

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO**  
**CONHECIMENTO**

**MARCOS ANTÔNIO GARCIA**

**MODELO DE AÇÃO SOBRE AS DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**IMPACTANTES À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS**  
**ORGANIZAÇÕES**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

**Orientador: Prof. Osmar Possamai, Dr.**

Florianópolis

2007

**MARCOS ANTÔNIO GARCIA**

**MODELO DE AÇÃO SOBRE AS DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
IMPACTANTES À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia", Especialidade em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, x de mês de 2007.

---

Prof. xxxxxxxxxxxx, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Osmar Possamai, Dr.  
Orientador

---

Prof. nome, titulação.  
Instituição

---

Prof. nome, titulação.  
Instituição

---

Prof. nome, titulação.  
Instituição

## **DEDICATÓRIA**

Esta página (de número 3) é opcional e o autor tem a liberdade de localização da dedicatória, desde que respeitadas as margens propostas neste documento.

Recomenda-se que as breves palavras da dedicatória estejam localizadas no final da página, alinhadas à margem direita.

Fica também a critério do autor a colocação da palavra “DEDICATÓRIA” no alto da página.

## **AGRADECIMENTOS**

Esta página é obrigatória e o autor deverá expressar seus agradecimentos às pessoas que o auxiliaram na elaboração do trabalho, órgãos de fomento, empresas, Universidades e outros que colaboraram de forma relevante para que o trabalho fosse realizado.

Os agradecimentos deverão estar dispostos em apenas uma página.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE TABELAS .....	11
RESUMO .....	12
ABSTRACT .....	13
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....	14
1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa .....	14
1.2 Objetivos do Trabalho .....	16
1.3 Justificativa e Relevância do Tema .....	16
1.4 Delimitações do trabalho .....	17
1.5 Metodologia Científica .....	18
1.6 Estrutura do Trabalho .....	19
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	20
2.1 Dado, Informação, Conhecimento e Gestão do Conhecimento.....	20
2.1.1 Ampliação do conhecimento organizacional.....	22
2.1.2 Gestão do Conhecimento.....	24
2.2 Clima Organizacional .....	26
2.2.1 Conceituação de clima organizacional .....	27
2.2.2 O comportamento humano nas organizações .....	30
2.2.3 Cultura organizacional e clima organizacional .....	31
2.2.4 Modelos de estudo do clima organizacional.....	32
2.2.4.1 Modelo de Litwin e Stringer (1968).....	33
2.2.4.2 Modelo de Campbell et al (1970).....	33
2.2.4.3 Modelo de Schneider (1975) .....	34
2.2.4.4 Modelo de Kolb et al. (1986).....	34
2.2.4.5 Modelo de Pierce et al. (1989).....	35
2.2.4.6 Modelo de Colossi (1991) .....	36
2.2.4.7 Modelo de Amabile (1996).....	36
2.2.4.8 Modelo de Coda (1997).....	37
2.2.4.9 Modelo de Rubbo (2002).....	37
2.2.4.10 Modelo de Bispo (2006).....	38
2.2.5 Instrumentos de pesquisa de clima organizacional.....	39
2.3 – Fatores Críticos à Implantação da Gestão do Conhecimento .....	41
2.3.1 FCS 1: Suporte da alta direção .....	43
2.3.2 FCS 2: Determinação dos tipos de conhecimento a serem geridos .....	45
2.3.3 FCS 3: Alinhamento da estratégia de Gestão do Conhecimento à estratégia organizacional.....	46
2.3.4 FCS 4: Criar uma infra-estrutura de gestão .....	48
2.3.5 FCS 5: Adotar uma visão baseada em processos da Gestão do Conhecimento.....	50
2.3.6 FCS 6: Disponibilidade de recursos .....	52
2.3.7 FCS 7: Avaliação de benefícios e criação de valor .....	56
2.3.8 FCS 8: Motivação e políticas de recompensa.....	57
2.3.9 FCS 9: Cultura organizacional .....	58
2.3.10 FCS 10: Treinamento .....	61
2.4 As organizações como sistemas complexos .....	62

2.5	Considerações sobre o capítulo .....	63
CAPÍTULO 3 – MÉTODOS E FERRAMENTAS .....		65
3.1	Métodos Intuitivos para a Geração e Avaliação de Idéias.....	65
3.1.1	O método <i>brainstorming</i> .....	66
3.1.2	O método 6-3-5.....	66
3.1.3	O método <i>Focus Group</i> .....	67
3.1.4	O método Delphi .....	67
3.1.5	A Técnica Nominal de Grupo - TNG .....	68
3.1.6	Diagrama de afinidade.....	69
3.2	Relações de Causa e Efeito.....	70
3.2.1	Diagramas de Enlace causal .....	74
3.2.2	Ferramentas para a criação de mapas de relacionamento causal.....	74
3.2.2.1	Diagramas de inter-relacionamento.....	74
3.2.3	Métodos e técnicas para auxílio à tomada de decisão .....	76
3.2.3.1	Técnica de Mudge .....	76
3.2.3.1	Matriz de Priorização.....	76
3.2.3.2	Método Analítico Completo de Critérios (MAC) .....	77
3.2.3.3	Diagrama de Pareto .....	79
3.3	Considerações sobre o Capítulo .....	80
Capítulo 4 – MODELO PROPOSTO.....		82
4.1	Apresentação geral do modelo .....	82
4.2	Apresentação das Etapas do modelo .....	84
4.2.1	Etapa 1: Formar a equipe de trabalho.....	84
4.2.2	Etapa 2: Identificar os objetivos estratégicos da organização .....	85
4.2.3	Etapa 3: Elaboração dos objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento..	88
4.2.4	Etapa 4: Determinar as dimensões do clima organizacional importantes para a implantação da Gestão do Conhecimento e identificar seus indicadores.....	95
4.2.6	Etapa 6: Estabelecer os laços causais entre os Fatores críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento e as relações causais entre estes fatores e os Objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento .....	98
4.2.7	Etapa 7: Estabelecer as relações causais entre as dimensões do ambiente organizacional e os Fatores críticos para a Implantação da Gestão do Conhecimento ..	101
4.2.8	Etapa 8: Identificar as dimensões críticas do clima organizacional .....	105
4.2.9	Etapa 9: Diagnóstico das dimensões críticas do clima organizacional .....	108
4.2.10	Etapa 10: Determinar as dimensões críticas deficitárias .....	109
4.2.10.1	Determinação do grau de prontidão do clima organizacional para a implantação da Gestão do Conhecimento .....	112
4.2.11	Etapa 11: Plano de ação.....	112
4.3	Considerações sobre o capítulo .....	115
CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO .....		117
5.1	Descrição da Empresa pesquisada.....	117
5.2	Descrição da Aplicação .....	117
5.2.1-	Etapa 1: Formação da Equipe de Trabalho .....	118
5.2.2 –	Etapa 2: Identificar os objetivos estratégicos da organização .....	118
5.2.3 -	Etapa 3: Elaboração dos objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento ....	119
5.2.4	Etapa 4: Determinação das dimensões do clima organizacional importantes para a implantação da Gestão do Conhecimento.....	125
5.2.5	Etapa 5: Determinação dos fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento.....	127

5.2.6	Etapa 6: Estabelecer os laços causais entre os Fatores críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento e as relações causais entre estes fatores e os Objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento .....	130
5.8	Etapa 7: Estabelecimento das relações causais entre as dimensões do ambiente organizacional e os Fatores críticos para a Implantação da Gestão do Conhecimento .....	135
5.9	Etapa 8: Identificação das dimensões críticas para a implantação da gestão do conhecimento.....	137
5.10	Etapa 9: Diagnóstico das dimensões críticas para a implantação da gestão do conhecimento.....	144
5.11	Etapa 10: Identificação das dimensões críticas deficitárias.....	152
5.12	Etapa 11: Plano de ação.....	154
5.13	Considerações sobre o capítulo .....	160
	Capítulo 6 - Conclusões.....	163
6.1	Conclusões.....	163
6.2	Sugestões para trabalhos futuros .....	166
	ANEXOS:.....	178
	ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA A DETERMINAÇÃO DAS DIMENSÕES E SEUS INDICADORES .....	178
	ANEXO B – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GERAIS E DESDOBRADOS SEGUNDO PERSPECTIVAS ADOTADAS NA REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O PERÍODO 2006-2010 NO SENAC-SC.....	179
	ANEXO C – EXEMPLO DE FICHA BRAINWRITING 6-3-5 DESENVOLVIDA PELA EQUIPE.....	183
	ANEXO D – MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	184
	ANEXO E – QUADRO RESUMO DOS MODELOS DE ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	185

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Abordagens sobre o clima interno.. .....	40
Figura 2: Diagrama de Afinidade .....	70
Figura 3:Exemplo de relacionamento causal não linear entre fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento. ....	74
Figura 4: Diagramas de inter-relacionamento. ....	76
Figura 5: Diagrama de Mudge.....	76
Figura 6: Exemplo de construção de uma matriz MAC .....	79
Figura 7: Exemplo da construção de um diagrama de Pareto .....	79
Figura 8: Modelo proposto .....	83
Figura 9: Exemplos de critérios para seleção dos membros da equipe de trabalho. ....	85
Figura 10: Esquema básico do BSC com suas quatro perspectivas, segundo representação no <i>website</i> do Balanced Scorecard Institute .....	87
Figura 11: Exemplo de objetivos estratégicos organizacionais.....	87
Figura 12: Exemplo de priorização dos objetivos estratégicos organizacionais. ....	89
Figura 13: Exemplo de objetivos estratégicos priorizados.....	89
Figura 14: Exemplo do desdobramento dos objetivos estratégicos da organização.....	91
Figura 15: Perguntas para auxiliar na elaboração dos objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento.....	92
Figura 16: Escala de cobertura dos requisitos para os objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento.....	93
Figura 17: Perguntas para verificação de alinhamento estratégico e cobertura de Gestão do Conhecimento.....	93
Figura 18: Exemplo da Determinação da Importância dos Objetivos Estratégicos para Gestão do Conhecimento na Organização Pesquisada. ....	94
Figura 19: Exemplo de objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento.....	94
Figura 20: Exemplos de dimensões e indicadores do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento.....	96
Figura 21: Perguntas auxiliares na identificação dos fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento na organização.....	97
Figura 22: Exemplo da lista dos Fatores Críticos para a Implantação da Gestão do Conhecimento.....	97



Figura 23: Exemplo de matriz de relacionamentos entre Fatores críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento.....	98
Figura 24: Exemplo de enlace causal entre fatores críticos de sucesso para a implantação da Gestão do Conhecimento.....	100
Figura 25: Exemplo da matriz de relacionamentos entre os Fatores Críticos para a Implantação da Gestão do Conhecimento e os Objetivos Estratégicos da Gestão do Conhecimento.....	101
Figura 26: Exemplo da matriz de relacionamentos entre as Dimensões do Clima Organizacional e os Fatores críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento.....	102
Figura 27: Diagrama de enlace causal, modelo hipotético, para uma dimensão do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento.....	103
Figura 28: Exemplo de mapa de relacionamentos entre Dimensões do Clima Organizacional, FCS-IGC e OEGC .....	104
Figura 29: Determinação do grau de influência relativo das dimensões do clima organizacional.....	106
Figura 30: Sugestão de faixas de pontuação por critério.....	107
Figura 31: Matriz de priorização das dimensões a serem analisadas. ....	107
Figura 32: Razões do insucesso na implantação da Gestão do Conhecimento. <b>Erro! Indicador não definido.</b>	
Figura 33: Quadro da apuração dos indicadores do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento.....	109
Figura 34: Quadro de apuração das dimensões do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento.....	110
Figura 35: Sugestão de faixas de pontuação por critério.....	111
Figura 36: Matriz de priorização das dimensões a serem analisadas. ....	111
Figura 37: Faixas de pontuação para critérios de seleção de ações.....	113
Figura 38: Matriz para seleção de ações para plano de ação.....	114
Figura 39: Planilha de acompanhamento da implantação das ações para melhoria do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento.....	115
Figura 40: Objetivos estratégicos da organização pesquisada.....	119
Figura 41: Diagrama de Mudge para priorização dos objetivos estratégicos organizacionais. ....	120
Figura 42: Declarações de missão e visão para a Gestão do Conhecimento na organização pesquisada.....	123

Figura 43: Pontuação para os critérios de seleção das dimensões críticas para a implantação da gestão do conhecimento.....	143
Figura 44: Critérios de pontuação para a definição das dimensões críticas deficitárias .....	153
Figura 45: Identificação das causas para o desempenho do indicador Comunicação de Valores .....	155
Figura 46: Pontuação para os critérios de priorização das ações .....	156

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Exemplo de matriz de priorização .....	77
Tabela 2: Objetivos estratégicos desdobrados para a Divisão de Relações com o Mercado. Fonte: adaptado de Teixeira (2005).....	121
Tabela 3: Objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento na Divisão de Relações com o Mercado .....	124
Tabela 4: Relação dos Objetivos Estratégicos para a Implantação da Gestão do Conhecimento. .....	125
Tabela 5: Dimensões e indicadores para o clima organizacional para a implantação da Gestão do na área pesquisada. ....	127
Tabela 6: Relação dos fatores críticos à implantação da gestão do conhecimento, por objetivos estratégicos. ....	128
Tabela 7: Fatores críticos à implantação da gestão do conhecimento, por perspectiva. ....	129
Tabela 8: Lista de fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento. ....	130
Tabela 9: Matriz de relacionamentos entre fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento.....	132
Tabela 10: Matriz de relacionamentos entre fatores crítico para a implantação da Gestão do Conhecimento e seus objetivos estratégicos.....	134
Tabela 11: Resultado da aplicação de regra de Pareto aos fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento na organização pesquisada .....	135
Tabela 12: Matriz de influência das dimensões do clima organizacional sobre os fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento na organização pesquisada. ....	136
Tabela 13: Matriz de influência entre fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento na organização pesquisada. ....	138
Tabela 14: Matriz de relacionamento estendido das dimensões do clima organizacional sobre os fatores críticos à implantação da gestão do conhecimento na organização pesquisada.....	140
Tabela 15: Identificação dos objetivos estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento diretamente influenciados pelas dimensões do clima organizacional.....	141
Tabela 16: Dimensões críticas para a implantação da gestão do conhecimento .....	144
Tabela 17: Apresentação das dimensões, seus indicadores e proposições correspondentes no questionário de pesquisa de clima organizacional.....	147
Tabela 18: Diagnostico das dimensões do clima organizacional para a implantação da Gestão do Conhecimento na Divisão de Relações como o Mercado da organização pesquisada.....	151
Tabela 19: Dimensões críticas deficitárias .....	153
Tabela 20: Ações para a melhoria da dimensão crítica para a implantação da gestão do conhecimento: Comunicação.....	155
Tabela 21: Priorização das ações destinadas à melhoria das dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da gestão do conhecimento na Divisão de Relações com o Mercado .....	157
Tabela 22: Plano de ação para melhoria da dimensão Comunicação.....	159

## RESUMO

A literatura que aborda o tema Gestão do Conhecimento apresenta o homem como elemento fundamental nos processos de criação e conversão do conhecimento, reportando como causa freqüente de resultados insatisfatórios o não engajamento deste nos seus projetos de implantação. São pressupostos deste trabalho que o conhecimento é gerado pelo homem, que sua transmissão depende essencialmente da sua pré-disposição em compartilhar de alguma forma aquilo que sabe, e de que o clima organizacional exerce influência sobre os indivíduos que compõem a organização. Neste sentido, este trabalho propõe um modelo para identificação e ação sobre as dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da Gestão do Conhecimento. A construção do modelo deste estudo se inicia com uma pesquisa bibliográfica onde são caracterizados os fatores críticos para projetos de implantação da Gestão do Conhecimento, identificados os modelos de pesquisa de clima organizacional disponíveis na literatura, constituindo-se na base teórica para este trabalho, como também as ferramentas e métodos que lhe darão suporte. A Teoria Geral de Sistemas e a bibliografia sobre pesquisa social fornecem sustentação à construção das relações de influência que apóiam as construções dos mapas causais utilizados no modelo. Identificadas as relações de influência entre as dimensões do clima organizacional e os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento, um plano de ação sobre as mesmas é elaborado. Desenvolvido o modelo, aplica-se o mesmo em uma organização prestadora de serviços na área da educação profissionalizante, em níveis que vão da formação continuada a programas de pós-graduação, que tem expressado, em suas declarações de missão e visão, o anseio pela implantação da Gestão do Conhecimento. Em consonância com o embasamento teórico construído, optou-se por uma aplicação piloto na divisão de relações com o mercado, da referida organização, observando-se, além dos referenciais bibliográficos, aspectos complexos situados no seu contexto. Os objetivos específicos desta pesquisa foram atingidos através da pesquisa bibliográfica realizada sobre os fundamentos da gestão do conhecimento, do comportamento humano nas organizações, dos modelos de pesquisa de clima organizacional e, finalmente, dos fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento. Construindo-se, assim, o caminho para que seu objetivo geral fosse alcançado, o da construção de um modelo de ação sobre as dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da Gestão do Conhecimento. A aplicação do modelo construído possibilitou revelar as dimensões do clima organizacional que maior influência exercem sobre os fatores críticos de sucesso para a implantação da Gestão do Conhecimento, como também a extensão desta influência aos objetivos estratégicos traçados criando e mantendo condições favoráveis à implantação e ao processo, conforme indica Angeloni (2006), da Gestão do Conhecimento. Conclui-se, portanto que é possível identificar e agir sobre tais dimensões, potencializando-se as chances de sucesso em iniciativas de implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações.

## ABSTRACT

Esta folha é obrigatória e o autor deverá redigir em língua inglesa, a íntegra do texto contido no "RESUMO", sendo que o mesmo deverá ocupar apenas uma página.

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa**

Há um consenso sobre a Gestão do Conhecimento como sendo estratégica para as organizações ou até mesmo para nações inteiras (STEWART, 2004). Druker (2002) identifica no conhecimento, mais do que no capital ou trabalho, o recurso de maior relevância para as organizações. Isto vem se refletindo inclusive no surgimento de novas estruturas organizacionais tais como a Estrutura Colateral, a Colaborativa e a em Hipertexto, ressaltando-se também as redes de relacionamento que vêm se formando dentro e fora das organizações, trazendo implicações para as práticas gerenciais, para as estratégias e para as tecnologias organizacionais (GARCIA et al., 2005).

O conhecimento tornou-se, por meio de sua identificação, criação, compartilhamento e valorização, um dos principais instrumentos para a competitividade das organizações. Enquanto os primeiros passos para a Gestão do Conhecimento no ocidente estabeleceram foco principal no conhecimento explícito, nas formas de mensurá-lo e distribuí-lo, a corrente de pensamento oriental, por sua vez, destaca igual ou maior importância ao conhecimento tácito, à criação de novos conhecimentos e ao envolvimento de todos os membros de uma Organização (TAKEUSHI, 1998).

A literatura atual coloca o elemento humano como fundamental no processo de criação do conhecimento, sugerindo sua valorização e motivação para que haja o engajamento determinante para a implementação com sucesso dos processos de Gestão do Conhecimento. Observa-se, contudo, que muitas das iniciativas de Gestão do Conhecimento apresentam resultados aquém dos esperados por não estarem, as empresas e os indivíduos que a constituem, preparados para as demandas de tais processos, que têm por premissa básica para bons resultados o engajamento do homem (TAKEUSHI, 1998; DAVENPORT et al., 1998; THIEL, 2002; LIN et al., 2005).

Gotardo (2000) estudou a criação de conhecimento em empresas brasileiras e observou que algumas dificuldades para elas empreenderem com sucesso a implantação da Gestão do Conhecimento estão ligadas à percepção que os colaboradores têm do processo e suas conseqüências. Gotardo (2000, p. 129) observa ainda “que existe uma relutância interna em difundir, em compartilhar idéias e conhecimento, temendo novas abordagens que venham

a se conferir em intensas vantagens individuais”. Embora nas organizações onde exista a consciência da importância de bem gerir o conhecimento interno, em muitos casos não se verifica segurança quanto à efetividade de suas iniciativas (TAKEUCHI, 1998). Lin et al. (2005, p. 217), reportam que “comumente os empregados não querem compartilhar seu capital intelectual com outros, e competições entre trabalhadores do conhecimento frequentemente ofuscam o seu compartilhamento”. Na busca pela implantação da Gestão do Conhecimento, cabe aos gerentes vencer o desafio de encontrar e se relacionar, com as pessoas que possam prover as informações necessárias e que estejam dispostas a compartilhar este conhecimento (WALL, 2005).

Os processos de criação e compartilhamento de conhecimento, a criatividade, os processos de aprendizagem nos níveis individual e organizacional e os processos de comunicação são dependentes do indivíduo e, por consequência, de sua motivação para empreendê-los. Martensson (2000, p. 204-216) reporta que em vários estudos sobre a implantação da Gestão do Conhecimento, “as pessoas e a cultura organizacional se destacam como os mais difíceis obstáculos a serem transpostos”.

Considerando-se a inovação como principal objetivo para a implantação da Gestão do Conhecimento (GORE, 1999, p. 556), verifica-se uma possível correlação entre o clima organizacional e a Gestão do Conhecimento. Amabile et al. (1996, p.1180), analisando as dimensões do clima organizacional e seu impacto com relação a criatividade nas organizações, concluem que os gerentes “devem prestar maior atenção não somente às características individuais dos componentes do grupo, mas também aos ambientes que eles criam para estes indivíduos desenvolverem seus potenciais”.

Politis, abordando a importância de um clima organizacional que promova o compartilhamento de conhecimento, sustenta que a clara percepção do que seja uma política de Gestão do Conhecimento, suas interferências e consequências para o trabalho, influencia o grau de motivação para as pessoas efetivamente se engajarem ao processo (POLITIS, 2001, p. 354).

Nesse sentido, percebe-se a importância em estudar a influência do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento, partindo-se do pressuposto de que a organização a tem como meta, abordando a percepção das dimensões do clima organizacional impactantes à implantação de um projeto de Gestão do Conhecimento.

Assim, pode-se formular a seguinte pergunta de pesquisa:

Como intervir no o clima organizacional de uma empresa para melhorar as chances de sucesso na implantação da Gestão do Conhecimento?

Em posse da pergunta de pesquisa, podem ser formulados os objetivos que nortearão o trabalho.

