analisados os sete critérios de avaliação conjuntamente no gráfico radar abaixo, é possível perceber que a maioria deles obteve uma média de pontuação próxima, e dois deles, Processos e Tecnologia, obtiveram notas acima da média.

O critério Processos alcançou a maior média, 21,3, podendo ser relacionado ao constante trabalho de padronização dos processos pela Volkswagen. Tendo como foco o aprimoramento e a padronização dos processos de todas as concessionárias do Brasil, a Volkswagen lança programas

neste sentido constantemente. Programas como o Dealer Qualification que são sempre sumariamente aderidos e implementados pela concessionária CAMVEL.

No quesito Tecnologia, segundo critério melhor avaliado (21,1), é possível relacioná-lo à utilização da Tecnologia de Informação como principal meio para as práticas de Gestão do Conhecimento dentro da organização estudada. Ferramentas colaborativas como o “TRP” previamente mencionado e sistemas de gerenciamento de conteúdos como sua base de clientes são algumas das ferramentas utilizadas pela Camvel que estão relacionadas a este critério.

Gráfico 08 – Nível de cada critério de GC.



Fonte: Dados Primários. Elaborado pelos autores. 2013.

A soma de todas as médias dos sete critérios é igual a 133,5, enquadrando a CAMVEL no terceiro nível de maturidade dentre os cinco estabelecidos pelo diagnóstico da APO. O nível de maturidade Expansão em que a empresa se encontra considera que a Gestão do Conhecimento é totalmente implementada e implantada na organização.

Apesar de a empresa estudada não possuir uma estrutura formal responsável pela Gestão do Conhecimento, é possível identificar que a empresa trabalha a GC como diferencial competitivo, principalmente no que diz respeito à gestão de sua base de clientes. Ela possui

processos estruturados de armazenamento, compartilhamento e utilização de informações sobre seus clientes, tratando esse aspecto como uma alavanca em suas vendas.

Com o diagnóstico é possível identificar pontos a serem melhorados, sendo primariamente importante a criação de uma estrutura formal responsável pela GC, e a alocação de recursos para tanto. Práticas já existentes, porém não formalizadas, poderiam se beneficiar e serem aprimoradas ao formalizá-las, tornando-as mais frequentes e padronizadas. Pontos a serem melhorados nesse sentido seriam as práticas de intercâmbio de funcionários entre as concessionárias Volkswagen, aliadas à criação de processos estruturados de coaching e mentoring.

O desenvolvimento de práticas formalizadas de retenção do conhecimento de funcionários que saem da organização também é considerado um ponto a ser melhorado. Deve ser estudada a ideia de incluir uma entrevista com o funcionário durante o processo do seu desligamento.

Foi visto que a CAMVEL utiliza diversos indicadores para medir o seu desempenho. Continuar a trabalhar com esses indicadores, porém fazendo possíveis modificações para o alinhamento desses indicadores às práticas de GC, poderia se tornar um diferencial para aumentar a precisão na mensuração da efetividade destas práticas, sendo possível compreendê-las como resultados palpáveis e facilitar a identificação de pontos a serem melhorados.

REFERÊNCIAS

APO. **Knowledge management: Facilitator's Guide**, 2009. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm> Acesso em 23 out 2013.

COSTA, H. G. **Auxílio multicritério à decisão: método AHP**. R. Janeiro: ABEPRO, 2006

DA ROCHA BORBA, Fabiola; DA COSTA KNOLL, Eduardo; TODESCAT, Marilda. **Diagnóstico de níveis de maturidade em Gestão do Conhecimento: Centro de Empreendedorismo Inovador da Fundação CERTI**. Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 3, n. 2, p. 163-176, 2013.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. Et al. **Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizational knowledge assessment (OKA)**.

Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/02/diagn%c3%93sticodagest%c3%83odoconhecimntonasorganiza%c3%87>>

[%c3%95esp%c3%9ablicasutilizandoom%c3%89todoorganizationalknowledge-assessment-oka2.pdf](#)> Acesso em 28 de out de 2013.

FREIRE, Patricia de Sá. Et al. **Ferramentas de Avaliação de Gestão do Conhecimento: um estudo bibliométrico.** Int. J. Knowl. Eng. Manag., ISSN 2316-6517, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 16-38, jul/out 2013.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. **Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças.** Revista do Serviço Público, v.1, n.1, p.71-90, jan/mar. 1998.

NUNES, Roberta Bastos Cunha. SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. **Método “OKA” é tema de painel no VII Congep por Paulo Sérgio Vilches Fresneda.** Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/sbgc/congep/noticia/metodo-oka-e-tema-painel-vii-congep>> Acesso em 28 de out de 2013.

PAPA, Marcos Antônio. Et al. **Diagnosticando a gestão do conhecimento em uma organização utilizando o método: Organizational Knowledge Assessment, OKA.** DataGramZero - Revista de Ciência da Informação. V.10, n.3 jun/09.

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

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2001.

YOUNG, Ronald. **Knowledge Management: tools and techniques manual.** Asian Productivity Organization. Tokio, 2010.