## **1.2 Objetivos do Trabalho**

O objetivo geral do trabalho é desenvolver um modelo para adequar as dimensões do clima organizacional às necessidades de implantação do processo de Gestão do Conhecimento.

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Determinar as dimensões relativas ao clima organizacional, percebidas como impactantes para a implantação da Gestão do Conhecimento;
- Identificar os fatores críticos para o sucesso da implantação da Gestão do Conhecimento;
- Estabelecer as relações causais entre as dimensões do clima organizacional e os fatores que caracterizam a implantação da Gestão do Conhecimento;
- Estabelecer critérios para definir prioridades de melhoria no clima organizacional favoráveis à Gestão do Conhecimento.

## **1.3 Justificativa e Relevância do Tema**

O conhecimento é construído ao longo de anos de interações sociais, experiências e preenchimento de lacunas de conhecimento defrontadas no desempenho das tarefas inerentes ao trabalho (CHUÁ, 2003). É, em sua essência, oriundo da atividade humana, e o seu compartilhamento não se dá sem que o seu legítimo dono perceba vantagens em assim fazê-lo, vantagens estas motoras da motivação para tanto (DAVEMPORT, 1998; CHUÁ, 2003).

Havendo motivação intrínseca para a colaboração e ao compartilhamento do conhecimento, a implantação de sua gestão é facilitada. Há que se considerar, portanto, a percepção por parte dos trabalhadores a respeito do ambiente organizacional e de quais as implicações para suas carreiras, para seus objetivos pessoais e que benefícios e esforços a Gestão do Conhecimento acarretaria em suas análises de valor.

Contudo, há a possibilidade de desarmonia entre o projeto de implantação de Gestão do Conhecimento e seu desenvolvimento real, que pode ter como causas o não entendimento



ou a percepção equivocada do que ele realmente seja, e o medo de que valores pessoais possam ser diminuídos após a Gestão do Conhecimento implementada. Faz-se necessário que as organizações promovam uma atmosfera que incentive o compartilhamento e a inovação, caso contrário, as pessoas podem tender a se negar em compartilhar aquele conhecimento adquirido ao longo de muito tempo e através de muito esforço pessoal (BROWN, 2003, p.3) (LIN et al., 2005, p. 214).

A preocupação com a influência do clima organizacional em diversos processos que tangenciam ou são inerentes a Gestão do Conhecimento é encontrada na literatura nos trabalhos de Amabile (1996), Herrgard (2000), Sambrook e Stewart (2000), Chua (2003), Hooff e Ridder (2004), Pai (2005), Riege (2005), Lucas (2006), dentre outros. Há, contudo uma carência de pesquisas que caracterizem a influência do clima organizacional na implantação da Gestão do Conhecimento, de que forma e em quão intensamente se dá tal interferência. Sendo esta a proposta deste trabalho, além de identificar como agir sobre o clima organizacional de forma a torná-lo favorável a implantação da Gestão do Conhecimento, justifica-se, portanto, sua execução.

Como identificar e atuar sobre as percepções que interferem positiva ou negativamente na disposição do indivíduo para compartilhar seu conhecimento parece ser a pergunta a ser respondida antes de se empreender, com sucesso, um projeto de Gestão do Conhecimento. Compreender estas dimensões do ambiente organizacional possibilitará a atuação sobre as mesmas, de forma a potencializar as perspectivas de sucesso em um projeto de Gestão do Conhecimento nestas organizações.

#### **1.4 Delimitações do trabalho**

Não serão abordados neste trabalho, aspectos quanto ao uso e descarte do conhecimento organizacional. Também não serão objeto de estudo os processos e atividades relativas à combinação de conhecimento. Da mesma forma, não serão abordados aspectos voltados à criação de repositórios de conhecimento, sejam os que pretendem melhorar o acesso ao conhecimento através de tecnologias, sejam aqueles que se destinam mensurar e atribuir valor monetário ao conhecimento.

No âmbito das filosofias e conceitos que permeiam os projetos de Gestão do Conhecimento o estudo não se aprofunda em processos de mudança cultural ou determinação de formas de incentivo aos empregados dentro da organização. Embora se possa fornecer

uma razoável percepção da estratégica que a organização deva empreender no sentido de efetivamente implantar as práticas da Gestão do Conhecimento em seus processos, este trabalho não tem por objetivo sugerir, avaliar ou acompanhar tal projeto, limitando-se ao diagnóstico e ação sobre as dimensões do clima organizacional que nele possam exercer influência.

## **1.5 Metodologia Científica**

De acordo com Gil (1999, p. 42) uma pesquisa se caracteriza por ser “um processo formal de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. A pesquisa aplicada empreendida neste trabalho de dissertação tem caráter exploratório, na medida em que busca, através da revisão bibliográfica e da interação com indivíduos que estão envolvidos com o tema em questão, a compreensão do problema em estudo e a possível formulação de hipóteses para o seu tratamento (MENEZES; SILVA, 2005). Do ponto de vista da abordagem, a presente pesquisa tem caráter qualitativo, considerando a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e os indivíduos, estes últimos caracterizados por suas interpretações subjetivas dos fatos, cuja revelação não necessariamente pode ser traduzida em números, mas sim por ferramentas lógicas e de observação (RICHARDSON; PERES, 1999; MENEZES; SILVA, 2005). É de natureza prática, posto que revela verdades e interesses localizados, visando a criação de conhecimento para a aplicação prática.

Para execução do trabalho, partiu-se de uma pesquisa exploratória sobre projetos de implantação, seus sucessos e insucessos, o que permitiu a formulação da pergunta de pesquisa e dos objetivos do trabalho. Em seguida, através de uma revisão bibliográfica em periódicos de relevância científica, livros, teses e dissertações que tangenciam o tema deste trabalho, construiu-se a fundamentação teórica do mesmo.

A sistematização do trabalho foi feita com base na Teoria da Dinâmica de Sistemas, na Teoria da Pesquisa Social e nas técnicas para o estabelecimento de relações de causa e efeito entre as variáveis em estudo. Por fim, o modelo foi aplicado em uma organização dedicada ao ensino de níveis superior e de formação continuada, formalmente interessada no tema Gestão do Conhecimento, verificando-se a validade das proposições e sistemática formuladas e o cumprimento dos seus objetivos geral e específicos.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, iniciando-se pelo Capítulo 1, Introdução. No Capítulo 2 são apresentados os fundamentos sobre o comportamento humano nas organizações, sobre clima organizacional e seus principais modelos de revelação e, por fim, os fatores considerados como críticos para que a implementação da Gestão do Conhecimento seja feita com maiores chances de sucesso.

No Capítulo 3, apresenta-se uma revisão sobre a teoria da Dinâmica de Sistemas, partindo-se para as ferramentas utilizadas para a determinação das relações de causa e efeito pertinentes a esta pesquisa. Também são apresentadas neste capítulo técnicas de suporte a geração e seleção de idéias, utilizadas no modelo para a formulação das hipóteses a serem utilizadas em cada etapa da sua aplicação.

O Capítulo 4 apresenta a descrição detalhada das Etapas do modelo para a identificação das dimensões do clima organizacional para a implantação da Gestão do Conhecimento, seus fatores críticos de sucesso e para o estabelecimento das relações causais entre eles. Finalmente, o capítulo apresenta critérios para a seleção das dimensões a serem alvo de melhorias, como também para a elaboração de um plano de ação para suas implementações.

O Capítulo 5 descreve a aplicação do modelo proposto em uma organização formalmente identificada com o tema Gestão do Conhecimento.

Finalmente, são apresentadas no Capítulo 6 as conclusões a respeito do trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

## **CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo será apresentado o embasamento necessário aos temas Gestão do Conhecimento e Clima Organizacional, de forma a possibilitar a construção das relações causais que farão parte do escopo do trabalho. Também serão abordados os fatores considerados críticos para que as organizações iniciem projetos de implantação com maiores chances de sucesso.

O capítulo se inicia com as conceituações que serão adotadas para este trabalho e inerentes à Gestão do Conhecimento. Em seguida o tema do comportamento humano nas organizações, a conceituação a apresentação dos principais modelos de pesquisa do clima organizacional são tratados. Posteriormente serão apresentadas as etapas fundamentais pertinentes a um projeto de implantação da Gestão do Conhecimento, objetivando identificar os fatores críticos de sucesso para a sua implantação.

Para um entendimento adequado do que se entende por implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações, considera-se oportuna a apresentação dos principais conceitos a ela ligados.

### **2.1 Dado, Informação, Conhecimento e Gestão do Conhecimento**

A Gestão do Conhecimento tangencia várias abordagens e entendimentos, trazendo consigo a necessidade da apresentação dos conceitos que serão utilizados para este trabalho. Embora os termos dado e informação sejam comumente utilizados como sinônimos de conhecimento, uma importante diferenciação entre eles deve ser considerada.

O dicionário Aurélio, da língua Portuguesa, apresenta dado como “elemento ou base para a formação dum juízo”. Trazendo a definição para os objetivos da Gestão do Conhecimento, pode-se definir dado como um fato distinto, objetivo e relativo a eventos (SANTOS, 2006). No contexto organizacional, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 2), dados são descritos como “registros estruturados de transações”, representando, portanto, somente o registro objetivo de fatos, não oferecendo interpretação, não possuindo por si só significado, e não oferecendo por si todas as condições para uma tomada de decisão. Contudo, os dados são a base para a criação da informação.

Informação, segundo definição do dicionário Merrian-Webster, é algo que justifica mudanças em um construto que represente experiência física ou mental, ou um novo construto. Ao se atribuir relevância e propósito ao dado, este se constitui em informação (DRUCKER, 2002). Pereira (2000, p. 12), de forma análoga, sustenta que a agregação, pelo tratamento adequado, de “relevância e propósito aos dados de forma a torná-los significativos ao uso humano, transformá-los em informação”. Complementarmente, Santos (2006, p. 5) salienta que a informação “é a matéria prima que apóia à tomada de decisão pelo ser humano”. A transformação de dados em informações é feita com o auxílio de métodos, tais como: a contextualização, a categorização, o cálculo, a correção e/ou a condensação (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). As organizações, por sua vez, usam estrategicamente a informação para dar sentido às mudanças de cenários, para gerar novos conhecimentos e para a tomada de decisão (CHOO, 2003).

Acompanhando-se a evolução dos conceitos, chega-se a definição de conhecimento, sendo que este passa a existir quando alguém dá a determinada informação, ou à síntese de várias informações, um contexto, um significado e uma interpretação (THIEL, 2002, p.19). O conhecimento é, segundo Choo (2003, p.37), essencialmente tácito, portanto pessoal, e “constituído de *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo”. Ele está relacionado ao raciocínio com informação, todavia, a simples disponibilidade e circulação de informações não garantem a criação de conhecimento (LANG, 2001, p. 47-48). A informação precisará ser contrastada com experiências, com verdades anteriormente construídas, com normas e procedimentos estabelecidos e, por ser um construto social, com valores e crenças. Essa aplicação de raciocínio às informações de forma a se estabelecer comparações, analisar conseqüências, estabelecer conexões e promover o consenso ocorre tanto no nível individual como no organizacional. Nesse sentido a definição sugerida por Davenport e Prusak (1998, p. 6) é abrangente e apropriada para este estudo:

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

A noção de conhecimento explícito, embutida na definição apresentada por Davenport, refere-se àquele cultivado a partir do conhecimento tácito e codificado, dentre outras formas, em fórmulas matemáticas, regras, especificações, etc. O relacionamento entre estas duas

formas de conhecimento, o tácito e o explícito, e a conversão do conhecimento tácito (pessoal), em explícito organizacional gera inovação (CHOO, 2003). A definição sugere ainda uma nova visão de conhecimento, diferente das visões tradicionais genéricas, passando-se a considerar o conhecimento especializado, que pode ser ensinado e aprendido, o que permite sintetizar, de acordo com Drucker (2002, p. 32), a definição de conhecimento como “a informação que se efetiva em ação”.

Como, segundo Lang (2001, p. 44), “o conhecimento especializado se torna produtivo somente quando integrado a uma tarefa”, considera-se que a integração dos conhecimentos e experiências dispersos em indivíduos ou unidades de trabalho, através do desenvolvimento da capacidade de aprendizagem criativa e adaptativa, favorece à atuação das organizações como organizações do conhecimento (CHOO, 2003). Esta criatividade e adaptabilidade referem-se à disposição para desaprender velhas crenças e conceitos, e incorporar novas experiências e informações de forma a se recriar, constantemente, conhecimentos na organização. O conhecimento humano é, portanto, criado e expandido por meio de interações sociais entre conhecimentos tácitos e explícitos, deliberando um processo que, na organização, amplia os conhecimentos criados por indivíduos e os concretiza como parte do sistema de conhecimento organizacional (HUSTAD, 2004). Sendo a qualidade das interações sociais é influenciada pelo clima organizacional vigente (OLIVEIRA, 1995; RIZZATI, 2002), infere-se que a criação do conhecimento, por sua vez, também é por ele influenciada e que se faz necessária a manutenção de um clima organizacional favorável aos processos que a regem.

Definidos dado, informação e conhecimento, faz-se necessária uma breve abordagem nos processos de conversão do conhecimento e amplificação do conhecimento e as dinâmicas que os orientam.

### 2.1.1 Ampliação do conhecimento organizacional

Os processos de ampliação do conhecimento organizacional são orientados, segundo Nonaka e Takeuchi (apud CHOO, 2003, p. 202-211), por duas dinâmicas, quais sejam “a conversão do conhecimento de tácito para explícito, e a transferência de conhecimento” nas esferas interpessoal, intra-organizacional e inter-organizacional. Essas duas dinâmicas se apresentam de quatro formas distintas na organização: socialização do conhecimento; a explicitação, também chamada de exteriorização; a combinação; e a internalização, também chamada de incorporação (CHOO, 2003, p. 202-211).

A socialização do conhecimento se dá pela observação e participação ativa nas tarefas, vivências e trocas informais. É a criação de conhecimento tácito através do compartilhamento de modelos mentais e habilidades técnicas, ou outras formas de experiências (CHOO, 2003, p. 204-206) (TAKEUSHI, 1998). Novamente, pode-se inferir que o clima organizacional vigente possivelmente exerce influência sobre desempenho desta forma de conversão do conhecimento.

A exteriorização é uma das etapas mais perseguidas, nem sempre alcançadas, da Gestão do Conhecimento e é, em essência, a codificação do conhecimento tácito. Na maioria das vezes, a exteriorização ocorre durante processos de reflexão coletiva, através de diálogos, do uso de metáforas e dos relatos de experiências que carregam embutidos conhecimentos que, por sua vez, podem ser transferidos na forma de princípios (CHOO, 2003). Os processos de reflexão coletiva aqui citados são, de certa forma, impactados pelas percepções ou experimentações dos empregados no ambiente da organização, portanto, pelo clima organizacional (LITWIN e STRINGER, 1968). A possibilidade de exteriorização do conhecimento tácito não é uma unanimidade entre os pesquisadores dedicados ao assunto. Há uma linha de pensamento que defende ser possível codificar o conhecimento tácito, enquanto que outra defende que, por suas características intrínsecas, ele pode apenas ser aprendido em interações sociais onde suas particularidades e entidades, que formam juntas o contexto, são vivenciadas e repassadas, num processo onde tanto o experto quanto o aprendiz tem participação ativa (HERRGARD, 2000, pp. 359-361). Para este trabalho, considera-se a validade do pressuposto de que a explicitação total nem sempre é possível, valorizando-se, então, a qualidade das interações entre membros do grupo, a disposição e motivação para o compartilhamento como forma de transmissão de conhecimento, tornando mais importante o conhecimento e ação sobre o clima organizacional.

A combinação ocorre quando conhecimentos explícitos são combinados de forma a criar novos conhecimentos, pela classificação, combinação, acréscimo e/ou categorização de documentos como cartas, memorandos, banco de dados em computadores, ou outros registros de conhecimentos (PEREIRA, 2000, p. 22) (CHOO, 2003, p. 208).

A interiorização se dá pela incorporação de novos conhecimentos explícitos ao conhecimento tácito, através da socialização, da prática e da representação de papéis (THIEL, 2002; CHOO, 2003). Segundo Choo (2003, p. 40), “as experiências adquiridas em outros modos de construção de conhecimento são internalizadas pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns”.

A criação de conhecimento organizacional se dá pela repetição cíclica destes modos de conversão de conhecimento, a partir do novo conhecimento proporcionado pela interiorização (PEREIRA, 2000; THIEL, 2002; CHOO, 2003). Complementarmente, Choo (2003, p. 421) afirma que:

O conhecimento organizacional é conhecimento interpretado, e as interpretações diferem de acordo com as pessoas que estão percebendo, participando e reagindo às circunstâncias de uma determinada situação. O conhecimento organizacional é localizado e mediado – é gerado a partir da execução de tarefas e do uso de ferramentas no ambiente físico e social, e mediado pelas relações que ligam indivíduos e grupos, e pelas estruturas que conectam a organização com o seu ambiente exterior.

De acordo com o exposto, os processos de ampliação do conhecimento dependem fundamentalmente da qualidade da interação entre as pessoas e da predisposição destas ao compartilhamento e ao aprendizado, defendidas pelos autores referenciados como as formas pelas quais ocorrem a socialização, a exteriorização e a interiorização do conhecimento. A combinação de conhecimento, por ser feita a partir de conhecimento explícito, já se utilizou do compartilhamento e da qualidade das interações sociais quando se conseguiu transformar algum conhecimento originalmente tácito num conjunto de regras e princípios explicitados.

A criação e ampliação do conhecimento organizacional, conforme demonstram os parágrafos anteriores, reforçam a necessidade de se tratar o clima organizacional como forma de atingir os objetivos da Gestão do Conhecimento. Nesse sentido, a sequência deste trabalho buscará identificar na pesquisa sobre clima organizacional, suas dimensões e fatores relacionados à interação social, à disposição ao compartilhamento e ao aprendizado como forma de se atingir o primeiro objetivo específico proposto.

A condução adequada desse processo de criação do conhecimento possibilita que ele vá de encontro aos objetivos estratégicos da organização, sendo importante o entendimento do conceito e objetivos da Gestão do Conhecimento.

### 2.1.2 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento, cujo conceito está intimamente relacionado e mantém interdependência com o de conhecimento, envolve, além da identificação dos ativos de conhecimento e dos processos a eles relacionados, estar em sintonia com os objetivos da organização (THIEL, 2002, p. 21-22).



Tomando-se como premissa que o ciclo do conhecimento nas organizações envolve: a criação de significado, para dar sentido aos sinais emitidos pelo ambiente; a construção do conhecimento, para preencher as lacunas de conhecimentos necessários à consecução dos objetivos organizacionais oriundos da criação de significado; e a tomada de decisões, que capacita a organização a se adaptar ao novo cenário (CHOO, 2003, p. 327-380), identificou-se, para atender aos objetivos desse trabalho, a definição de Gestão do Conhecimento sugerida por Rowley (1999, p. 418):

Gestão do Conhecimento se preocupa com a exploração e desenvolvimento dos ativos de conhecimento de uma organização com vistas a promover seus objetivos organizacionais. Os conhecimentos a serem geridos incluem tanto o explícito, conhecimento documentado, quanto o tácito, conhecimento subjetivo. O gerenciamento engloba todos aqueles processos ligados à identificação, compartilhamento e criação de novos conhecimentos. Isto requer sistemas para a criação e manutenção de repositórios de conhecimento, e cultivar e facilitar o compartilhamento de conhecimento e aprendizagem organizacional.

Os ativos de conhecimento, aos quais se refere a autora, são formados por todo o conhecimento ao qual se pode atribuir valor, quer pela redução de custos, quer pela majoração dos lucros resultantes de sua aplicação. Também se constituem em ativos de conhecimento toda a capacidade de produção de bens, serviços, patentes, licenças, conhecimento sobre clientes, ou outras formas similares que, alinhadas ao propósito da organização, resultem na realização de valor (WIIG, 1999; ROWLEY, 1999).

Rowley (1999, p. 418) afirma, ainda, que Organizações bem sucedidas na Gestão do Conhecimento são propensas a enxergarem o conhecimento como um ativo e a desenvolver normas e valores organizacionais que suportem a criação e o compartilhamento deste. Tal entendimento sobre a Gestão do Conhecimento é compartilhado por Davenport e Prusak (1998), quando a vêem como uma coleção de processos que governam a criação, disseminação e uso do conhecimento objetivando a consecução dos objetivos organizacionais, identificando seu propósito e salientando seu caráter processual. A Gestão do Conhecimento, além da identificação dos ativos de conhecimento da organização, envolve a gestão dos processos que atuam sobre tais ativos e busca ainda atingir os objetivos organizacionais, ou seja, deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização (THIEL, 2002).

Os projetos de implantação de Gestão do Conhecimento, de acordo com Rowley (1999), podem ser classificados, quanto aos seus objetivos, em quatro abrangentes categorias:

- Os que objetivam criar repositórios de conhecimento, que podem conter conhecimentos externos ou internos, estes últimos explícitos ou tácitos;

- Os que pretendem melhorar o acesso ao conhecimento através de tecnologias, ferramentas e redes de serviço que promovam a conectividade;
- Aqueles que visam melhorar o ambiente organizacional para os processos de criação, compartilhamento e uso do conhecimento- Por fim, os que se destinam a gerenciar o conhecimento como um ativo de forma a ser mensurado e obter valor monetário para a organização.

Wiig (1999, p. 3.2) acrescenta que algumas organizações conseguem abranger todas as formas citadas, indo além ao “criar um ambiente vigilante quanto ao conhecimento para fazer com que a empresa aja inteligentemente no interesse da sua viabilidade e sucesso de longo termo”. Atenção especial será dada, neste trabalho, às dimensões do clima organizacional que interferem no compartilhamento do conhecimento, concordando com Liebowitz (1999, p. 37) ao propor a criação do termo “compartilhar conhecimento é poder”, ao invés de simplesmente “conhecimento é poder”.

Conforme Angeloni (2006), a Gestão do conhecimento “não é um projeto, uma ferramenta, mas um processo”, contudo a implantação da Gestão do Conhecimento é tratada na literatura ora como programa, ora como projeto. Um projeto, conforme o PMBOK (2000), é “um empreendimento temporário com o objetivo de criar um serviço ou produto único”, e é com base nesta definição que este trabalho tratará a implantação da Gestão do Conhecimento como um projeto. O pressuposto utilizado é o de que, uma vez implantada, a Gestão do Conhecimento passará a ter caráter continuado, assumindo então outras características pertinentes a um processo, conforme proposto por Angeloni.

Em conformidade com os objetivos traçados para esta dissertação, busca-se aqui a adequação do ambiente organizacional para que os processos de criação, compartilhamento e uso do conhecimento tenham melhores chances de bom desenvolvimento. Nesse sentido, faz-se necessário um estudo sobre Clima Organizacional, seus principais conceitos, componentes e modelos de estudo. O Item 2.2 trata detalhadamente desta questão.

## **2.2 Clima Organizacional**

Um dos principais aspectos deste trabalho é a identificação das dimensões do clima organizacional, como também dos seus indicadores, para a análise quanto ao seu impacto na implantação da Gestão do Conhecimento. A análise do clima organizacional fornece, ao revelar as percepções que os indivíduos têm em relação às organizações e ao seu ambiente de

trabalho, subsídios às empresas para que estas melhorem seu relacionamento com os funcionários que nela desenvolvem suas atividades (LUZ, 2001; RIZZATI, 2002; BISPO). Os próximos tópicos apresentarão os conceitos ligados ao estudo do clima organizacional, bem como os principais modelos de análise e as dimensões por eles apresentadas. Posteriormente, são identificados os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações e as possíveis influências das dimensões do clima organizacional sobre estes fatores.

### 2.2.1 Conceituação de clima organizacional

Parcela significativa do tempo das pessoas é destinada ao trabalho, onde aplicam seus conhecimentos e energia para a produção de bens e serviços e onde buscam a realização dos seus objetivos pessoais. As organizações funcionam então como uma extensão das suas vidas, um espaço onde as pessoas habitam, exploram e buscam a satisfação de necessidades sociais básicas de realização, afiliação e poder (CHANLAT, 1996; LUZ, 2001; RIZZATI, 2002; NEPOMUCENO, 2004). O estudo do clima organizacional permite a análise das relações criadas nesse espaço e a identificação das possibilidades de ação para a criação ou melhoria das dimensões que afetam a percepção e a satisfação dos membros de uma organização (RIZZATI, 2002).

As percepções que o indivíduo tem sobre as suas condições de trabalho, seus superiores imediatos, ou mesmo sobre as determinações da alta gerência são influenciadas por vários fatores internos e externos à organização, inclusive pelos comportamentos das outras pessoas que compõem o seu grupo de trabalho, seu departamento ou outras divisões da empresa. Nesse sentido, considerando-se as diferenças possíveis de se encontrar entre grupos dentro de uma mesma organização, é possível que um mesmo fato seja percebido de diferentes maneiras por diferentes grupos. Dada uma fonte de influência sobre o clima organizacional, mais importante que o nível onde esta fonte atua, são as percepções sobre tal fonte de influência, levando à consideração de que uma medida adotada com determinado objetivo tem sua efetividade determinada pela percepção que as pessoas envolvidas têm desta mesma medida (AMÁBILE et al., 1996). Este trabalho busca identificar de que forma as percepções das pessoas em relação às ações empreendidas em um projeto de implantação da Gestão do Conhecimento podem ser conduzidas de forma a melhorar suas possibilidades de sucesso.

Segundo Rizzati (2002, p.27):

O clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções dos indivíduos sobre os ambientes em que trabalham. Por se tratar de um conceito importante e abrangente, consegue resumir numerosas percepções num pequeno grupo de dimensões para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham...

O estudo do clima organizacional é um excelente instrumento de *feedback* e intervenção organizacional, trazendo contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações.

Por ser um tema relevante para a teoria das organizações e que vem sendo estudado desde a década de 60, há uma grande quantidade de conceitos disponíveis na literatura, dentre os quais se selecionaram alguns para este trabalho. Hall et al. (1980, p. 30), apresentam uma definição de clima organizacional, que implicitamente sugere a abstração em se classificando algumas dimensões como suas componentes, ao afirmar que o:

Clima organizacional são os conceitos que as pessoas compartilham a respeito da organização em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização.

Essas percepções, interpretações das estruturas formais e informais da organização, de suas disputas internas, processos e condições físicas de trabalho, e/ou formas de se exercer autoridade, são momentâneas. Ao considerá-las momentâneas, admite-se que alterações das variáveis, ou dimensões, incorrerão em variações no clima organizacional (SOUSA, 1978; KATZ & KAHN, 1987; OLIVEIRA, 1995). Em consonância, Litwin & Stringer (1968) definem clima organizacional como uma propriedade do ambiente organizacional, percebida ou experimentada pelos que a constituem e que exerce influência sobre seu comportamento. Complementarmente atribui-se às dimensões do clima organizacional a capacidade de despertar diferentes tipos de motivação (WALTERS et al, 1974).

Oliveira (1995, p. 47) apresenta, como resultado da análise das tentativas de se estabelecer um conceito para clima organizacional na literatura relevante sobre o assunto, a seguinte definição:

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Esse estado pode ser levantado e compreendido em suas causas, manifestações e efeitos, por meio de técnicas apropriadas de pesquisa. Sua descrição inclui a menção a decisões e medidas da empresa e a percepções, sentimentos, decisões, opiniões, atitudes e/ou comportamentos dos empregados. Estes podem ser vistos quer como um agregado de indivíduos que se comportam sem unidade entre si, quer como uma coletividade dotada de padrões culturais e/ou defendendo interesses próprios.

Nesta definição, também ficam explicitadas as possíveis causas do estado momentâneo do clima, ressaltando-se a não obrigatoriedade prática de determinada ação, ou seja, a perspectiva da ação já pode incorrer em alterações no clima. Outro aspecto relevante da definição é o reconhecimento da possibilidade de identificação compreensão e, por inferência, da atuação sobre o mesmo.

O vínculo entre a Gestão do Conhecimento e o clima organizacional se estabelece na medida em que cresce a consciência de que grande parte do conhecimento organizacional é essencialmente tácita. Cresce também a noção de que a dicotomia entre o conhecimento tácito e o explícito perde terreno para um novo paradigma onde estes são entendidos como mutuamente integrados e difíceis de serem separados (HISLOP, 2002). Essas crenças tornam relevante a necessidade de se identificar e compreender as dimensões do clima organizacional que interferem na disposição dos indivíduos detentores, em última instância, do conhecimento para que o compartilhem ou retenham. Storey e Quintas apud Hislop (2002, p. 184) sugerem que para as “iniciativas de Gestão do Conhecimento obterem sucesso, “é necessário que os empregados estejam desejosos de compartilharem seu conhecimento”.

O compartilhamento do conhecimento é, com base em vários autores, defendido por Riege (2005, p. 18) como um objetivo primordial da Gestão do Conhecimento ao propor que “a melhor e significativa transmissão de conhecimento utilizável traduzir-se-á em aceleração nos aprendizados individual, organizacional e inovação...”. Complementarmente, verifica-se que, se as organizações logram do comprometimento de seus membros, nelas se observa um comportamento favorável ao compartilhamento do conhecimento (HISLOP, 2002). Na continuidade desta linha de raciocínio, busca-se em Chua (2003, p. 118) a definição do compartilhamento do conhecimento como sendo “um processo através do qual, indivíduos, coletivamente e interativamente, refinam um pensamento, uma idéia ou uma sugestão à luz de experiências”. O detentor do conhecimento deve perceber as vantagens que obterá ao compartilhar o que sabe. Deve também perceber que a organização a qual pertence, seus gerentes e seus pares, valoriza o conhecimento e demonstra continuamente essa postura. A predisposição ao compartilhamento é resultado do conjunto de percepções a respeito do clima organizacional no qual se insere o trabalhador do conhecimento.

Como forma de melhor se compreender o os fenômenos que regem o comportamento humano nas organizações, dentre os quais se destaca para este trabalho a disposição para o compartilhamento do conhecimento, e sua relação com o clima organizacional, apresenta-se no próximo item um breve histórico sobre este tema.

## 2.2.2 O comportamento humano nas organizações

Na busca de respostas sobre as razões que levam o ser humano a agir de determinada maneira dentro das organizações em que trabalha, o estudo do comportamento humano nas organizações experimentou, ao longo dos anos, várias teorias. Estudando-se as transformações no trabalho desde o artesão, que dominava todo o conhecimento necessário para entrega de seu produto, passando pela administração científica de Taylor, mecanicista, onde o empregado detinha somente o conhecimento sobre a etapa de produção específica em que participava, até mais recentemente, com as observações de Mayo chega-se ao movimento das relações humanas no trabalho (LUZ, 2002). Mayo observou que relações informais entre as pessoas, no ambiente de trabalho, concernentes a reconhecimento de esforço e prestígio, resultavam em impacto na produção e que, para uma mesma condição de trabalho, a forma com que tais ligações se davam influenciava no seu desempenho final (GONÇALVES, 1988).

O conceito de satisfação no trabalho e a identificação dos fatores motivacionais que influíam no desempenho dos indivíduos passaram a ser discutidos em maior profundidade a partir da contribuição de Maslow, que identificou as necessidades essenciais do homem em vários ambientes, inclusive no de trabalho. Estudando fatores que se refletiam em motivação para o trabalho e fatores que se refletiam em insatisfação, Herzberg classificou no que chamou de fatores motivacionais os relacionados à realização, reconhecimento, progresso e a natureza desafiadora do trabalho, e no que denominou fatores de higiene aqueles que estão ligados à atividade, mas que não se referem ao desempenho do indivíduo, tais como políticas da empresa, relações interpessoais e com a liderança (LUZ, 2002). Com base nesses estudos e no estabelecimento das relações entre comportamento e desempenho, feita por John Atkinson e que vinculava tais relações às necessidades de realização, poder e afiliação, estabeleceu-se o vínculo entre clima organizacional e motivação (LUZ, 2002).

Tal vínculo se fundamenta na crença de que as percepções das políticas internas e de recompensa, do comportamento dos líderes, da estrutura da empresa e de seus processos internos, como também o ambiente na qual a mesma se insere, podem moldar a reação das pessoas em relação às necessidades de associação, poder e realização (KOLB et al. 1986).

Na medida em que se percebe a interação entre aspectos estruturais e comportamentais nas organizações, bem como a sujeição destes as forças externas, surge o conceito de organizações como sistemas sociais complexos e abertos os quais, segundo Luz (2002, pp. 57-63), possuem os seguintes elementos fundamentais:

- Pessoas: ressaltando a necessidade de afiliação, e a forte influência dos grupos que por ela se formam na motivação para a realização do trabalho, muitas vezes tão ou mais significativas que a estrutura formal de autoridade da empresa;
- Estrutura: enfocando as estruturas formais e informais que surgem dentro das organizações, características do trabalho organizado e que inserem em seu contexto problemas de cooperação, negociação e processos decisórios. Ressalta-se que o reconhecimento da existência das estruturas informais oferece oportunidades aos administradores de penetrarem no lado espontâneo da empresa.
- Tecnologia: abordando a importância da tecnologia, definida como os recursos disponibilizados para que as pessoas produzam mais e melhor seus trabalhos, bem como a possibilidade que esta se transforme em empecilho na medida em que as pessoas, quando não adequadamente preparadas, podem a elas oferecer resistência e também na forma com que a tecnologia pode interferir na estrutura das empresas.
- Ambiente: inserindo no contexto a influência que o ambiente externo exerce sobre as organizações e seus membros, afetando, por exemplo, as necessidades de poder entre os indivíduos.

O estudo do comportamento humano nas organizações fornece subsídios para o entendimento dos conceitos de cultura e clima organizacionais e, principalmente, dos principais modelos de estudo disponíveis na literatura que serão apresentados no item 2.2.4. No próximo item serão apresentados os principais conceitos sobre cultura organizacional e seu relacionamento com o clima organizacional.

### 2.2.3 Cultura organizacional e clima organizacional

Cultura organizacional pode ser definida, de acordo com Schein (1982, p. 93), como:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como formas corretas de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

É, portanto um conjunto de valores e regras compartilhados que norteia o cotidiano de uma organização, dos membros que a compõem, e que são transmitidos a novos membros dessa organização tal qual uma herança.

Embora clima e cultura organizacionais sejam muito utilizados para designar a mesma coisa (OLIVEIRA, 1995), Rizzati (2002, p. 32) ressalta que o clima organizacional é uma característica relativamente duradoura da cultura organizacional, e que esta, por sua vez é “uma característica muito duradoura da própria organização”. O autor ressalta ainda que a cultura organizacional guarda relação com um passado conhecido e de duração significativa, sendo um registro interpretado dessa história. O clima organizacional pode ser entendido como uma manifestação da sua cultura, entretanto pode também afetar a cultura organizacional numa relação de causalidade circular. Agindo no nível das atitudes e valores, o clima organizacional interage com a cultura organizacional, que, por sua vez, age, além deste nível, também no nível inconsciente coletivo das organizações (RIZZATI, 2002).

Estabelece-se a influência do clima e cultura organizacionais que é relevante na Gestão do Conhecimento, ao se reconhecer que as pessoas, sob influência dos grupos a que pertencem, e a própria cultura organizacional podem ser potenciais obstáculos a serem transpostos em um projeto de implantação da Gestão do Conhecimento (MARTERSON, 2000).

Feita essa breve revisão de conceitos, passa-se à apresentação dos principais modelos de análise do clima organizacional.

#### 2.2.4 Modelos de estudo do clima organizacional

O estudo do clima organizacional é realizado através de um instrumento de pesquisa definido por Coda (1997, p. 99) como “um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente”. Vários são os modelos para a pesquisa de clima organizacional, desenvolvidos sob variadas motivações, o que se justifica pela necessidade de se bem escolher as dimensões que comporão determinada análise para determinada finalidade (CODA, 1997). Embora haja um razoável consenso sobre a metodologia a ser utilizada para cada caso de pesquisa de clima interno, as definições elaboradas por diversos autores são diversificadas, algumas vezes divergentes (OLIVEIRA, 1995). Em concordância com o que expõe Oliveira, este trabalho não pretende categorizar elementos genericamente aplicáveis a quaisquer iniciativas de implantação de gestão do conhecimento, mas sim identificar nos modelos existentes na literatura, com suas dimensões



ou categorias definidas e levando-se em consideração o contexto no qual se insere a organização pesquisada, quais dessas dimensões são aplicáveis na pesquisa de clima a ser conduzida. A seguir são apresentados alguns modelos de estudo de clima organizacional disponíveis na literatura.

#### 2.2.4.1 Modelo de Litwin e Stringer (1968)

O modelo de Litwin e Stringer (1968) é um estudo empírico baseado em 6 dimensões, conforme se apresenta a seguir:

- Estrutura: refletindo a percepção das pessoas a respeito das restrições impostas pela estrutura organizacional através de regras, procedimentos e regulamentos que influenciam o desempenho do trabalho;
- Responsabilidade: que concerne à percepção de autonomia para condução do seu próprio trabalho;
- Riscos: refletindo a sensação de desafios proporcionados pela condução do trabalho e desempenho das funções;
- Recompensa: reflete a percepção de justiça nos critérios de recompensa e a maior ênfase no reconhecimento por trabalhos bem feitos e menor foco em punições por erros;
- Relacionamento e apoio: traduz a boa camaradagem e cooperação existentes em todos os níveis da organização;
- Conflito: referente à postura positiva e aberta em relação à divergência de opiniões.

#### 2.2.4.2 Modelo de Campbell et al (1970)

Campbell et al. baseiam seu modelo em quatro dimensões frequentemente presentes em outros modelos para revelação do clima organizacional:

- Autonomia: reflete a percepção sobre a autonomia e a responsabilidade delegadas para a condução do trabalho e tomada de decisões;
- Estrutura: concerne ao grau em que os objetivos e métodos para a consecução do trabalho são determinados pelos superiores;
- Recompensa: reflete a orientação para a auto-realização e os fatores de recompensa, promoção e satisfação pessoal;
- Consideração, calor e apoio: revelam a percepção sobre o suporte proporcionado pela liderança, sentimento de cooperação e camaradagem entre os membros do grupo.

#### 2.2.4.3 Modelo de Schneider (1975)

O modelo de Schneider é constituído de seis dimensões do clima organizacional, correspondendo cada uma a uma percepção da organização quanto:

- Suporte da supervisão: ligado à percepção de colaboração e interesse no desenvolvimento do empregado;
- Estrutura: reflete o foco nos resultados e instrumentos de controle;
- Preocupação com novos empregados: referente aos aspectos de seleção e treinamento e orientação de pessoas novas ao grupo;
- Independência: considera a independência percebida na escolha dos caminhos a serem seguidos na consecução da tarefa;
- Conflitos: concerne à existência de grupos isolados ou fechados e ao boicote à estrutura;
- Satisfação geral: reflete o aspecto social e a promoção de interações entre as pessoas, supervisão e interesses ligados ao trabalho.

#### 2.2.4.4 Modelo de Kolb et al. (1986)

Kolb et al. (1986) propõem um modelo que é composto de sete dimensões:

- Conformismo: revelando a percepção de inúmeras regras, políticas práticas e procedimentos aos quais o indivíduo deve se ajustar ao invés de conduzir com mais autonomia o seu trabalho;
- Responsabilidade: relativo ao grau em que as pessoas sentem que podem tomar decisões a respeito do seu trabalho no intuito de atingir os objetivos da organização;
- Padrões: revela a percepção da importância dada pela organização à qualidade e produção, refere-se a metas estimulantes para o trabalho;
- Recompensas: reflete a percepção do reconhecimento alinhado a boa qualidade do trabalho e a orientação preferencial ao aprendizado ante as práticas punitivas;
- Clareza organizacional: concerne a percepção de que a organização tem objetivos claramente definidos e de que é organizada, contrapondo-se a desorganização e a objetivos confusos;
- Calor e apoio: ligada a percepção de que há confiança, mútua colaboração e de que existe um ambiente de amizade e confiança na organização;

- Liderança: refletindo a percepção de que a liderança é exercida com base na competência sendo, portanto, aceita pela organização e seus membros.

#### 2.2.4.5 Modelo de Pierce et al. (1989)

Pierce et al. (1989) desenvolveram um conjunto de 12 dimensões para avaliar a auto-estima dos funcionários com base no ambiente organizacional, propondo que esta avaliação global é mais eficiente para prever alto desempenho no trabalho do que avaliações específicas.

- Auto-estima geral: correlacionando a auto-estima geral do indivíduo à sua auto-estima como membro da organização;
- Auto-estima ligada ao trabalho ou tarefa: Relacionando o nível de auto-estima do indivíduo com sua confiança para a realização da tarefa ou trabalho;
- Estabilidade ao longo do tempo: concernente à estabilidade da auto-estima organizacional relacionada à estabilidade das condições do ambiente de trabalho;
- Respeito da gerência: vincula a percepção do tratamento respeitoso por parte dos superiores como fator de auto-estima organizacional;
- Organização mecanicista: vincula o grau de orientação mecanicista da organização como influenciador negativo à auto-estima organizacional;
- Complexidade do trabalho: o trabalho percebido como desafiador, afeta positivamente a auto-estima organizacional;
- Motivação intrínseca: propõe a relação entre uma auto-avaliação positiva e a auto-estima organizacional;
- Desempenho no trabalho: apresenta um enlace fechado entre o alto desempenho no trabalho com a auto-estima organizacional;
- Satisfação geral no trabalho: estabelece o relacionamento entre as dimensões anteriores incorrendo num aumento da satisfação geral no trabalho;
- Cidadania: uma elevada auto-estima organizacional favorece o engajamento do indivíduo a comportamentos favoráveis à organização;
- Comprometimento: correlaciona a necessidade mútua, organização e indivíduo, de realização de objetivos, sugerindo que quando há a percepção de que os objetivos individuais são alcançados através da organização, o indivíduo tende a fazer seus também os objetivos organizacionais;

- Satisfação: reflete a satisfação em pertencer à organização como ligada a auto-estima organizacional.

#### 2.2.4.6 Modelo de Colossi (1991)

Concebido para analisar o clima organizacional em uma empresa agro-industrial de Santa Catarina, o modelo de Colossi, de acordo com Rizzati (2002), fundamenta-se em dez dimensões:

- Filosofia e ambiente geral na empresa;
- Condições físicas de trabalho;
- Sistema de avaliação e controle;
- Treinamento e desenvolvimento profissional;
- Progresso funcional;
- Comportamento das chefias;
- Satisfação pessoal;
- Sistema de assistência e benefícios;
- Lazer;
- Relacionamento sindical.

#### 2.2.4.7 Modelo de Amabile (1996)

Amabile (1996) propõe um modelo de clima organizacional favorável à criatividade nas organizações calcado em cinco dimensões:

- Encorajamento à criatividade: reflete o comportamento da organização, da supervisão e do grupo a que pertence o indivíduo no sentido de encorajamento ao risco, comportamento favorável ao aprendizado, clareza de metas e objetivos e abertura a novas idéias;
- Autonomia: relativo à autonomia percebida para a condução das tarefas diárias;
- Recursos: vincula a percepção de haver recursos suficientes para a execução das tarefas com sua importância para a organização;
- Pressões: sugere haver uma relação positiva com a criatividade quando a pressão é percebida como oriunda de uma necessidade premente, portanto desafiadora, e uma relação negativa quando oriunda de excessivo controle;
- Impedimentos Organizacionais: a percepção de excessivos controles, regras, disputas internas e conservadorismo é apresentada como negativa ao comportamento criativo;

#### 2.2.4.8 Modelo de Coda (1997)

Desenvolvido para estudar motivação e liderança em organizações brasileiras, o modelo se baseia em dez dimensões, a seguir apresentadas:

- Liderança: aborda o encorajamento pelo chefe ao desenvolvimento profissional, *feedback* claro sobre assuntos que afetam o trabalho e conversa franca sobre o desempenho pessoal;
- Compensação: políticas de remuneração e benefícios relacionadas ao bom desempenho profissional;
- Maturidade empresarial: reflete a percepção quanto à obtenção das informações sobre pressões externas exercidas sobre a organização, ao reconhecimento do patrimônio humano para a organização, e à valorização do bom desempenho;
- Colaboração entre áreas funcionais: reflete a percepção da colaboração mútua para atingir os objetivos organizacionais;
- Valorização profissional: trata da percepção do estímulo ao desenvolvimento profissional, tanto no atendimento às expectativas de progresso quanto na percepção de oportunidades para tal crescimento;
- Identificação com a empresa: sentimento de pertencer ao grupo, busca de objetivos mútuos;
- Comunicação: reflete a clareza com que os processos de comunicação são executados na empresa de forma a contribuir para a execução do trabalho;
- Sentido de trabalho: reflete a percepção do trabalho executado como importante para a organização;
- Recursos humanos: percepção da importância da área de recursos humanos na organização e a abertura para tratar opiniões diversas;
- Acesso: continuidade na realização do trabalho.

#### 2.2.4.9 Modelo de Rubbo (2002)

Ao estudar os fatores do clima organizacional que exercem influência sobre a existência de um ambiente favorável a inovação, um dos objetivos da Gestão do Conhecimento segundo Choo (2003), Rubbo (2002) identifica nove dimensões, quais sejam:

- Competição pelo poder: avalia a percepção de como a organização promove a competição pelo poder, das disputas internas, o processo de avaliação de desempenho e a maneira como se lida com o compartilhamento das informações;

- Colaboração: analisa o grau de interação entre as equipes para a solução de problemas, a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos entre seus membros;
- Ambiente: analisa a percepção de um ambiente favorável às interações sociais, propiciando trocas e geração de idéias;
- Tempo: a disponibilidade de tempo suficiente para a reflexão sobre os temas em estudo e geração de idéias;
- Desafio: analisa a percepção do trabalho como desafiador, necessitando da busca e criação de novos conhecimentos;
- Segurança: avalia a sensação de segurança para a assunção de riscos inerentes ao trabalho e à criação;
- Liberdade: analisa a sensação de liberdade para a busca de alternativas para a solução dos problemas propostos, bem como o eventual questionamento de orientações recebidas;
- Valorização: avalia a percepção quanto ao adequado reconhecimento por trabalhos bem executados;
- Novidade: avalia a busca por novas idéias e a rejeição à estagnação e ao pragmatismo.

#### 2.2.4.10 Modelo de Bispo (2006)

Com base na análise de modelos disponíveis na literatura, Bispo (2006) propõe um modelo baseado em fatores internos e externos à organização. Como fatores internos, são apontados:

- Ambiente de trabalho: reflete o grau de relacionamento entre colegas de trabalho;
- Assistência aos funcionários: reflete o nível de benefícios ligados à saúde dos funcionários;
- Burocracia: avalia a compatibilidade das restrições estruturais às tarefas a serem desempenhadas pelos funcionários;
- Cultura organizacional: avalia o impacto dos aspectos culturais nas atividades dos funcionários;
- Estrutura organizacional: reflete o relacionamento entre os vários níveis da organização e o impacto sobre a realização do trabalho;
- Nível sócio-cultural: avalia se o trabalho a ser realizado é compatível com a formação do funcionário;
- Incentivos: reflete a percepção de reconhecimento profissional;
- Remuneração: avalia a compatibilidade da mesma com as tarefas executadas;
- Segurança no emprego: reflete a percepção do risco de perder o emprego;

- Transporte: reflete o nível de dificuldade para chegar ao trabalho;
- Vida profissional: reflete o grau de identificação do funcionário com a organização a que pertence.

Como fatores externos, são relacionados:

- Férias e lazer: avalia o grau de satisfação dos funcionários com estes itens;
- Investimentos e despesas familiares: refletem a satisfação dos funcionários no atendimento às demandas inerentes ao bem estar da família;
- Política e economia: procuram verificar a influência deste item no bem estar do funcionário;
- Saúde: reflete a percepção do funcionário sobre sua própria saúde;
- Segurança pública: avalia o impacto deste item na vida dos funcionários;
- Situação financeira: procura avaliar o impacto da situação financeira do funcionário na sua motivação intrínseca;
- Time de futebol: reflete o possível impacto deste item na motivação intrínseca do funcionário;
- Vida social: avalia o nível de satisfação dos funcionários com o item.

#### 2.2.5 Instrumentos de pesquisa de clima organizacional

Ao se empreender um projeto de pesquisa social, o pesquisador deve construir uma base conceitual que o possibilite romper preconceitos, dissimulados muitas vezes como falsos conhecimentos. Esta construção teórica é que permitirá a escolha adequada do instrumento de pesquisa apropriado para a situação específica (QUIVY, 1992). Nesse sentido, busca-se em Oliveira (1995, p. 61-97) a categorização dos tipos de pesquisa de clima organizacional e os instrumentos adequados à sua revelação. Tal categorização é sumariamente apresentada na Figura 1.

<b>Objetivos da pesquisa</b>	<b>Aspecto focalizado</b>	<b>Fonte teórica</b>	<b>Técnicas de pesquisa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer a eficácia das medidas tomadas pela empresa.</li> <li>- Compreender os efeitos dessas medidas sobre os públicos atingidos por elas</li> </ul>	Acontecimentos externos e ações administrativas da empresa.	Teorias de gerência	Entrevistas com dirigentes, empregados e outros públicos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer a eficácia das medidas tomadas pela empresa</li> <li>- Reconhecer traços da cultura corporativa nas medidas tomadas pela empresa</li> <li>- Identificar aspectos da cultura corporativa que facilitam ou que dificultam a implementação das medidas tomadas</li> </ul>	Crenças e valores da cúpula (cultura “oficial” da empresa)	Cultura corporativa (antropologia empresarial)	Observação; Análise documental; Entrevistas com dirigentes, empregados e outros públicos; Estudos de casos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer interpretações e sentimentos dos empregados</li> <li>- Identificar estratégias apropriadas para uso da empresa em relação aos seus empregados</li> </ul>	Comportamentos diversos dos empregados	Psicologia / Sociologia (comportamentos, atitudes e opiniões dos empregados)	Questionários; Entrevistas individuais; Testes projetivos; Observações; Sessões em grupo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar características da atuação política dos empregados: interesses e valores em jogo, organização adotada, lideranças, propostas e fóruns de negociação.</li> <li>- Analisar propostas específicas de negociação.</li> </ul>	Ações coletivas planejadas pelos empregados	Sociologia / Política	Entrevistas; Estudo de casos; Observação
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender o processo coletivo havido, suas causas, efeitos e possíveis conseqüências.</li> <li>- Identificar estratégias a serem empregadas pela empresa a respeito.</li> <li>- Preparar a organização sobre como atuar sobre como atuar em relação a eventuais repetições do fenômeno.</li> </ul>	Ações coletivas espontâneas pelos empregados	Psicologia de massa	Entrevistas; Painéis de debates; Observação; Análise de incidentes críticos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar traços da cultura vigente na empresa, a partir dos comportamentos típicos dos empregados.</li> <li>- Identificar aspectos da cultura que facilitam a disseminação da cultura “oficial” da empresa.</li> </ul>	Comportamentos habituais dos empregados (cultura vigente)	Cultura corporativa (antropologia empresarial)	Observação; Análise de incidentes críticos; Entrevistas

Figura 1: Abordagens sobre o clima interno. Fonte: Oliveira (1995, p. 62).



Com base no exposto na Figura 1, o instrumento de pesquisa adequado à revelação do clima organizacional vigente e que possa influenciar a implantação da Gestão do Conhecimento será escolhido no Capítulo 5, quando da aplicação do modelo proposto.

Observa-se que muitas das dimensões abordadas nos diversos modelos têm objetivos e origens comuns, ainda que suas designações sejam ligeiramente diferentes ou estejam presentes em um ou outro modelo agrupadas em uma descrição mais abrangente como, por exemplo, as que figuram no modelo de Campbell (1970). Outras dimensões identificadas pelos autores procuram retratar aspectos específicos do tema estudado. Nesse sentido, passa-se ao estudo dos fatores considerados críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações, como forma de melhor se identificar as dimensões que abordam tais fatores.

### **2.3 – Fatores Críticos à Implantação da Gestão do Conhecimento**

Um projeto de implantação de Gestão do Conhecimento deve levar em consideração os objetivos organizacionais, suas características, seus processos críticos geradores de diferenciação, e sua cultura. Verifica-se na literatura que não existe uma forma única de se conduzir tal projeto, porém identificam-se fatores comuns a projetos de implantação considerados de bom êxito (THIEL, 2002).

Segundo o dicionário Aurélio Buarque de Holanda (2004), implantar significa introduzir, estabelecer, inaugurar. Para efeitos desse trabalho, a implantação indica a introdução à prática da Gestão do Conhecimento em organizações que, até então, não a adotavam formalmente. Considerar-se-á um projeto (DAVENPORT et al., 1998; LIN et al., 2005), posto que uma vez implantada, a Gestão do Conhecimento assume características de processo (ANGELONI, 2006), finalizando-se as fases de que se constitui o projeto de implantação.

A adoção de uma plataforma de trabalho para implantação de Gestão do Conhecimento deve ser o primeiro passo de um projeto que vise sua implantação, na medida em que fornece orientação e uma estruturação adequada para que se transforme a teoria sobre Gestão do Conhecimento em prática nas organizações. Dentre as razões que justificam esta medida figuram: o balanceamento entre tecnologias de informação e os aspectos relacionados ao homem e a cultura organizacional; assegurar o vínculo com a estratégia da organização; assegurar a comunicação e o entendimento dos domínios da Gestão do Conhecimento a toda a organização; definir o escopo do projeto e; ajudar os gerentes na tarefa de gestão do mesmo,

evitando que pontos importantes sejam negligenciados (ASPINWAL et al., 2004) (LIN et al., 2005, p 209).

Uma plataforma de trabalho para Gestão do Conhecimento, segundo Aspinwall et al. (2005, p. 95):

consiste de uma estrutura ou conjunto de princípios dispostos de forma a prover orientação e direção em como se desenvolver Gestão do Conhecimento em uma organização. Essencialmente ela enfoca não somente as questões do tipo “o que é” pelo delineamento dos principais conceitos e elementos da Gestão do Conhecimento, mas também as questões do tipo “como fazer” pela sugestão do seu *modus operandi*.

A origem do conhecimento organizacional como um construto formado por informações, interações sociais, experiências e contextos carregados de significado justifica a adoção de uma plataforma que possibilite viabilizar as atividades que promovem a criação, compartilhamento e uso do conhecimento. Justifica-se também como forma de avaliar o desempenho destas atividades e garantir a incorporação dos novos conhecimentos gerados (LIN et al., 2005, p. 209).

A literatura classifica as plataformas de implantação da Gestão do Conhecimento em descritivas, prescritivas ou híbridas. De acordo com Sunassee e Sewry (2003, p. 26):

Plataformas prescritivas provêem orientação sobre os tipos de procedimentos de Gestão do Conhecimento sem, contudo, fornecerem detalhamento específico sobre como esses procedimentos podem ou deveriam ser desenvolvidos. As plataformas descritivas descrevem a Gestão do Conhecimento, e identificam atributos da Gestão do Conhecimento que podem influenciar o sucesso ou falha da iniciativa.

Nesse sentido, os atributos ou características que podem influenciar o sucesso ou falha de uma iniciativa devem ser analisados e tratados como fatores críticos para o sucesso de um projeto de implantação. Wong (2005, p. 262) define fatores críticos de sucesso, FCS, como “áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, asseguram o sucesso no desempenho competitivo, para a organização”. Complementarmente, de acordo com Veen (2002, p. 412):

“Fatores Críticos de Sucesso são, para qualquer negócio, o número limitado de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar o desempenho competitivo da organização. São as poucas áreas chave onde as coisas devem ir bem para o negócio prosperar” (VEEN, 2002, p. 412).

Estendendo-se o conceito para a Gestão do Conhecimento, considerar-se-ão fatores críticos de sucesso para a implantação da Gestão do Conhecimento as atividades ou práticas, existentes ou a serem desenvolvidas na organização e que sobre as quais ela tenha controle, que devam ser bem conduzidas de forma a assegurar o sucesso de sua implantação (WONG,

2005). Os fatores críticos à implantação da Gestão do Conhecimento devem, portanto, integrar a plataforma de implantação da qual vem se tratando neste item.

A literatura apresenta um bom número de estudos sobre fatores que afetam a Gestão do Conhecimento e, particularmente, sua implantação nas organizações. Observam-se algumas variações nos fatores considerados e divergências quanto ao tratamento de um ou outro fator como crítico para o sucesso da implantação. Clara fica, contudo, a necessidade de se particularizar a análise de tais fatores, adotando-se alguns e/ou criando-se, eventualmente, novos junto à organização que pretende implementar a Gestão do Conhecimento. Dedicar-se-ão os próximos tópicos à identificação dos fatores que influenciam o sucesso dos projetos de implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações.

### 2.3.1 FCS 1: Suporte da alta direção

O suporte da alta direção é crucial para a iniciativa de Gestão do Conhecimento, como de resto para qualquer iniciativa que incorra em uma transformação profunda na organização (LIEBOWITZ, 1999; WIIG, 1999; SOLIMAN, 2000; JARRAR, 2002; CHOURIDES et al., 2003; CIKM, 2003; WONG, 2005). A manifestação desse suporte pode se dar ao longo do desenvolvimento do projeto de implantação, na forma de uma clara comunicação da importância da Gestão do Conhecimento para a organização, pelo comportamento pró-ativo em relação à troca de conhecimentos e a busca por inovação, pela provisão dos recursos necessários, como também pelo exemplo dado quanto ao eventualmente novo comportamento desejado (JARRAR, 2002; WONG, 2005). Liebowitz (1999, p. 38) acrescenta que a manifestação do suporte da alta direção deve se dar “moral e financeiramente”.

Com seus gerentes atuando como modelos dos comportamentos desejáveis à Gestão do conhecimento, a empresa estará criando e comunicando aos seus membros uma visão sobre como esta será desenvolvida e o que ela poderá fazer pela organização. O comportamento da alta direção, por outro lado afeta o comportamento dos demais membros da organização, influenciando no clima organizacional (Da LUZ, 2001, p. 53). Na medida em que se comunicam não somente os benefícios advindos implantação da Gestão do Conhecimento, como também a determinação da organização em empreendê-la e a importância que a organização dá ao tema, comunica-se implicitamente a possibilidade das pessoas suprirem necessidades de realização, associação e poder (GONÇALVES, 1988; Da LUZ, 2001).

A percepção positiva do comprometimento da liderança com o compartilhamento da informação é um fator chave para que os indivíduos de uma organização se motivem a praticá-la. Esse comprometimento é percebido através de símbolos que estimulam as pessoas à ação para a construção de uma cultura de compartilhamento. Também a disponibilidade de tecnologias de informação e comunicação pode ser percebida como um símbolo do comprometimento da organização com o compartilhamento do conhecimento, porém, para que isto seja percebido também como comprometimento da supervisão é fundamental que se perceba o seu real interesse com a implementação destas tecnologias (CONNELLY et al., 2003).

Observa-se que vários autores têm encontrado evidências sobre a importância da percepção por parte das pessoas a respeito do estímulo das lideranças para o compartilhamento do conhecimento, fator chave para que este possa ser socializado ou explicitado, possibilitando, desta forma, a consecução dos demais processos da Gestão do Conhecimento. Nesse sentido, Chua (2003, p. 125) entende que:

É importante para os gerentes responsáveis por empreender o compartilhamento de conhecimento em suas organizações entender primeiramente os fatores que tanto impulsionam quanto travam a tendência ao compartilhamento do conhecimento entre os membros do grupo. Isso é possível somente quando os gerentes estão bem informados a respeito do grupo e são conhecedores dos seus interesses e preocupações em compartilhar conhecimento.

Esses fatores podem ter origens diversas, como a necessidade de reconhecimento, aspirações pessoais, ou mesmo lacunas de conhecimento para uso de determinadas ferramentas. Por conta disto, os gerentes devem fazer uso de técnicas, desde entrevistas individuais até aquelas aplicáveis coletivamente, de forma a obter as informações e, então, priorizar suas ações. O incentivo ao compartilhamento do conhecimento é positivamente afetado: por normas que fomentem a interação social, não somente por meio eletrônico como também, e de forma relevante, em encontros pessoais; por normas que estabeleçam atmosferas cordiais, de confiança mútua, ou também pelo fomento à formação de grupos de trabalho multifuncionais (CHUA, 2003).

Sendo, por sua vez, o clima organizacional um reflexo das normas e valores formais de uma organização, como também de sua interpretação pelos indivíduos que a compõe (KATZ e KAHN, 1987, p. 83), quanto mais distantes forem os comportamentos desejáveis à Gestão do Conhecimento dos vigentes na organização, maiores reflexos são esperados, por inferência, no clima organizacional. Os comportamentos dos gerentes em uma organização formam um conjunto integrado de papéis – interpessoais, informativos e decisórios - que vão

além das características descritas nas teorias de liderança e que sofrem influência do meio em que se encontram, em outras palavras, formam um *gestalt* (MINTZBERG, 1990). Nesse sentido pode a percepção do comportamento do líder, por parte do liderado, ser percebida de diferentes formas por grupos de diferentes orientações culturais (JUNG, 1999). O estímulo da supervisão ao trabalho em equipe, por sua vez, é fator causador de impacto positivo para o clima organizacional (DELBECQ & MILLS, 1985; AMÁBILE, 1996 CONNELLY et al., 2003). O trabalho em equipe, ao requerer as interações e trocas entre indivíduos, promove o ambiente necessário à realização de processos da Gestão do Conhecimento, para os quais são requeridos colaboração e abertura para trocas.

Dessa forma, consideram-se relevantes à implantação da Gestão do Conhecimento todas as dimensões.

### 2.3.2 FCS 2: Determinação dos tipos de conhecimento a serem geridos

Um projeto de implantação de Gestão do Conhecimento deve reconhecer a natureza do conhecimento a ser tratado e prever diferentes estratégias para fazê-lo. Nesse sentido Jarrar (2002, p. 324) sustenta que “para um bem sucedido início em Gestão do Conhecimento, uma organização deve buscar um entendimento claro de como e onde o conhecimento é gerado naquela companhia.” O mapeamento do cenário de conhecimento da organização, englobando aspectos de natureza do conhecimento, como também seus pontos fortes e fracos com respeito à estratégia empresarial, permitirão aos gerentes e condutores da implantação da Gestão do Conhecimento, estabelecer estratégias de implantação e identificar necessidades e oportunidades com relação à Gestão do Conhecimento (WIIG, 1999).

As duas categorias básicas nas quais se diferencia o tipo de conhecimento são o conhecimento tácito e o explícito. Enquanto o conhecimento explícito pode ser codificado, armazenado e disseminado através da organização por documentos ou repositórios eletrônicos, o tácito é inerente ao indivíduo e seu tratamento requer estratégias diferenciadas que propiciem a localização do conhecedor quando necessário, ou que promovam a interação entre indivíduos ou grupos com interesses comuns de forma a se gerar um ambiente favorável à troca (ASPINWALL et al., 2004).

O tipo de conhecimento objeto do processo de Gestão do Conhecimento tem influência na destinação dos recursos reservados ao programa, que podem ser predominantemente destinados às tecnologias de informação, quando a empresa trabalha sistematicamente oferecendo soluções repetitivas, ou predominantemente para as pessoas,

quando a organização oferece soluções customizadas e não repetitivas (SOLIMAN, 2000). Para se ter ciência de como e onde acessar o conhecimento organizacional, tornando-o visível, pode-se recorrer ao mapeamento do portfólio de conhecimento. Com base nele, busca-se encontrar os expertos nos assuntos de interesse, bem como no mapeamento dos principais processos da organização a serem cobertos pela iniciativa de Gestão do Conhecimento e, também, seus principais requisitos de conhecimento (SOLIMAN, 2000; JARRAR, 2002).

Wiig (1999, p. 3.6-3.20) sugere uma etapa de aprofundamento na determinação dos conhecimentos a serem focos da Gestão do Conhecimento, a fim de se identificar oportunidades normalmente não reconhecidas nos mapeamentos iniciais e que podem, à luz de uma estratégia de Gestão do Conhecimento definida, revelar quais “candidatos mais valiosos devem ser priorizados”. Ainda segundo o mesmo autor, a não observância desta etapa pode resultar na perda de importantes oportunidades, podendo até levar à falha na introdução à Gestão do Conhecimento.

Conforme exposto, a determinação do conhecimento organizacional a ser gerido requer o mapeamento daqueles conhecimentos relevantes e que se alinham à estratégia da organização. A condução deste processo sugere a análise de diversas dimensões do clima organizacional que, pela definição de seus autores, podem contribuir para o seu sucesso. A clareza de objetivos (CAMPBELL, 1970; SCHNEIDER, 1975; KOLB et al, 1986; PIERCE, 1989; AMÁBILE, 1996; CODA, 1997) , a existência de conflitos de interesse (LITWIN & STRINGER, 1968; CAMPBELL, 1970; SCHNEIDER 1975; KOLB et al., 1986; PIERCE, 1989; COLOSSI, 1991; AMÁBILE, 1996; BISPO, 2006), a confiança no trabalho em equipe (LITWIN & STRINGER, 1968; CAMPBELL, 1970; KOLB et al, 1986; PIERCE, 1989; AMÁBILE, 1996; CODA, 1997; BISPO, 2006) , entre outros fatores, se apresentam como dimensões potencialmente influentes para este fator.

### 2.3.3 FCS 3: Alinhamento da estratégia de Gestão do Conhecimento à estratégia organizacional

Uma estratégia de implantação de Gestão do Conhecimento permite à organização dispor seus recursos e competências de forma a atingir as metas propostas para o projeto. Sua adoção, segundo Chourides et al. (2003), envolve a “definição de uma missão e objetivos, a condução de um diagnóstico do ambiente, a condução de um diagnóstico de pontos fortes e ameaças, identificar opções, definir prioridades, desenvolver planos e alocar recursos.” A condução de um diagnóstico prévio revela as práticas correntes onde se pode detectar

oportunidades de melhores resultados para a Gestão do Conhecimento, possibilitando que a construção da estratégia de Gestão do Conhecimento esteja conectada com a realidade da organização (LEVETT et al., 2000).

Wong (2005, p. 270) sugere que uma boa estratégia de Gestão do Conhecimento deve “estar bem ajustada com a situação e o contexto da organização”, deve também dar suporte a um aspecto de significativa importância para esta, tendo seus objetivos alinhados com os objetivos estratégicos de tal empresa (WIIG, 1999; SOLIMAN et al., 2000; GAVIN, 2000; JARRAR, 2002; SUNASSE e SEWRY, 2003; ASPINWAL et al., 2004; WONG, 2005; LIN et al., 2005). Considera-se igualmente importante que, antes que se façam investimentos em Gestão do Conhecimento, as pessoas que integram a organização acreditem e busquem a Gestão do Conhecimento, com objetivos e metas claras e conhecidas (WONG, 2005). As organizações, portanto, devem estar atentas aos fatores que proporcionam um clima organizacional favorável a este comportamento pró-ativo sugerido como relevante por Wong.

Sunasse e Sewry propõem um modelo de estratégia de implementação de Gestão do Conhecimento que enfoque, de forma balanceada, a organização, as pessoas que a constituem, e sua estrutura e processos organizacionais. Ao tratar a organização, identificando sua estratégia de negócio e sua cultura, os autores buscam alinhar a implantação da Gestão do Conhecimento aos objetivos estratégicos da organização, não descuidando da gestão da eventual mudança na cultura organizacional e dos processos de aprendizagem que esta implantação possa requerer. Ao tratar as pessoas, o modelo enfoca a importância dos empregados para a organização, a importância de que eles se sintam parte do processo de Gestão do Conhecimento e do incentivo a uma postura pró-ativa quanto ao aprendizado e inovação. Os processos e estrutura organizacionais são igualmente importantes na medida em que permitem e facilitam a troca de conhecimentos, formais ou não, na organização (SUNASSE e SEWRY, 2003).

O alinhamento da estratégia de Gestão do Conhecimento com a estratégia da organização não necessariamente implica na condução da primeira, integrada à segunda. Chourides et al. (2004, p. 35) relata que uma condução separada para a estratégia de Gestão do Conhecimento resulta em “uma maior ênfase nas necessidades de conhecimento da organização e na avaliação de suas competências”. Esta abordagem resulta da observação de que a condução integrada pode alongar os prazos de implantação e observação de resultados (CHOURIDES et al., 2004).

A adoção de uma estratégia clara para a implantação da Gestão do Conhecimento comunica aos membros da organização a clareza nos objetivos e metas da empresa quanto a

este projeto, dimensão abordada nos modelos de KOLB et al. (1986), AMÁBILE (1996) e CODA (1997). A importância dos empregados e dos processos organizacionais, por sua vez, é tratada nos modelos de CAMPBELL et al. (1970), PIERCE et al. (1989), KOLB et al. (1986) PIERCE (1989) e CODA (1997), como também informar aos mesmos a importância do seu conhecimento para os objetivos da organização é objeto de estudo nos modelos de LITWIN & STRINGER (1968), KOLB et al. (1986), PIERCE (1989), AMÁBILE (1996), CODA (1997). Configuram-se estas, como possíveis dimensões do clima organizacional relevantes à implantação de um projeto de gestão do conhecimento.

#### 2.3.4 FCS 4: Criar uma infra-estrutura de gestão

O estabelecimento de uma coordenação específica para a Gestão do Conhecimento é crucial para seu projeto de implantação, podendo esta ser realizada através de uma coordenação central (LIEBOWITZ, 1999). As funções da coordenação central abrangem a implementação, suporte e refinamento do programa de Gestão do Conhecimento. A infra-estrutura organizacional para a implantação da Gestão do Conhecimento implica no estabelecimento de equipes e papéis para o desempenho de tarefas a ela relacionadas (WONG, 2005).

Um desses modelos é o Escritório de Gestão do Conhecimento, *KMO*. O Escritório de Gestão do Conhecimento requer patrocinadores, além do papel de um chefe, ocupado com os ciclos decisórios humanos e empresariais e focado na gestão e relato dos recursos intelectuais, assumindo também os papéis de definições de padrões, normas, requerimentos ou outras necessárias aos programas. Pessoas com reconhecido domínio em suas áreas de conhecimento operam como defensores do programa, papel de importância vital na implantação da GC, estimulando as discussões e encorajando participantes a relatarem suas opiniões sobre determinado assunto relevante. Indivíduos com notório destaque em práticas da Gestão do Conhecimento atuam como apoiadores no nível estratégico, organizacional ou operacional, conforme o caso. Comitês de governança, necessários aos projetos médios e grandes, tratam da ligação e envolvimento de todos os funcionários e departamentos da organização. Engenheiros do Conhecimento, que são analistas de negócios, assumem o papel de sistematizar o fluxo de conhecimento inerente aos ciclos decisórios importantes para a organização. A capacitação de usuários, com base na retro alimentação dos defensores e patrocinadores do programa, atua nas necessidades específicas de departamentos ou indivíduos. O desempenho dessas funções deve ser amparado por uma estrutura paralela à



estrutura burocrática da organização e deve haver alguns de seus membros permanentes (CIKM, 2003). Liebowitz (1999, p. 38) recomenda que o “CKO, chefe do escritório do conhecimento seja posicionado hierarquicamente próximo da alta direção”, posição que adotaremos para este trabalho, mantendo coerência com o fator crítico de sucesso FCS 1 que trata do apoio da alta direção ao projeto de implantação da Gestão do Conhecimento.

Com estrutura semelhante ao Escritório de Gestão do Conhecimento, o Centro para Negócios de Conhecimento (CBK) tem atribuições de: fazer análises estratégicas de clientes, parceiros e concorrentes; prover infra-estrutura de conhecimento e realizar serviços especializados de pesquisa, compartilhando os resultados ao resto da organização. Esse modelo deve estar embasado em uma cultura organizacional que propicie a definição de funções, como: gerentes de conhecimento de unidades de negócios, que assegurem o desenvolvimento da GC; gerentes de redes de conhecimento, que assegurem que a GC sirva à direção estratégica do negócio a que pertence. Por sua vez, as redes, chamadas de Comunidades de Redes de Interesse (COINS), têm como uma das características comuns o compartilhamento de cultura, secretários de rede que facilitam o processo de Gestão do Conhecimento, gerentes de atribuição do conhecimento que asseguram a atribuição e o estímulo ao processo de Gestão do Conhecimento e especialistas em matéria de negócios, pessoas especializadas em determinada área de interesse da organização (GARCIA et al., 2005). O Centro para Negócios de Conhecimento (CBK) deve estar numa posição intermediária (*middle-up-down*), entre a alta gerência e a área operacional. (EZINGEARD et al., 2000).

O estabelecimento de um Escritório de Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management Office - KMO*), ou do Centro para Negócios de Conhecimento (CBK), é tido como fator crucial para a obtenção da integração e alinhamento centralizado da Gestão do Conhecimento interdepartamental na organização, sendo demandados recursos significativos para tanto. Wong (2005, p. 271) recomenda que pequenas e médias empresas o adotem, por sua relevância, mas, dada a sua característica restrição de recursos, “adotem uma abordagem em escala apropriada”. Contudo, para projetos de implantação, o Escritório de Gestão do Conhecimento se mostra mais adequado por abordar aspectos inerentes às fases iniciais da Gestão do Conhecimento, destacando-se o mapeamento do conhecimento na organização e sua ligação como a estratégia da organização. Liebowitz (1999, p. 38) reputa ao chefe do escritório do conhecimento “o desenvolvimento e supervisão de uma infra-estrutura de Gestão do Conhecimento, e deter a liderança no desenvolvimento e implantação da sua arquitetura”.

Vale ressaltar que a equipe de Gestão do Conhecimento deve, segundo Wiig (1999, p. 3.7), “ter um bom entendimento de Conhecimento (em contraste com informação); de seu papel em conduzir trabalhos intensivos em conhecimento em diversas situações (isto é, “como as pessoas trabalham”), e de métodos para elicitare conhecimentos, para aquisição, transferência e organização”.

Analogamente à adoção de uma estratégia para implantação da Gestão do Conhecimento, a adoção de uma estrutura para a sua condução, além da percepção de apoio da supervisão, dimensão abordada no modelo de AMÁBILE (1996), pode ser também afetada pelas dimensões do clima organizacional ligadas à percepção da importância dada ao projeto, estabelecendo condições estruturais para o seu desenvolvimento, presentes nos modelos de LITWIN & STRINGER (1968), CAMPBELL (1970), SCHNEIDER (1975), KOLB et al. (1986), AMÁBILE (1996) e BISPO (2006). Também o incentivo à participação dos trabalhadores do conhecimento no projeto é abordado nos modelos de SCHNEIDER (1975), KOLB et al. (1986), PIERCE (1989), COLOSSI (1991), AMÁBILE (1996), CODA (1997) e BISPO (2006).

### 2.3.5 FCS 5: Adotar uma visão baseada em processos da Gestão do Conhecimento

Processos e atividades da Gestão do Conhecimento, tais como criação, armazenamento, disseminação, compartilhamento, aplicação e uso, dentre outros, são a sua essência, trazendo efetivamente benefícios à organização por indicarem como operar seus recursos de conhecimento (ASPINWALL, 2004). Tais processos e atividades se referem ao que pode ser feito com o conhecimento nas organizações, devendo ser aplicados sob uma coordenação centralizada de maneira que intervenções e ferramentas de suporte estejam disponíveis quando necessárias (ASPINWALL et al, 2004; WONG, 2005).

Processos de aquisição de conhecimento são indicados sob diversas circunstâncias, dentre as quais se destacam a necessidade de se preservar o conhecimento de algum indivíduo que deixa determinado setor da organização, a necessidade de se incorporar lições aprendidas e consideradas valiosas para o propósito da empresa, ou a oportunidade representada pelo compartilhamento de *insights* valiosos. A disposição do indivíduo ao compartilhamento do conhecimento, condição fundamental para que haja sua formalização ou mesmo transmissão aos pares, pode, segundo Connelly et al. (2003, p. 294), “ser comparado a comportamentos organizacionais pró-sociais”. Tais comportamentos são definidos, segundo Brief e Montowidlo apud Connelly (2003, p. 294), como “atos sociais positivos conduzidos para

produzir ou manter o bem estar e integridade de outros”. O compartilhamento do conhecimento, contendo elementos de reciprocidade, assistência, compartilhamento, doação, cooperação e voluntarismo, se diferencia dos comportamentos pró-sociais na medida em que pode ser incentivado por práticas gerenciais e recompensas, requer alguma dose de esforço e não é necessariamente voluntário (CONNELLY et al., 2003). As formas pelas quais se dá o compartilhamento do conhecimento estão relacionadas ao seu grau de explicitação, indo desde interações pessoais face a face, para o conhecimento eminentemente tácito, aos repositórios codificados de conhecimento, para o já explicitado (CHUA, 2003).

Processos de compartilhamento do conhecimento podem ser estabelecidos, também, pela criação de portais de conhecimento onde, sob critérios de julgamento pré-estabelecidos, se disponibilizam relatos de melhores práticas nas áreas de conhecimento relevantes para a organização. Através desses portais, outras pessoas podem tomar conhecimento de tais práticas e também identificar os indivíduos que as conduziram, favorecendo a interação entre quem busca e quem detém o conhecimento. Repositórios de conhecimento podem ser organizados de forma a armazenar conhecimentos internos e externos, sendo útil que estejam categorizados e documentados de forma a permitir a rápida identificação dos mesmos para reutilização na organização (HARIHARAN, 2005). Na construção dos repositórios de conhecimento, faz-se necessária a definição de ontologias, como forma de se garantir sua padronização e integridade, como também como forma de auxílio em suas manutenção e construção. Ontologias são, sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, segundo Liebowitz (1999, p. 38) “especificação de discurso sob a forma de um vocabulário compartilhado. Elas provêm a estrutura, terminologias e relações nas quais se constroem os repositórios de conhecimento”.

O uso exclusivo de métodos tradicionais em detrimento do conhecimento tácito, a não valorização desta forma de conhecimento, ou ainda sua valorização equivocada ao ser percebida a retenção do conhecimento como forma de poder individual, apresentam-se como possíveis dificuldades para o compartilhamento do conhecimento. Outras formas pelas quais a transmissão de conhecimento pode ser dificultada em uma organização incluem o uso de termos específicos de certas áreas da empresa, comuns na maioria das organizações, que devem ser tratados com a adoção de uma linguagem que proporcione a comunicação efetiva em toda a organização (HERRGARD, 2000). A falta de mecanismos, formais ou informais, que promovam suporte contínuo ao desempenho de atividades compartilhadas, envolvendo diferentes experiências e conhecimentos em grupos com tamanho adequado, que favoreçam a qualidade e efetividade das interações, bem como o desenvolvimento de extrema

competitividade entre setores da organização, frequentemente resultante de objetivos conflitantes, apresentam-se como restrições aos objetivos da Gestão do Conhecimento (RIEGE, 2005).

Considera-se também a necessidade de aquisição de conhecimento de fora da organização, envolvendo o questionamento de uma fonte do mesmo, que pode ser um especialista, de forma a obter a descrição detalhada do conhecimento desejado, identificando-se o nível conceitual em que o indivíduo o detém. Como nível conceitual, entende-se por saber o “porque”, saber “o que”, saber “como”, no nível tácito ou *knowhow*, e o conhecimento emergente ou tácito subliminar (WIIG, 1999).

Wong (2005, p. 271), sugere que os processos da Gestão do Conhecimento podem ser “incorporados às atividades diárias dos funcionários, de forma a se tornarem práticas comuns na organização”. A não integração dos processos da Gestão do Conhecimento nos processos rotineiros da Organização pode se tornar um impedimento importante para a sua implantação (CIKM, 2003). O desempenho destes processos está intimamente ligado a atividades de colaboração, amplo compartilhamento de conhecimento, ou formação de redes de conhecimento, por exemplo, cuja realização é influenciada pela criação de um ambiente adaptativo, centrado nas pessoas, amplamente difundido em toda a organização (WIIG, 1999). Nesse sentido, consideram-se relevantes as dimensões do clima organizacionais que tratam do relacionamento entre membros de um determinado grupo, do reconhecimento e recompensas ao comportamento social pró-ativo e, na medida em que este pode ser influenciado por ações gerenciais, as dimensões concernentes ao comportamento gerencial.

Além das dimensões já citadas e relacionadas com aspectos e processos que promovam as interações sociais como forma de obter o compartilhamento do conhecimento tácito, ressaltam-se também aquelas ligadas à percepção do provimento de recursos necessários ao desenvolvimento do trabalho (COLOSSI apud RIZZATI, 2002; AMÁBILE, 1996; CODA, 1997; BISPO, 2006).

### 2.3.6 FCS 6: Disponibilidade de recursos

Investimentos em Gestão do Conhecimento devem ser feitos sob uma profunda análise dos recursos disponíveis em uma organização, sendo aconselhável que esta análise faça parte do estudo de viabilidade de tal projeto (LEVETT et al., 2000). Recursos de ordem financeira serão requeridos para os investimentos em tecnologia de informação e comunicação, bem como toda a infra-estrutura para o projeto, e recursos humanos serão necessários para gerir a implementação, assumir e desempenhar papéis e tarefas de conhecimento. Também o tempo,

outro recurso cada vez mais escasso nas organizações modernas, se não disponibilizado na medida necessária à assimilação do conhecimento tácito trocado nas interações sociais entre indivíduos, ou na relação mestre/aprendiz, constitui-se por sua escassez, também em entrave organizacional (AMABILE, 1996; HERRGARD, 2000; CIKM, 2003; WONG, 2005). Wiig (1999, p. 3.4) apresenta como exemplos de tarefas específicas de conhecimento a serem desempenhadas em um projeto de implantação da Gestão do Conhecimento: entrevistar pessoas detentoras de conhecimento essencial para a empresa; elaborar programas de implementação da Gestão do Conhecimento; identificar lacunas de conhecimento; delinear etapas para transferência de conhecimento; providenciar infra-estrutura de suporte; mudar sistemas, práticas e procedimentos, dentre outras. Tais tarefas demandam a alocação de recursos variados que vão de espaço físico para a estrutura de Gestão do Conhecimento, investimentos em equipamentos e ferramentas, indo até a necessidade de pessoal dedicado ao projeto.

No caso especial de pequenas e médias empresas, onde a escassez de recursos é uma característica constante (HUDSON et al. 2001; RORATO, 2003; ANTONY et al., 2005; WONG, 2005), a apropriada análise deste fator se torna fundamental antes de se empreender um projeto de implantação de GC.

Um projeto de implantação de Gestão do Conhecimento deve considerar em sua estratégia de implantação o desenvolvimento e uso de tecnologias e ferramentas que componham o sistema de Gestão do Conhecimento. Tal sistema é formado quando tecnologias e ferramentas são adequadamente inseridas num contexto que engloba cultura favorável ao compartilhamento e pessoas aptas a praticá-lo (LIEBOWITZ, 1999).

As tecnologias da informação e comunicação são ferramentas fundamentais à implantação da Gestão do Conhecimento, promovendo o armazenamento e recuperação rápida da informação, bem como a conexão entre pessoas. Considerando-se que é o valor agregado pelas pessoas – contexto, experiência e interpretação – que transforma dados e informações em conhecimento, é a capacidade de captar e gerir esses incrementos humanos que tornam as Tecnologias da Informação e Comunicação particularmente apropriadas para lidar com tal conhecimento (DAVEMPORT E PRUSAK, 1998). Essa complementaridade se manifesta na Gestão do Conhecimento, onde estão embutidas a capacidade de processamento de dados e informações das Tecnologias de Informação e Comunicação e a capacidade criativa e inovadora do homem (STREATFIELD et al, 1999).

Uma significativa função das Tecnologias da Informação e Comunicação é, passando por um intenso movimento em direção a codificação do conhecimento, estender o alcance e

aumentar a velocidade de transferência deste. Este fenômeno leva a criação de ligações entre áreas de competência, reduz a dispersão do conhecimento e promete uma elevação dos estoques de conhecimento disponível (HOUGHTON et al, 2000). Segundo Rados (2005), as Tecnologias da Informação e Comunicação possibilitam o processamento de um número maior de informações, aumentando a base do conhecimento e aumentando, conseqüentemente, a possibilidade do surgimento de novos conhecimentos. Essa função de suporte, aliada às experiências individuais e organizacionais, possibilita por sua vez a interpretação e a contextura do conhecimento adquirido, formando novos conhecimentos.

Alguns fatores interferem fortemente na aplicação e distinção das várias tecnologias do conhecimento. Nos casos onde a Gestão do Conhecimento implique em mudanças na cultura organizacional, esta não deve ser esperada como resultado do ensino puro e simples de novas tecnologias, sendo mais apropriado o tratamento como de uma questão de troca de valores e fornecimento de modelos, e de mudança de atitudes (MOFFET et al, 2003). Outro fator relevante é que, enquanto o volume de dados é positivo para o gerenciamento de dados, o volume de conhecimento é um desafio à Gestão do Conhecimento, já que para se dispor do conhecimento desejado, o usuário terá que filtrar aquilo que suprirá sua lacuna de conhecimento dentro de um amplo universo de informações disponíveis. O desafio do tratamento do volume de conhecimento disponível não configura uma característica negativa, mas sim, traz a necessidade de se aliar ao uso das Tecnologias da Informação e Comunicação, o uso da semântica e de ontologias, em ferramentas que otimizem a busca do conhecimento desejado (DAVEMPORT E PRUSAK, 1998).

Para a maioria das aplicações de Gestão do Conhecimento, as técnicas básicas de TI como bases de dados relacionais, correio eletrônico, *e-conferences*, e a Internet são suficientes como ponto de partida. Em especial para pequenas e médias organizações, onde as Tecnologias de Informação e Comunicação desempenham funções estratégicas quanto ao provimento de fácil acesso a fontes de conhecimento externo e promovendo a integração e interação entre organizações com interesses comuns (SHOLL et al., 2004). Corso et al. (2003) identificaram em pequenas e médias empresas com avançado nível de Gestão do Conhecimento um alto grau de difusão no uso de ferramentas tecnológicas e organizacionais, como também, fortes interações ao longo da cadeia de suprimentos por meio de redes.

As Tecnologias de Informação e Comunicação podem ser vistas além do suporte fundamental à Criação e Gestão do Conhecimento nas organizações, como instrumentos para facilitar o provimento de conhecimento e educação a comunidades remotas através do ensino a distância, transformando, segundo McLean (2005), economias e organizações ao redor do

globo. Complementarmente, as tecnologias da informação e comunicação devem ser adequadas à organização em termos de simplicidade de uso, relevância e padronização de ontologias e, segundo Wong et al. (2005, p.269), "podem ser agrupadas nas seguintes categorias: *BI (business intelligence)*; bases de conhecimento; colaboração; gestão de conteúdo e documentos; portais; gestão de relacionamento com consumidores (*CRM*); mineração de dados; *workflow*; buscas e; ensino a distância”.

Por fim, na Gestão do Conhecimento, as Tecnologias da Informação e Comunicação não devem ter papel maior nem menor do que o de suporte, se eles estiverem apropriadamente adequados aos fatores humanos e organizacionais. Nem o tratamento do conhecimento sob uma perspectiva predominantemente tecnológica, nem tampouco sob uma predominantemente social, é suficiente para a Gestão do Conhecimento. Elas são complementares e como tal devem ser adotadas consolidando-se numa perspectiva sócio-tecnológica (ASPINWALL, 2004, pp. 103). Nesse sentido, observa-se na Gestão do Conhecimento, uma tendência de mudança de um paradigma centrado em TI para uma perspectiva centrada nas ciências do comportamento (SHOLL et al., 2004). Em conformidade com este pensar, diferencia-se a gestão da informação da gestão do conhecimento, identificando-se que a gestão da informação tem como produto a própria informação, enquanto que a Gestão do Conhecimento ajuda a gerir o que as pessoas fazem com a informação (CIKM, 2003).

O uso de mapas mentais, hierarquia de conceitos, mapas associativos e outros procedimentos que auxiliem as pessoas a internalizarem o meta conhecimento proporcionam significativa contribuição aos trabalhadores do conhecimento, aprimorando o seu foco, efetividade e capacidade de incorporação de avanços nas suas áreas de conhecimento. A disseminação do conceito de meta conhecimento se constitui, portanto, num ponto importante na construção dos sistemas de conhecimento (WIIG, 1999, p. 3.7)

A organização pode emitir sinais que favoreçam a percepção de seu estímulo ao compartilhamento do conhecimento, por exemplo, por oferecer tecnologias da informação e comunicação orientadas a este compartilhamento. A emissão destes sinais é importante na medida em que são eles que permitem aos indivíduos a percepção dos movimentos da organização em relação à Gestão do Conhecimento (McDERMOT e O'DELL, 2001; CONNELLY, 2003; CHUA, 2003). A disponibilidade e adoção de tecnologias e ferramentas para a construção dos sistemas de conhecimento comunicam a preocupação com a percepção dos funcionários quanto a existência de recursos para a execução das atividades intensivas em conhecimentos e da autonomia proporcionada por tais recursos na transposição das lacunas de conhecimento que se apresentem durante a execução do trabalho, dimensões abordadas nos

modelos de CAMPBELL et al (1970), SCHNEIDER (1975), KOLB et al (1986), COLOSSI (1991) e AMÁBILE (1996). A percepção da disponibilidade de recursos adequados pode afetar psicologicamente as pessoas, levando a crença sobre o valor intrínseco dos projetos que elas estão conduzindo (AMÁBILE et al., 1996; Coda, 1997).

A presença de Tecnologias da Informação e Comunicação pode ser positivamente interpretada como um comprometimento da organização com o compartilhamento do conhecimento, entretanto, tais recursos devem ser percebidos como habilitadores ao compartilhamento e uso do conhecimento, já que não se deve esperar que sua simples introdução garanta que os processos da Gestão do Conhecimento ocorram. Sua disponibilidade deve se destinar a facilitar a comunicação, bem como promover, de forma não intrusiva, que as pessoas se permitam expor suas contribuições, disponibilizarem-se ou buscarem por fontes do conhecimento, conteúdo e contexto requeridos (CONNELLY et al., 2003, p. 295-296).

### 2.3.7 FCS 7: Avaliação de benefícios e criação de valor

Medir os resultados da implementação da Gestão do Conhecimento é importante no sentido de amplificar a habilidade e expertise dos funcionários em uma empresa (SOLIMAN, 2000). A definição de métricas apropriadas conduz ao registro das práticas de Gestão do Conhecimento nas áreas essenciais para a organização, propiciando tanto a sua avaliação, como também o efeito de ações ou fatores que as influenciam. Levett et al (2000, p. 261) apresenta um conjunto de oito métricas suficientemente abrangentes para cobrir um amplo escopo destas práticas:

“motivação (quão motivada a equipe está para trabalhar produtivamente); captura de conhecimento (a habilidade para capturar novos conhecimentos); conhecimento armazenado (a utilidade dos conhecimentos armazenados para a solução de novos problemas); treinamento (a efetividade dos mecanismos para aprendizagem da equipe); transferência de conhecimento (a efetividade no compartilhamento de conhecimentos importantes); pensamento criativo (a habilidade do pessoal para criar novas soluções); identificação de conhecimento (a efetividade na identificação de conhecimento); acesso ao conhecimento (a efetividade em acessar conhecimento importante).”

Embora a identificação da criação de valor ligada a iniciativas de Gestão de Conhecimento seja de difícil determinação, esta deve ser sua principal meta, no sentido de permitir aos membros da Organização a percepção dos benefícios por ela gerados (CIKM,



2003). Wong (2005, p. 270) sustenta que, dada a dificuldade de se “quantificar os resultados da Gestão do Conhecimento no curto prazo, o uso de narrativas para indicar seus sucessos em tais estágios iniciais se faz importante”. Complementarmente, Wiig (1999, p. 3.7) sustenta que, dada a característica de resultados não imediatos dos benefícios e impactos da Gestão do Conhecimento, a “cadeia dinâmica de eventos e outros métodos de determinação de impacto, devem ser selecionados para servir de base para análises de custo/benefício ou valor econômico agregado”. A criação de valor poderá se apresentar de várias formas, dentre as quais se destacam a capacidade de criação de novos conhecimentos, a sua aplicabilidade, como também ao reuso de conhecimentos que, por sua vez, traz retornos significativos pela economia de tempo na transposição de obstáculos oriundos de causas já experimentadas (JARRAR, 2002). Devido a estas várias formas de apresentação, o uso de métricas tradicionais deverá ser acompanhado de outras que forneçam uma visão holística da aplicação e resultados da Gestão do Conhecimento (WONG, 2005, p. 270).

Os esforços de implantação da Gestão do Conhecimento requerem dedicação, se não integral de uma equipe, pelo menos com tempo suficiente para que se consiga dar ao trabalho de implantação e suas necessidades o aprofundamento necessário (WIIG, 1999). Isto, aliado ao exposto sobre a ocorrência de resultados a prazos não necessariamente curtos, sugere que esforços no sentido de se medir e divulgar os resultados e impactos da Gestão do Conhecimento na organização podem comunicar aos empregados de uma organização: o valor atribuído ao trabalho, dimensão do clima organizacional presente nos modelos de AMÁBILE (1996), PIERCE et al (1989) e CODA (1997); a clareza dos objetivos da organização, presentes nos modelos de CAMPBELL et al (1970), KOLB et al (1986), COLOSSI (1991) e AMÁBILE (1996); além da revelar a preocupação com os processos de comunicação da organização, encontrada no modelo de CODA (1997).

#### 2.3.8 FCS 8: Motivação e políticas de recompensa

Davenport (1998, p. 56) sustenta que o “conhecimento é invisivelmente criado na mente das pessoas, e somente o ambiente organizacional adequado as motivará a criá-lo, compartilhá-lo e usá-lo.” O sucesso de um projeto de implantação de GC depende da motivação dos participantes em compartilhar seu conhecimento (SOLIMAN, 2000), sendo nesse sentido, favorecido quando feito uso de políticas motivacionais que incentivem o trabalho coletivo, a criatividade e a inovação. Lin et al. (2005, p. 217) afirma, adicionalmente,

que “o poder do conhecimento vem do que os trabalhadores sabem, e fortes incentivos promovem o compartilhamento deste conhecimento”.

A comunicação é de suma importância na implantação de um programa de Gestão do Conhecimento, bem como para a reutilização dos recursos intelectuais. Esta funciona como fator motivador da participação, se adequada e competentemente executada, devendo informar claramente os benefícios individuais e coletivos do programa (CIKM, 2003).

Jarrar (2002, p. 327), afirma que organizações que obtiveram êxito em programas de Gestão do Conhecimento “atualizaram suas descrições de cargos e formas de análise de desempenho de maneira a vinculá-las explicitamente à contribuição de conhecimento dada à companhia e ao valor desse conhecimento”. Chourides et al. (2003, p. 37-38) encontrou evidências deste realinhamento de políticas de recompensa às contribuições individuais e ao desempenho e resultados obtidos por equipes. Estas revisões devem buscar eliminar os fatores da cultura organizacional desfavoráveis ao compartilhamento do conhecimento e ao comportamento investigativo. Wong (2005, p. 272), por sua vez, aponta para a necessidade das políticas de recompensa serem “dirigidas às equipes, em detrimento da premiação individual”, ressaltando que esta última incentivaria à retenção do conhecimento. Nota-se na literatura uma preocupação com o incentivo ao compartilhamento do conhecimento tácito, sendo este possibilitado por iniciativas individualizadas de fazê-lo, como também com o incentivo ao desempenho coletivo através dos resultados obtidos por equipes. Nesse sentido, espera-se que um clima organizacional favorável ao trabalho colaborativo e ao compartilhamento de conhecimento contribui para o êxito de políticas motivacionais dirigidas à Gestão do Conhecimento.

A percepção que os membros de uma organização tem do reconhecimento justo por um trabalho bem executado, aqui focado nos processos da Gestão do Conhecimento, é dimensão do clima organizacional reconhecida nos modelos de análise de clima organizacional de LITWIN & STRINGER (1968), CAMPBELL et al (1970), KOLB et al (1986), CODA (1997) e BISPO (2006).

#### 2.3.9 FCS 9: Cultura organizacional

A cultura organizacional, outro fator crucial para a implantação da Gestão do Conhecimento, define, segundo Wong (2005, p. 267), “as crenças fundamentais, valores, normas e costumes que governam o comportamento e atitude dos indivíduos em uma

organização”. O Item 2.2.3 deste Capítulo 2 apresenta um breve detalhamento sobre cultura organizacional.

Na maioria das organizações, a cultura organizacional vigente não se mostra favorável ao compartilhamento de conhecimento, embora este seja um comportamento desejável para a Gestão do Conhecimento. Nessas empresas, a cultura vigente, predominantemente individualista, vê o conhecimento como uma forma de poder que assegura vantagens competitivas, ou mesmo segurança de emprego (GOTARDO, 2000; JARRAR, 2002). Faz-se estrategicamente necessário que se estabeleça uma cultura colaborativa favorável à transferência e a criação do conhecimento, evidenciando-se o compartilhamento do conhecimento como um valor fundamental para a organização (SOLIMAN, 2000; WONG, 2005). Nesse sentido, espera-se que a confiança mútua entre indivíduos de uma organização faça com que prevaleça um comportamento pró-ativo à transferência de conhecimento (WONG, 2005).

O conhecimento coletivo dos indivíduos de uma organização é construído através das interações entre eles, quer em comunidades de prática formadas por iniciativa dos mesmos, quer em grupos de trabalho formados por iniciativa da gerência como forma de buscar soluções para determinada situação. Os estímulos percebidos como apoiadores à formação destes grupos e às interações sociais, aí inclusos a aceitação de falhas como parte de processos de aprendizados e o encorajamento à assunção de riscos, favorecem a formação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento (MacNEIL, 2004).

As interações sociais entre indivíduos membros de uma organização propiciam ambiente favorável ao desenvolvimento de processos inerentes à Gestão do Conhecimento e relativos ao tratamento do conhecimento tácito. Nesse sentido, Connelly et al. (2003, p. 299), sugerem que “um ambiente organizacional condutor às interações sociais é também condutor ao compartilhamento do conhecimento”, e MacNeil (2004, p. 99) afirma que “um clima organizacional construtivo encorajará as pessoas a adotarem uma atitude positiva com relação ao seu próprio aprendizado e serem propensas ao desenvolvimento pessoal, sobrepondo suas resistências a estes aspectos”. Ao promover um ambiente favorável à melhoria da comunicação entre os diversos membros e áreas da organização, promove-se a construção de uma linguagem comum, o que é positivo para o aprendizado organizacional (SAMBROOK et al, 2000).

Soliman (2000, p. 340) sustenta ser apropriado o “encorajamento à discussão aberta de erros, o que pode levar, por esta cultura de abertura e busca por ajuda, a criação de uma organização aprendiz”. Uma cultura organizacional favorável a Gestão do Conhecimento se

caracteriza pela predisposição à exploração, pelo encorajamento à inovação, ao compartilhamento do conhecimento como forma de multiplicá-lo, e a reutilização deste como forma de valorizá-lo (JARRAR, 2002; WONG, 2005; SANTOS, 2006). Complementarmente McNeil (2004, p.96), sustenta que “o aprendizado obtido através do processo de compartilhamento de conhecimento pode prover competências essenciais para a organização”.

A ênfase encontrada na literatura para a cultura organizacional permite inferir que o projeto de implantação de Gestão do Conhecimento deve estar adequado a cultura organizacional vigente, ou esta deverá ser mudada de forma a viabilizar a implantação de tal processo (DAVEMPORT et al., 1998; WONG, 2005). Segundo Connelly et al. (2003, p. 295), “em uma organização com uma cultura positiva para a interação social, ambos, gerência e empregados, socializam-se e interagem uns com os outros, com pouca restrição devida as suas respectivas posições”. Esta interação social propicia o aumento e a qualidade da confiança entre os membros da organização, sendo que esta confiança passa a ser positiva ao compartilhamento do conhecimento a partir do conhecimento mútuo da equipe, da percepção da integridade dos seus membros e da necessidade que estes demonstram em adquirir o conhecimento do outro (BAKKER, 2006; PAI, 2006). Outra consequência positiva da interação social é o conhecimento mútuo de “quem sabe o que” na organização, criando poderosas redes onde fontes de conhecimento podem ser encontradas (CONNELLY, 2003). Nesse sentido, Chua (2003, p. 125) reconhece que “o compartilhamento do conhecimento não ocorre em um vácuo social, mas são construídas através dos relacionamentos recíprocos entre os membros do grupo”. A disposição para o compartilhamento do conhecimento segue uma tendência que é influenciada pelo comportamento do grupo, ou seja, se a inclinação do grupo é pelo compartilhamento do conhecimento, o indivíduo tenderá a seguir esta tendência, reconhecendo benefícios nela. O contrário também é verificado, ou seja, se apenas uma pequena parcela pratica o compartilhamento de conhecimento, o indivíduo perceberá a obtenção de mais valor em retê-lo (CHUA, 2003).

A socialização informal tem efeitos positivos eventualmente maiores para a organização do que a baseada em uma estrutura formal (HANDZIC e CHAIMUNGKALANONT, 2004). Mesmo as conversas informais que surgem nas interações sociais, são produtivas na medida em que constroem relações de confiança e também, na maioria das vezes, terminam por retornar aos assuntos que originalmente unem os atores envolvidos, quais sejam suas relações de trabalho (CONNELLY et al, 2003; CHUA, 2003). Ainda, de acordo com Constant et al apud Connelly et al. (2003, p. 296), “os empregados se permitem trocar informações tangíveis se normas sobre a propriedade da informação e

atitudes pró-sociais existirem, enquanto que o compartilhamento de informações intangíveis podem ser contingenciadas às relações pessoais de amizade”. O clima para a comunicação, entendido como a aceitação intrínseca de um comportamento comunicativo, caracterizado pelo fácil acesso aos colegas, pela troca aberta de informações e por interações positivas, é considerado uma variável crucial para explicar o compartilhamento do conhecimento, entendendo-se o compartilhamento do conhecimento como fundamental à Gestão do Conhecimento (HOOFF & RIDDER, 2004).

Kubo et al. (2002, p. 269), sustenta que os “trabalhadores do conhecimento requerem um ambiente favorável, onde lhes é dada grande autonomia operacional para a condução de suas tarefas”. Em contrapartida, as organizações buscam fazer uso dos conhecimentos de seus membros na busca por resultados, possibilitando conflitos oriundos da relação entre o desejo de liberdade pessoal para o aprendizado individual e esta necessidade organizacional de torná-lo específico. Por esta razão, faz-se importante observar e fomentar as interações coletivas como forma de construção do conhecimento coletivo, esse sim, específico e de propriedade da organização (MacNEIL, 2004).

Indicadores de clima organizacional para a implantação da Gestão do conhecimento estão ligados ao encorajamento às interações sociais e a comunicação franca entre seus membros, ao compartilhamento sem restrições do conhecimento, à formação de redes de interesse comum e à discussão aberta de erros como forma de aprendizado e desvinculada de caráter punitivo. A percepção da reputação de que gozam os colegas, no que tange às expectativas gerais e específicas que o indivíduo cria sobre seus pares e àquela sobre a cultura organizacional concernente ao compartilhamento e participação, são positivas à transferência de conhecimento quando atendem ou superam o padrão esperado pelo trabalhador do conhecimento, se inferiores, podem funcionar como barreiras à sua consecução (LUCAS, 2006). Também se pode inferir que outras dimensões do clima organizacional ligadas a questões de relacionamento, conflitos, suporte do grupo e da liderança, abordadas nos modelos de LITWIN & STRINGER (1968), CAMPBELL et al (1970), KOLB et al. (1986), PIERCE et al. (1989), COLOSSI (1991), AMÁBILE, (1996), CODA (1997) e BISPO (2006), devam ser consideradas.

#### 2.3.10 FCS 10: Treinamento

A capacitação tem papel importante no desenvolvimento do projeto de implantação da Gestão do Conhecimento (CIKM, 2003). Lin et al. (2005, p. 214) reporta que um projeto de

implantação de sistemas de Gestão do Conhecimento pode ser prejudicado pela possibilidade dos “empregados não entenderem o que é um sistema de Gestão do Conhecimento ou terem receio de que seus valores pessoais possam ser negativamente afetados se estes compartilharem seu conhecimento”.

O treinamento também é requerido para que as pessoas entendam os conceitos da gestão do conhecimento, adquiram uma linguagem comum e também estejam preparadas para as atividades correlacionadas à Gestão do Conhecimento, como o compartilhamento de conhecimento, a busca por inovação e a criatividade. Sugere-se que o aprimoramento das habilidades nas seguintes áreas favorece a Gestão do Conhecimento: comunicação, trabalho em rede, aprendizado com os pares, construção de equipes, colaboração e pensamento criativo (HORAK, 2001). No nível da informação, o foco deve ser dado na divulgação das iniciativas, orientações, mapas de conhecimento, repositórios de conhecimento e na correta aplicação das ferramentas para, evitando a sobrecarga de informações, maximizarem o seu uso (CIKM, 2003).

A percepção da capacitação para o trabalho requerido é refletida em dimensões do clima organizacional ligadas à clareza com que os objetivos do trabalho são passados, e estão presentes nos modelos de Campbel et al, 1970, Schneider (1975), Kolb et al (1986), Colossi (1991), Amabile (1996) e Coda (1997).

O Item 2.3 deste capítulo trouxe da literatura os requisitos considerados essenciais à implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações, para os quais se pretende encontrar as relações que governam as possíveis influências exercidas sobre eles pelo clima organizacional vigente. O próximo item apresentará as organizações sob a ótica da Dinâmica de Sistemas segundo a qual os indivíduos e o todo se relacionam dinamicamente, de acordo com o contexto e os significados relevantes no momento.

## **2.4 As organizações como sistemas complexos**

A concepção dos organismos como formados por partes que interagem mutuamente entre si e com o todo ao qual pertencem, conceito fundamental da Dinâmica de Sistemas, traz consigo uma nova maneira de se abordar a ocorrência de diversos fenômenos nas organizações (BORTOLANZA, 2005; TIFERES, 2006). Capra (2003, p. 112) acredita que a abordagem das organizações como “redes não lineares complexas, nos dê novas idéias sobre a natureza da complexidade e nos ajude assim a lidar com as complicações do ambiente

empresarial de hoje em dia”, crença que norteia este trabalho na medida em que se pretende, como um de seus objetivos, estabelecer relações entre o clima organizacional e os requisitos essenciais para a implantação da Gestão do Conhecimento. Velho (2003, p. 27), ao tratar das redes formadas por objetivos individuais que, em determinado momento, coexistem formando um objetivo coletivo afirma que “na sociedade complexa, particularmente, a coexistência de diversos mundos constitui a sua própria dinâmica”, referindo-se aos indivíduos que, ao interagir, carregam toda uma bagagem de significados formados ao longo de suas trajetórias nas diversas esferas de suas vidas.

Bortolanza (2005, pp. 58-60), ao analisar diversos autores que tratam o tema, conclui que o pensamento sistêmico permite “romper com a linearidade das relações causais”, na medida em que se admite o inter-relacionamento simultâneo, onde variáveis podem ser ao mesmo tempo causa e efeito. Este inter-relacionamento pode resultar na formação de enlaces fechados que podem desenvolver comportamentos internos de controle ou de reforço, dadas as formas influências mutuamente estabelecidas entre seus componentes, como também no estabelecimento de relações de fluxo que representam a transferência de recursos entre os sistemas.

Morin (2000, pp. 35-40) denota que o conhecimento pertinente é complexo - pela indissolubilidade entre o todo e as partes-, e contextualizado – que lhe dá sentido. O conhecimento é também multidimensional – caracterizando as várias dimensões de que se compõem o ser individual (biológico, psíquico social, afetivo e racional) e a sociedade (histórica, econômica, sociológica, dentre outras)- e, global – referindo-se a inter-retroação entre o as partes e o todo, o todo e as partes e das partes entre si. Nesse sentido, a Dinâmica de Sistemas será utilizada neste trabalho para o entendimento das estruturas e do comportamento dos sistemas por elas formados, focando-se as conseqüências, para a implantação da Gestão do Conhecimento, resultantes de alterações nas dimensões que compõem o clima organizacional. No Capítulo 3 serão apresentadas as ferramentas adequadas a construção dos diagramas de relacionamento causal entre as variáveis estudadas neste trabalho.

## **2.5 Considerações sobre o capítulo**

A resposta à pergunta de pesquisa passa pelo domínio dos conceitos correlatos ao Conhecimento e seu tratamento como forma de maximizar os retornos por ele proporcionados

às organizações, objeto de estudo da Gestão do Conhecimento. Da mesma forma, é necessário que se estude quais fatores são considerados críticos para uma implementação satisfatória, do que se compõem estes fatores e quais as dimensões do clima organizacional que podem ter impacto no comportamento humano de forma a torná-lo favorável à satisfação dos requisitos neles embutidos.

No decorrer deste capítulo foram identificados os principais modelos de estudo de clima organizacional e o que os autores denominam como suas dimensões ou categorias. As dimensões podem ser subdivididas em componentes que guardam relação entre no tema que abordam (AMABILE, 1996; RIZZATI, 2002). Foram também identificados os fatores considerados críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações e possíveis vínculos das dimensões do clima organizacional, apresentadas nos diversos modelos. O Item 2.4, que aborda a Dinâmica de Sistemas, fornece o caminho para o alcance dos seguintes objetivos específicos, propostos no Item 1.1 desta dissertação:

- Identificar os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento e;
- Determinar as dimensões relativas ao clima organizacional impactantes à implantação da Gestão do Conhecimento.

O embasamento obtido no desenvolvimento deste capítulo será complementado ao serem identificadas as ferramentas e métodos que possibilitaram tecer as relações necessárias à construção do modelo, objeto do Capítulo 4. O próximo capítulo apresentará o conjunto de métodos e ferramentas adequados a este trabalho.



## **CAPÍTULO 3 – MÉTODOS E FERRAMENTAS**

A literatura sobre a implantação da Gestão do Conhecimento ressalta a importância da se elaborar uma estratégia dedicada a esta fim. O desenvolvimento de estratégias, assim como também a identificação de fatores que exerçam influência para suas implantações envolvem criatividade, cuja definição remete ao processo de geração de idéias (SANTOS, 2006). Para o desenvolvimento deste capítulo, foram pesquisados métodos para a geração de idéias, necessárias que são para o desenvolvimento de uma estratégia para a implantação da Gestão do Conhecimento na organização, e de seus fatores críticos de sucesso, que devem, por sua vez, serem conhecidos e tratados para que se maximizem as chances de sucesso na implementação da estratégia. Complementarmente, técnicas e ferramentas auxiliares à tomada de decisão são apresentadas como subsídios a seleção e priorização das idéias geradas.

Visando-se estabelecer as relações de causa e efeito entre os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento e seus objetivos estratégicos, o relacionamento causal entre estes fatores, bem como entre eles e as dimensões do clima organizacional, busca-se na Teoria de Sistemas os métodos e ferramentas apropriados à construção dos seus diagramas de enlace causal. Finalmente, foram objeto de pesquisa os métodos de pesquisa social aplicáveis ao diagnóstico de clima organizacional.

O item 3.1 apresenta técnicas adequadas à geração de alternativas a um problema apresentado, técnicas estas que auxiliam a elaboração dos objetivos estratégicos organizacionais, seus desdobramentos, bem como os objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento.

### **3.1 Métodos Intuitivos para a Geração e Avaliação de Idéias**

A discussão de temas por uma equipe traz, à luz da perícia, da experiência e dos conhecimentos muitas vezes embutidos em níveis não conscientes dos indivíduos, a formação de soluções pela associação destes fatores diante da lacuna de conhecimento com a qual se confrontam. Métodos que promovam de forma estruturada e desbloqueada a troca de idéias, oriundas da intuição das pessoas envolvidas com a organização, são aplicáveis a quaisquer

campos que requeiram novas e não convencionais propostas (PAHL; BEITZ, 1996, pp. 75-76).

Os subitens seguintes apresentam alguns destes métodos, os quais têm sua aplicação sugerida no desenvolvimento do modelo proposto no Capítulo 4.

### 3.1.1 O método *brainstorming*

O *brainstorming* clássico, apresentado originalmente por Osborn segundo Paul e Beitz (1996, p. 76), é um método que possibilita que pessoas, com diversificadas experiências e especializações, sejam estimuladas a gerarem e explicitarem o maior número de idéias que lhes seja possível, a respeito de um tema proposto (PAUL; BEITZ, 1996). O método tem seus pilares na estimulação da memória e da associação de idéias, permitindo que formulações, mesmo aquelas ocultas em uma esfera não consciente, sejam construídas e propostas. Seu uso é indicado em casos críticos onde soluções convencionais não são aplicáveis, ou não sejam conhecidas soluções para o problema estudado. É importante salientar que não necessariamente o método fornecerá soluções prontas para aplicação, mas fornece aos especialistas indicações para novos caminhos de busca (PAHL; BEITZ, 1996; SANTOS, 2006).

A aplicação do método é favorecida quando a formação dos grupos é composta por um número de membros que não se afasta muito de 15 pessoas com competências diversificadas e onde se consiga evitar eventuais constrangimentos por questões ligadas à hierarquia formal. A condução do processo deve ser feita por um mediador, cujas funções devem ser: apresentar o problema que se quer resolver, as regras do método, conduzir a reunião de forma a desestimular quaisquer formas de censura e estimular a equipe, quando perceber uma perda de ritmo no processo.

Depois de geradas, as idéias devem ser revisadas e classificadas por especialistas de acordo com sua potencialidade de solução e aplicabilidade, sendo novamente submetida aos participantes buscando a certificação de que foram bem interpretadas (PAHL; BEITZ, 1996).

### 3.1.2 O método 6-3-5

O método 6-3-5, ou *brainwriting* 6-3-5 apresentado, de acordo com Paul e Beitz (1996, p. 78), por Rohrbach, deriva de uma evolução do método *brainstorming*, onde grupos de 6 participantes constituindo preferencialmente uma equipe multifuncional são instigados a escrever, em uma ficha apropriada, três idéias para a solução de um problema previamente apresentado e entendido. As fichas são então encaminhadas aos colegas, segundo uma ordem

estabelecida, e estes então escrevem cada um, três novas propostas desenvolvidas ou não a partir das anteriores. O processo tem seqüência até que as fichas retornem ao indivíduo que nelas pôs as primeiras idéias (PAHL; BEITZ, 1996; SANTOS, 2006). O Anexo C apresenta um exemplo de ficha 6-3-5.

O método tem por vantagens mais significativas a liberdade de indivíduos para expor suas idéias sem o receio de censura, a eliminação de influências de personalidades dominantes, a possibilidade do desenvolvimento sistemático de idéias, a baixa ocorrência de problemas oriundos da mediação ou liderança e a possibilidade de sua execução à distância, sendo recomendado quando algum destes casos for característico do grupo de trabalho (SANTOS, 2006).

A técnica 6-3-5, como também a sua precursora, o *brainstormig* e suas variantes, podem necessitar de esforços adicionais para categorizar e selecionar as idéias que sejam relevantes e cuja implantação seja viável, podendo inclusive ser necessário o questionamento de seu relacionamento com o problema para o qual se busca solução (TAN, PLATTS, 2003, p. 572).

### 3.1.3 O método *Focus Group*

Este método consiste basicamente na reunião de um grupo, em torno de 12 especialistas, que trocam experiências e opiniões sobre determinado tema. A essência do método repousa na construção de novos conceitos a partir daqueles compartilhados na sessão, sendo o papel do mediador do processo, além do registro de seus resultados, assegurar o bom andamento dos trabalhos de forma que todos sejam ouvidos e que cerceamentos sejam evitados. Após a dissolução de determinado grupo, é comum que os especialistas voltem a se reunir para analisar os novos conceitos nele criados (LUNA-REYES; ANDERSEN, 2003, p. 281-282).

### 3.1.4 O método Delphi

No método Delphi, um grupo de especialistas é chamado a opinar sobre possíveis soluções para um determinado problema, após uma sessão dedicada à sua apresentação e entendimento. As idéias geradas são tabuladas e novamente apresentadas ao grupo, que elabora nova lista de possíveis soluções geradas a partir da primeira etapa de trabalho, que, por sua vez, serão novamente tabuladas e apresentadas à equipe. Em uma terceira etapa a equipe analisa as alternativas geradas nas anteriores e elabora uma lista final com soluções consideradas mais aplicáveis ao problema proposto (PAUL; BEITZ, 1996, p. 79-80). A

elaboração das listas pode ser auxiliada por critérios de classificação definidos pela equipe e que podem abordar a importância, necessidade, aplicabilidade ou valor das idéias geradas (LUNA-REYES; ANDERSEN, 2003, p. 282). Linstone e Turoff apud Bortolanza (2005, p. 126) sugerem uma que a sessão dedicada à apresentação e entendimento do problema seja entendida e aplicada como uma primeira fase do método, onde “os especialistas contribuem com informações adicionais diante da sua percepção do assunto”.

O método Delphi pode ser entendido como um método estruturado para gerar e refinar idéias oriundas de um grupo de especialistas, a respeito de um problema proposto. Um pressuposto seu é de que a reunião de experiências de um grupo de especialistas pode preencher lacunas que o conhecimento direto, lastreado nas teorias e dados existentes, não consegue transpor (BORTOLANZA, 2005, p. 125-126).

### 3.1.5 A Técnica Nominal de Grupo - TNG

Os métodos apresentados para a geração de idéias fornecem como resultado, soluções que podem necessitar de priorização ou refinamento. Nesse sentido, a Técnica Nominal de Grupo se apresenta como uma ferramenta estruturada para a seleção de idéias, a partir de uma lista elaborada, por meio da adoção de pressupostos e critérios que nortearão a consolidação de consenso em torno da proposta que se apresentem mais pertinente (SANTOS, 2006).

A aplicação da técnica se dá a partir da elaboração de uma lista consolidada de idéias, geradas a partir de algum dos métodos apropriados, já depurada em relação às duplicidades ou possíveis dúvidas. A cada idéia constante na lista, uma letra é atribuída. A lista é passada, em fichas, para os membros da equipe que atribuem grau de importância às idéias, segundo critérios de priorização previamente por ela definidos, sendo o número 1 atribuído à idéia que se julgue menos importante, crescendo até o número correspondente à quantidade de idéias constantes e que será atribuído àquela que se julgue a mais importante. Todas as fichas são coletadas e seus resultados somados, definindo uma posição do grupo (SANTOS, 2006) (TELLES FILHO; CASSIANI, 2004).

O resultado até agora obtido fornecerá uma lista priorizada, segundo a ponderação dos resultados individuais do grupo, que pode ser usada como referência para o desenvolvimento das idéias melhor pontuadas. Em caso de divergências graves entre o resultado final apurado e posições dentro do grupo, a equipe pode optar por rever os critérios. Técnicas auxiliares podem ser empregadas para a redução de opções, como matrizes de priorização ou a técnica de Pareto (SANTOS, 2006).

### 3.1.6 Diagrama de afinidade

O Diagrama de afinidade é uma ferramenta utilizada para agrupar grandes quantidades de idéias geradas, por exemplo, a partir de uma das técnicas apresentadas neste capítulo. O agrupamento é feito de tal forma que se compreenda a essência do problema analisado e suas possíveis soluções inovadoras (SANTOS, 2006). Hronec (1994, p. 107) recomenda sua aplicação quando os “fatos ou raciocínios estiverem confusos; as questões forem muito abrangentes ou complexas para serem entendidas; quando for necessário abandonar os conceitos tradicionais e a fundamentação para a solução for essencial para o sucesso de sua implementação”.

A aplicação da técnica consiste de se agrupar as idéias geradas, por afinidade, em 5 a 10 grupos de fichas onde cada ficha conterà uma das idéias geradas pelo grupo. A equipe escolhe um nome para cada grupo de fichas resultante, que deve representar uma síntese do tema base em estudo, podendo ser uma frase ou um título que expresse de forma clara as idéias nele representadas (HRONEC, 1994, p. 107; SANTOS, 2006). A figura 2 apresenta um exemplo de Diagrama de Afinidade:

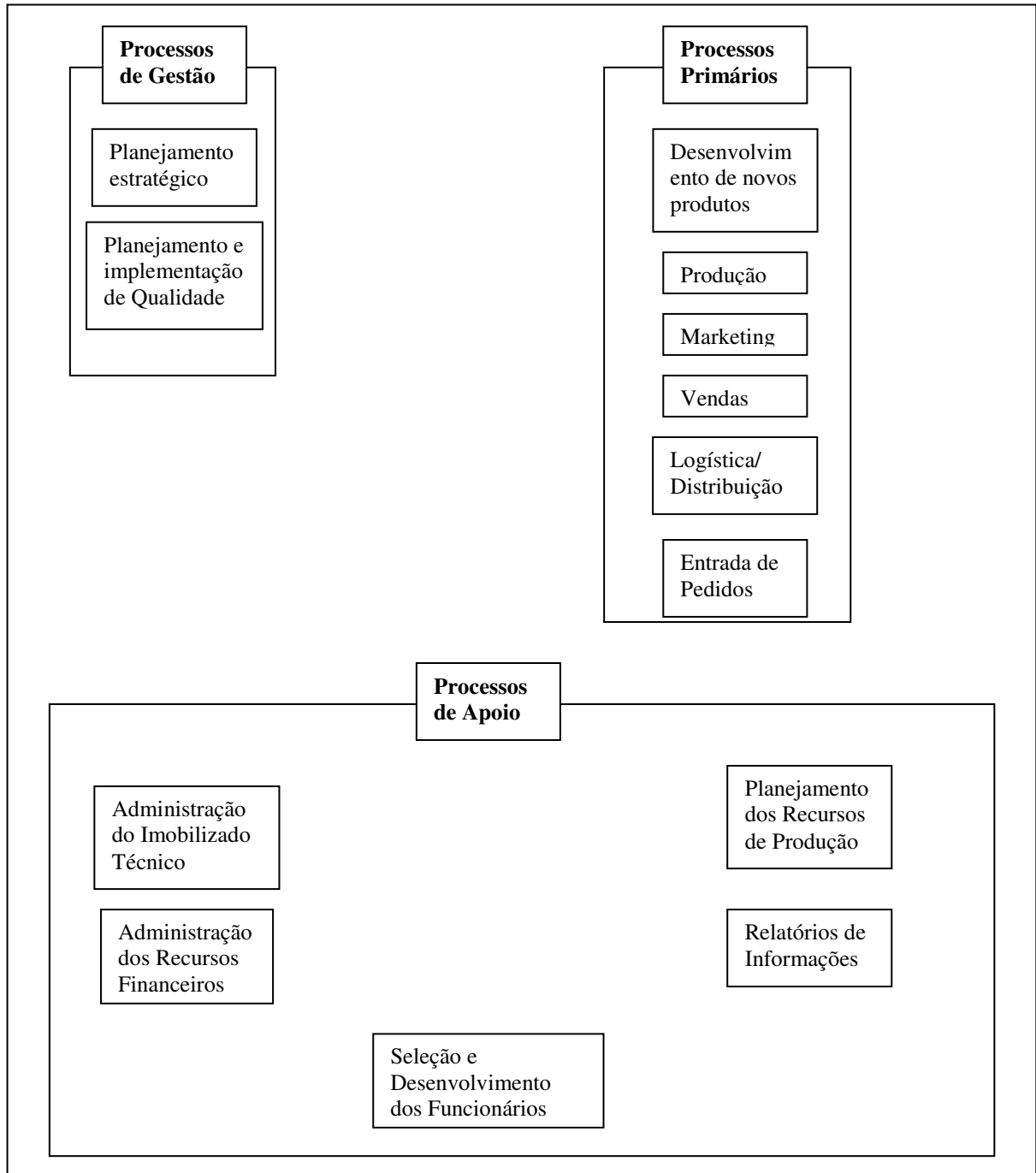


Figura 2: Diagrama de Afinidade (HRONEC, 1994, p. 106)

### 3.2 Relações de Causa e Efeito

No Capítulo 2, evidenciou-se a importância da elaboração de uma estratégia para a implantação da Gestão do Conhecimento, bem como a relevância desta estratégia estar alinhada com a estratégica geral da organização (LEVETT et al., 2000; CHOURIDES et al, 2003; WIIG, 1999; SOLIMAN et al, 2000; GAVIN, 2000; JARRAR, 2002; SUNASSE e

SEWRY, 2003; ASPINWAL et al, 2004; WONG, 2005; LIN et al, 2005). Tanto o alinhamento recomendado, como a implementação da estratégia para implementação da Gestão do Conhecimento envolvem a identificação dos fatores que levam ao desempenho dos processos que conduzem aos objetivos traçados. O estabelecimento de relações de causa e efeito permite a identificação de quais caminhos seguir para a implementação da estratégia (BORTOLANZA, 2005; TIFFERES, 2006).

As relações de causa e efeito seguem a princípio duas correntes, uma abrangendo aquelas que podem ser verificadas, como por exemplo, a relação entre a capacitação específica de um indivíduo e a sua produtividade, e outra que compreende as que são frutos de uma crença que orienta à expectativa de determinado resultado, como por exemplo, a inferência de que o número de visitas a uma determinada *home page* leva a uma relação linear com oportunidade de se investir nesta ferramenta objetivando retorno financeiro. Também estas relações podem se desenvolver de cima para baixo, no caso dos desdobramentos dos objetivos estratégicos nas diversas áreas da empresa, como de baixo para cima, na comunicação que as medidas de desempenho fornecem quanto à possibilidade de se atingir tais objetivos (OLVE et al., 1998, p. 219).

A necessidade de se acompanhar o planejamento estratégico das organizações, certificando-se da consecução das metas e da sua correta orientação, fez surgir sistemas de gestão de desempenho que visam desenvolver e acompanhar indicadores estratégicos e operacionais que reflitam, com base nas relações de causa e efeito esperadas, o comportamento da empresa em relação ao plano estratégico traçado. Algumas ferramentas presentes nesses sistemas serão utilizadas nesta pesquisa como forma de se identificar os objetivos estratégicos da organização pesquisada e/ou elaborar seus objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento, como também identificar as relações causais existentes entre tais objetivos e seus fatores críticos de sucesso.

O “Balanced Scorecard”, sistema que se destaca pela quantidade de estudos a seu respeito publicados, vincula o controle operacional de curto prazo, normalmente observado na análise financeira tradicional, com a visão de longo prazo e a estratégia do negócio (KAPLAN; NORTON, 1997). Esse vínculo é obtido através das relações de causalidade entre as quatro perspectivas essenciais da ferramenta: financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25) o acompanhamento do desempenho estratégico orientado por estas perspectivas “contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na

aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro”. Enquanto a perspectiva financeira está voltada à lucratividade – aspectos como receita operacional, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado, por exemplo –, a perspectiva interna trata dos processos que a organização realiza em suas fronteiras para entregar valor ao cliente. A perspectiva do cliente, por sua vez, identifica e mapeia os segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa atua, e a perspectiva da aprendizagem e do crescimento procura dar conta da infra-estrutura de que a organização necessita para gerar crescimento e melhoria no longo prazo.

Ao traduzir a missão, visão e estratégia de uma organização, o “Balanced Scorecard” possibilita, através da perspectiva dos processos internos, a identificação dos processos que são relevantes à satisfação dos seus objetivos estratégicos. O pressuposto do alinhamento e balanceamento da organização em torno de uma estratégia permite a inferência de que ao buscar a excelência em tais processos, a organização estará identificando com razoável acurácia os problemas e oportunidades quanto à melhoria dos mesmos.

O Capital Intelectual, outro sistema acompanhamento do desempenho estratégico, também utiliza indicadores financeiros e não financeiros, contudo, diferentemente do BSC, esse utiliza indicadores que não necessariamente apresentam uma relação de causa e efeito sendo, pela orientação estratégica baseada em competências essenciais, “apresentados como um todo onde interações, e mútua dependência, entre eles estão presentes” (MOURITSEN et al., 2005).

Pritchard et al. (2002) propõe o ProMES (*Productivity Measurement and Enhancement System*) apresenta-se como um sistema capaz de entregar resultados significativos para a empresa, em termos de melhoria da produtividade, através da identificação dos objetivos da organização, dos indicadores capazes de medir a consecução desses objetivos e das contingências a eles aplicáveis. As contingências são as relações entre a variação da quantidade do indicador e a variação da quantidade do resultado produzido (efetividade). Embora não esteja explicitada a relação do ProMES com a estratégia, a etapa de determinação dos objetivos sugere uma possibilidade de alinhamento estratégico (PRITCHARD et al., 2002).

O *Cambridge Performance Measurement Process* desenvolve-se a partir de uma série de reuniões (workshops) onde os gerentes de várias áreas da organização tomam conhecimento do processo, identificam as necessidades do negócio, internas e externas à organização, para o desenvolvimento de indicadores a partir dos quais se desenvolvem os



objetivos estratégicos. Esses objetivos e medidas deverão ser posteriormente validados pelo grupo (NEELY et al apud HUDSON e al, 2001).

Hronek (1994, p. 19) propõe o Modelo quantum de Medição de Desempenho que fornece “um contexto para mostrar onde as pessoas se enquadram no processo de desenvolver, implementar e utilizar as medidas de desempenho”. O modelo se desenvolve a partir de quatro elementos, que são os Geradores, os Facilitadores, o Processo e a Melhoria Contínua. Os geradores representam os interesses e influências que atuam diretamente no nível da estratégia organizacional. Os facilitadores fornecem suporte à implementação das medidas de desempenho, por meio de estímulos, capacitação e *benchmarking*. Os processos remetem a onde serão desenvolvidas as medidas de desempenho destinadas ao acompanhamento e melhoria, notadamente àqueles críticos à consecução da estratégia geral. A melhoria contínua é focada, aqui, de forma holística, procurando incrementos que atinjam toda a organização, sendo a missão e a estratégia comunicadas, em cascata para toda a empresa, por meio das medidas de desempenho (HRONEC, 1994, pp. 9-24).

Os sistemas de gestão de desempenho apresentados propõem que, estabelecidas as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e aqueles fatores que interferem em seu alcance, pode-se acompanhar o desempenho estratégico através dos indicadores de cada fator. Tais sistemas, porém, não evidenciam a possível inter-relação entre seus indicadores, permitindo a suposição de uma relação de causa e efeito linear entre eles. A teoria de sistemas desenvolvida por Bertalanffy (apud BORTOLANZA, 2005), abordada no Capítulo 2, reconhece tal inter-relação, permitindo o entendimento dos sistemas complexos, onde os fatores interagem simultaneamente entre si, de forma recíproca, direta ou indiretamente (BORTOLANZA, 2005, pp. 101-103). Um exemplo deste relacionamento dinâmico e recíproco é apresentado na figura 3, onde os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento 1, 2 e 3 influenciam e são influenciados numa relação não linear de causalidade.

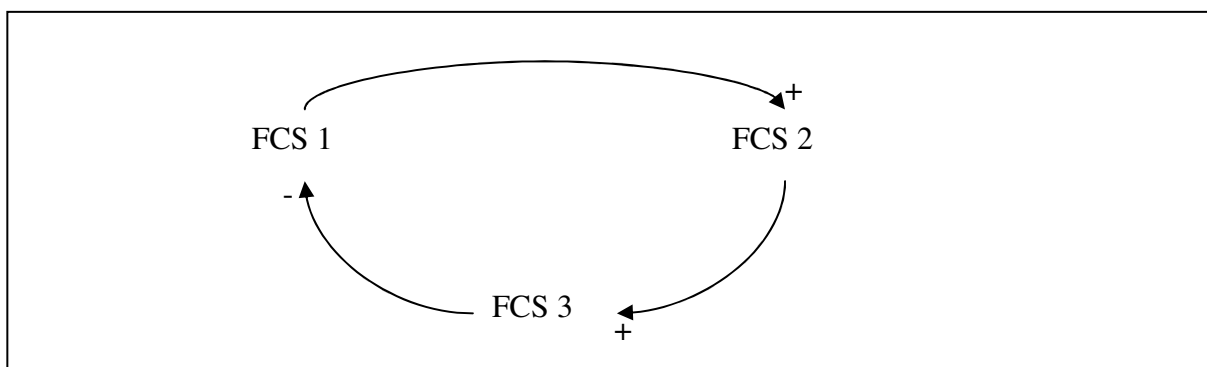


Figura 3: Exemplo de relacionamento causal não linear entre fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento.

### 3.2.1 Diagramas de Enlace causal

A figura 3 apresenta um exemplo de diagrama de enlace causal onde se comunicam os elementos formadores do diagrama e a relação identificada entre eles. Pode-se observar na figura que os elementos constroem uma relação mútua de causalidade, sendo a direção da influência de um sobre o outro, determinada pelo sinal alocado na ponta das setas que os unem. Um sinal positivo “+” indica que uma variação no fator causa, localizado no início da seta, implica uma variação de mesmo sentido no fator consequência, já um sinal negativo “-” indica que uma variação do fator causa induz a uma variação em sentido contrário no fator consequência (MARUYAMA apud BORTOLANZA, 2005). O enlace fechado representado na figura 3 contém um sinal negativo em uma das relações, indicando um ciclo de equilíbrio aonde a variação do FCS 1, conduz a uma variação de mesmo sentido no FCS 2 que reproduz o comportamento no FCS 3 e este, por sua vez induz a uma variação de sentido contrário no FCS 1, balanceando o sistema. Estes ciclos são representados pelo sinal (-) ou letra B. Caso o sinal na seta que une os FCSs 3 e 1 também fosse positivo, ter-se-ia um ciclo de reforço, (+) ou R, responsável pelo crescimento ou colapso exponencial do sistema (BORTOLANZA, 2005, p. 105).

A construção dos mapas de relacionamento causal é auxiliada por um conjunto de ferramentas, as quais serão objeto de estudo no próximo item deste capítulo.

### 3.2.2 Ferramentas para a criação de mapas de relacionamento causal

#### 3.2.2.1 Diagramas de inter-relacionamento

Esta ferramenta permite identificar relacionamento causal de múltiplas variáveis, instigando o raciocínio em múltiplas direções, o que auxilia na identificação, análise e classificação sistemática de tais relações e apresenta como resultado a identificação dos fatores motivadores e, até mesmo, eventuais gargalos em um sistema. Sua aplicação é oportuna onde os relacionamentos entre as variáveis sejam muito complexos e o número de variáveis envolvidas elevado. Uma característica da ferramenta é possibilitar o surgimento natural de questões chave e a neutralização de participações com caráter persuasivo dominante (HRONEC, 1994, SANTOS, 2006)



Figura 4: Diagramas de inter-relacionamento.

### 3.2.3 Métodos e técnicas para auxílio à tomada de decisão

#### 3.2.3.1 Técnica de Mudge

Desenvolvida por Arthur E. Mudge, esta técnica permite a comparação e ponderação entre todas as funções desempenhadas por um determinado recurso. O diagrama de Mudge consiste de uma matriz em L, onde são dispostos, na primeira linha, todas as funções do recurso que são, por sua vez, repetidas na primeira célula de cada coluna da matriz em L. O preenchimento das demais células é feito comparando-se as funções entre si e anotando-se na célula correspondente aquela que se julgar mais importante. Em seguida, com base em uma classificação de importância previamente estabelecida, anota-se ao lado da função escolhida a pontuação que reflita o quanto mais importante que a função preterida, e escolhida o é (BORTOLANZA, 2005). Um exemplo de diagrama de Mudge é apresentado na figura 5:

	B	C	D	E	Total	Peso(%)
A	A <sub>5</sub>	A <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	A <sub>1</sub>	9	30
	B	B <sub>1</sub>	D <sub>5</sub>	E <sub>5</sub>	1	3
		C	D <sub>3</sub>	C <sub>3</sub>	3	10
			D	D <sub>3</sub>	12	40
				E	5	17
					30	100

Figura 5: Diagrama de Mudge. Fonte: Bortolanza (2005).

#### 3.2.3.1 Matriz de Priorização

As matrizes de priorização possibilitam a reunião de tópicos e os prioriza, segundo critérios conhecidos e ponderados. Sua utilização é recomendada quando for necessária a seleção de algumas opções entre as disponíveis para utilização, ou quando for desejável estabelecer ou identificar a importância relativa entre tais opções (HRONEC, 1994, p. 109-111).

A construção da matriz de priorização é segue o apresentado na tabela 1:

	A	B	C	D	E	Total das linhas	% do Total Geral	Classificação de Prioridade
A		5	1/5	1/5	1/10	5,5	8,7%	4
B	1/5		10	1	5	16,2	25,5%	2
C	5	1/10		1/5	1/5	5,5	8,7%	4
D	5	1	5		10	21	33,1%	1
E	10	1/5	5	1/10		15,3	24%	3
Total da Coluna	20,2	6,3	20,2	1,5	15,3	63,5	100,00%	

Tabela 1: Exemplo de matriz de priorização

O preenchimento da matriz é feito ao se colocar as opções na primeira coluna da mesma, repetindo-as na sua primeira linha. Anulam-se para efeito de comparação as células correspondentes às comparações de uma opção da primeira coluna com a sua correspondente na primeira linha. As demais células são preenchidas segundo os seguintes critérios:

- 1= Igualmente importante;
- 5= Mais importante;
- 10= Significativamente mais importante;
- 1/5= Menos importante;
- 1/10= Significativamente menos importante.

As três últimas colunas da matriz são preenchidas, respectivamente, pela soma, linha a linha, de pontos obtidos por cada opção, pelo percentual relativo correspondente a relação entre os pontos obtidos pela opção e o total geral de pontos, e pela classificação ordenada resultante.

### 3.2.3.2 Método Analítico Completo de Critérios (MAC)

O Método Analítico Completo de Critérios permite a comparação de critérios e opções, uns com os outros, através do estabelecimento de pesos entre os critérios. Por suas características intrínsecas, o método possibilita a discussão aberta e a obtenção de consenso entre as opções, favorecendo a escolha, ou priorização de uma opção que represente o pensamento do grupo e não de preferências individuais. (SANTOS, 2006).

Após a seleção dos critérios de julgamento das opções, os mesmos são comparados entre si para que se obtenha uma classificação de importância de um sobre os outros. Para

tanto, pode-se usar a matriz de priorização descrita no item anterior, ou mesmo o diagrama de Mudge, descrito no Item 3.2.3.1. Em seguida as opções são comparadas, uma a uma, com os diversos critérios, considerando-se os pesos relativos a cada um deles.

Nas três últimas colunas da matriz são apresentadas, respectivamente a pontuação de cada opção, sua classificação relativa e sua ordem final de prioridade decorrente desta classificação, conforme o exemplo da figura 6:

Opção	Critério (peso do critério)			Pontuação total	Ordem de prioridade
	Influência da dimensão (Peso 1)	Importância dos fatores atingidos (Peso 3)	Distância da meta (Peso 4)		
Opção 1	= peso 1 x pontos do critério			$\sum(\text{pesos} \times \text{pontos})_{DC1}$	
Opção 2					
Opção 3					
...					
Opção n					

Figura 6: Exemplo de construção de uma matriz MAC.

### 3.2.3.3 Diagrama de Pareto

O Diagrama de Pareto é um histograma que relaciona as causas de um determinado acontecimento com as suas respectivas ocorrências e, com frequência está relacionado com a Lei de Pareto que propõe que a maioria dos problemas são explicados por um número relativamente pequeno de causas. A Lei de Pareto é frequentemente apresentada como um princípio onde 80% dos problemas são devidos a 20% das causas, ou princípio 80/20 (PMIMG, 2002, p. 83).

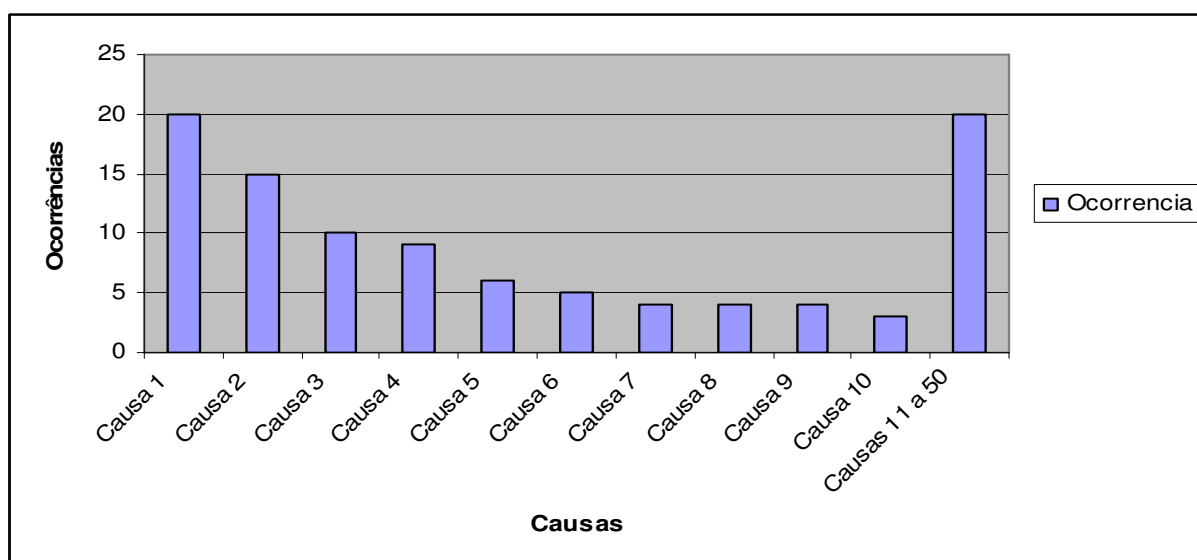


Figura 7: Exemplo da construção de um diagrama de Pareto

O exemplo apresentado na figura 7 representa, de forma fictícia, a disposição da ocorrência de determinado fenômeno em função de suas causas de acordo com o princípio 80/20, onde vinte por cento das causas explicam oitenta por cento das ocorrências do fenômeno citado.

### **3.3 Considerações sobre o Capítulo**

Este capítulo apresentou as principais ferramentas e métodos aplicáveis ao desenvolvimento deste trabalho e alcance dos objetivos traçados. Inicialmente foram abordadas ferramentas adequadas à formulação de hipóteses destinadas à elaboração de planos e solução de problemas. Este conjunto de métodos e ferramentas serão especialmente úteis no caso de haver a necessidade de elaboração ou desdobramento de planos estratégicos para a organização pesquisada e para a implantação da Gestão do Conhecimento, bem como para a identificação dos fatores críticos para que a organização atinja os objetivos por ela traçados.

Às técnicas de geração de idéias apresentadas, juntam-se métodos e técnicas de seleção e priorização, cujo objetivo é o refinamento e a seleção das hipóteses que melhor representem uma solução para o problema a ser abordado. O uso de tais recursos possibilita que a organização venha a destinar seus recursos para as idéias que melhor chance tenham de fornecer maiores e melhores resultados, evitando desperdícios e a perda do interesse no trabalho.

Como forma de se identificarem os relacionamentos entre as dimensões do clima organizacional e os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento, buscou-se na Dinâmica de Sistemas as ferramentas apropriadas para a construção dos mapas causais que refletirão os desdobramentos de ações tomadas no sentido buscar o objetivo geral deste trabalho, que é a melhoria do clima organizacional, notadamente nos fatores que afetam a implantação da Gestão do Conhecimento na organização pesquisada. Ressalta-se que para os objetivos traçados, a análise quantitativa fornecidas pelos diagramas de enlace causal proporciona resultados suficientes para a aplicação do modelo.

O próximo capítulo apresenta a construção do modelo proposto a partir da combinação dos conhecimentos fundamentais explícitos no Capítulo 2 e dos métodos e ferramentas apresentados no presente capítulo. O modelo proposto estabelecerá, a partir dos objetivos identificados e/ou traçados, e do diagnóstico organizacional, as relações que possibilitarão à



empresa atuar no sentido de melhorar as possibilidades de bom êxito na implantação das práticas da Gestão do Conhecimento.

## **Capítulo 4 – MODELO PROPOSTO**

### **4.1 Apresentação geral do modelo**

Este capítulo se destina ao desenvolvimento de um modelo para atuação sobre as dimensões do clima organizacional que possam influenciar, potencializando ou restringindo, no sucesso da implementação da Gestão do Conhecimento em uma organização que a tenha como objetivo. A sistemática proposta parte da identificação dos objetivos estratégicos organizacionais para, a partir deles, elaborar os objetivos estratégicos de implantação da Gestão do Conhecimento da mesma organização. Conhecendo-se os objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento, são conduzidas reflexões sobre clima organizacional e sobre as características que a empresa possua ou necessite adquirir para o alcance dos objetivos traçados. Estudos, no sentido de identificar as relações de causa e efeito entre o clima organizacional e as características determinadas com críticas para a implantação da Gestão do Conhecimento, são realizados e seus resultados fornecem subsídios à elaboração de um plano de ações sobre as dimensões diagnosticadas como deficitárias.

A sistemática proposta é constituída de 11 etapas agrupadas em três fases distintas, sendo a primeira fase composta pelas Etapas 1, 2 e 3. Estas etapas se ocupam de, respectivamente, formar a equipe com o perfil adequado à condução do trabalho, identificar ou elaborar os objetivos estratégicos da organização e, por fim, elaborar os objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento para a empresa pesquisada. A segunda fase do modelo, composta pelas Etapas 4, 5, 6 e 7, estabelece as relações causais entre o clima organizacional, refletido em suas dimensões, e os fatores críticos para o alcance dos objetivos estratégicos para implantação da Gestão do Conhecimento, elaborados na Etapa 3. Para que estes resultados sejam alcançados, a Etapa 4 trata da identificação das dimensões do clima organizacional que, de acordo com o entendimento da equipe de trabalho, exercem influência potencial sobre os comportamentos e opiniões a respeito das práticas essenciais à Gestão do Conhecimento. A Etapa 5 identifica, com base nos objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento elaborados na Etapa 3, os fatores críticos para seus respectivos sucessos. A Etapa 6 identifica as relações causas entre os fatores críticos, oriundos da Etapa 5, que governam seu impacto no alcance dos objetivos estratégicos para a implantação da Gestão

do Conhecimento, identificando, adicionalmente, os laços causais resultantes da ação de um fator sobre os outros de daqueles sobre ele. A Etapa 7 estabelece as relações de causa e efeito que regem a influência das dimensões do clima organizacional, da Etapa 4, sobre os fatores críticos ao alcance dos objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento. A terceira e última fase do modelo, composta pelas Etapas 8, 9, 10 e 11, destina-se a, respectivamente, identificar as dimensões críticas sobre as quais serão focados os esforços da organização, realizar o diagnóstico das dimensões consideradas críticas de forma a conhecer seu estado no momentâneo e possibilitar na próxima etapa, a Etapa 10, a identificação daquelas dimensões consideradas deficitárias. Por fim, a Etapa 11, que fecha esta fase e também o modelo, elabora um plano de ações destinadas à melhoria das dimensões deficitárias. Os próximos itens deste capítulo apresentam detalhadamente cada etapa do modelo que, por sua vez, é apresentado esquematicamente na figura 8.

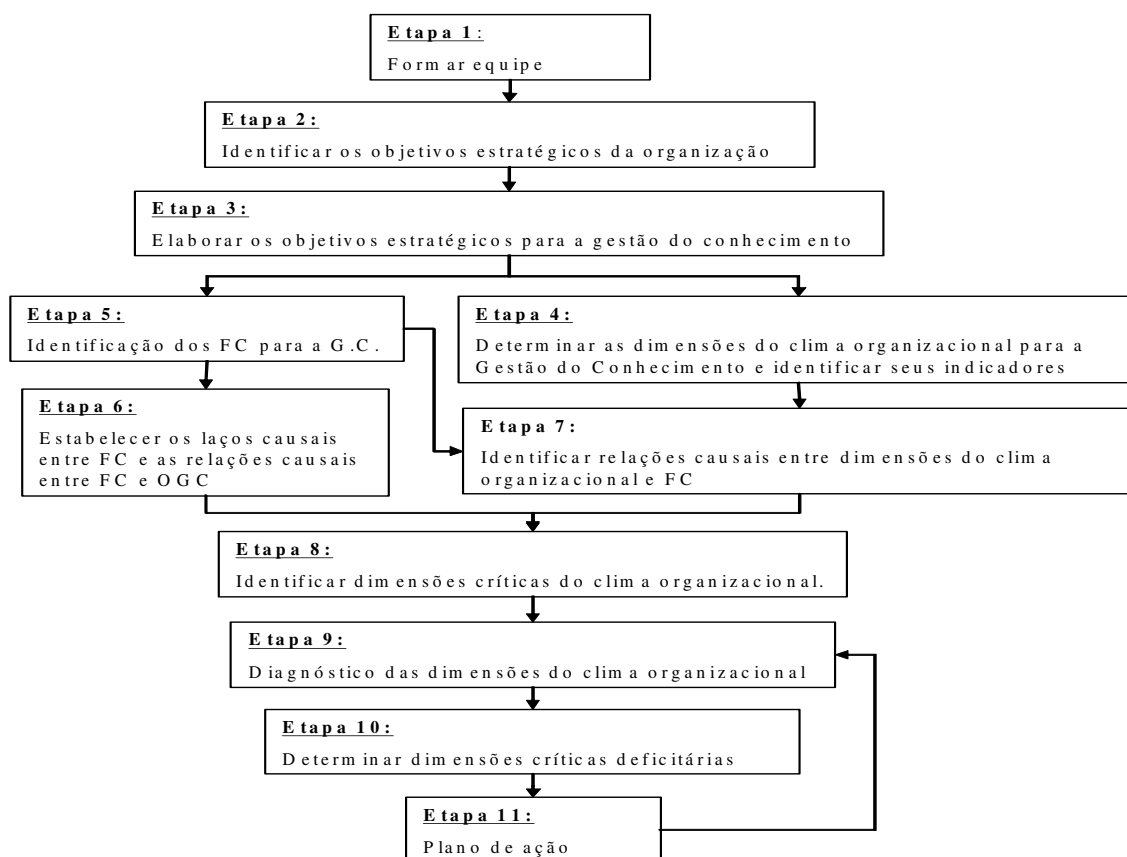


Figura 8: Modelo proposto

## **4.2 Apresentação das Etapas do modelo**

Os próximos tópicos apresentam detalhadamente cada etapa do modelo proposto, com o objetivo de possibilitar seu entendimento e posterior execução.

### **4.2.1 Etapa 1: Formar a equipe de trabalho**

Esta etapa tem por objetivo determinar, a partir da declaração explícita de apoio por parte da alta gerência, a equipe de trabalho que estará encarregada de conduzir a aplicação do modelo.

Considera-se desejável que os membros da equipe pertençam à alta gerência ou sejam conhecedores das estratégias e da visão da empresa. Também é relevante a capacitação dos membros da equipe de trabalho (BORTOLANZA, 2005), na medida em que a correta interpretação do mercado e comunicação de suas demandas na elaboração dos objetivos estratégicos e, por conseguinte, na determinação dos objetivos da Gestão do Conhecimento, sugere a necessidade de uma formação adequada para os responsáveis por esta tarefa.

Para auxiliar na formação desta equipe, alguns critérios de escolha são sugeridos, conforme mostra a Figura 9, sendo que os critérios lá descritos têm caráter apenas orientador, cabendo à liderança, a definição final sobre os membros dessa equipe.

A equipe formada poderá ou não, conforme se identifique a necessidade, sofrer alterações para a fase da determinação dos fatores críticos para a Gestão do Conhecimento, onde a participação de membros dos diversos níveis da organização é desejável. Essa proposição leva em conta a propriedade da participação dos profissionais dos vários níveis da organização, notadamente os de nível médio, nos processos de Gestão do Conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1977; CHOO, 2003).

Critérios Pontos	Experiência profissional	Conhecimento da empresa e sua realidade
5	Colaborou em projetos de Gestão do Conhecimento	Conhece profundamente a empresa e participa ativamente das reuniões gerenciais da alta direção.
4	Conhece bem a área de planejamento e tem noções de Gestão do Conhecimento	Colabora e participa de reuniões gerenciais da alta direção
3	Participou da elaboração do planejamento estratégico da empresa	Colaborador ativo em reuniões gerenciais.
2	Tem noções sobre planejamento	Participa de reuniões gerenciais de nível médio
1	Pouca experiência	Não participa ou colabora em reuniões gerenciais.

Figura 9: Exemplos de critérios para seleção dos membros da equipe de trabalho.

Fonte: Adaptado de Bortolanza (2005).

Uma vez definida a equipe de trabalho, é sugerida a realização de um *workshop* tratando o tema Gestão do Conhecimento para nivelamento dos conhecimentos da equipe, como forma de prepará-la para a seqüência do trabalho. Feito isso, passa-se a próxima etapa do modelo correspondendo à identificação dos objetivos estratégicos da organização.

#### 4.2.2 Etapa 2: Identificar os objetivos estratégicos da organização

Esta etapa tem por objetivo o levantamento dos objetivos estratégicos da organização, normalmente explicitados em seu planejamento estratégico. A equipe aqui definida poderá optar, conforme a etapa a ser executada, pela posterior inclusão de especialistas em áreas de interesse. Inicialmente, a equipe listará ou identificará os objetivos estratégicos organizacionais e, posteriormente os objetivos estratégicos de gestão do conhecimento. Os objetivos estratégicos de uma organização são definidos pelos seus níveis gerenciais mais altos e traduzidos, em seus desdobramentos, aos demais níveis da mesma (KAPLAN E NORTON, 1997; OLVE et al, 2001; KAPLAN E NORTON, 2004). Há, contudo, que se considerar a possibilidade de que a estratégia organizacional não esteja formalizada, característica comum às pequenas e médias organizações (HUDSON et al., 2001; RORATO, 2003; ANTONY et al., 2005). Nesses casos, sugere-se à equipe que avalie a necessidade de

incorporação de novos membros à mesma, se isto vier a implicar em melhores resultados para a etapa.

A definição dos objetivos estratégicos de uma organização varia de acordo com a realidade da mesma em termos do grau de envolvimento dos seus funcionários e de sua capacidade para o direcionamento e aprendizado, aqui definidos como a capacidade interna de identificar suas necessidades e bem utilizar seus recursos intelectuais. Desta forma, os objetivos estratégicos podem ter origem seja através de uma visão e propósito prescritos pela alta direção, ou, numa perspectiva mais evoluída, frutos de uma visão compartilhada criada em cooperação e com participação de seus integrantes (SENGE et al, 2000).

Não estando os objetivos estratégicos claramente explicitados, propõe-se que a equipe faça uma reflexão sobre o propósito e a visão da organização, identificando o que será e o que não será feito como forma de alcançar tal visão, determinando assim seus objetivos estratégicos organizacionais (PORTER, 1997). Note-se que a aparente contradição com o pressuposto inicial de que os objetivos estratégicos são determinados pela alta direção não se confirma, mudam apenas os papéis por ela desempenhados no caso da construção compartilhada, onde dela serão exigidas habilidades adicionais para a canalização de toda a energia criativa característica de equipes que atingem este grau de desenvolvimento (SENGE et al., 2000, p. 279-324).

Sugere-se, para o caso dos objetivos estratégicos da organização não estarem explicitados, a utilização da técnica *brainwriting* 6-3-5, descrita do Item 3.1.2 do Capítulo 3, aplicada sob as quatro perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton (1997), como forma de conduzir a determinação dos mesmos por uma abordagem mais ampla e favorável aos objetivos da gestão do conhecimento. As perguntas apresentadas na figura 10 poderão nortear o desenvolvimento da técnica *brainwriting* 6-3-5.

Ao final desta etapa a equipe deverá elaborar uma lista dos objetivos estratégicos organizacionais identificados, denominando-os como OE1, OE2,..., OEn. Para tanto, depois de geradas as idéias, sugere-se o uso dos diagramas de afinidade, descritos no Item 3.1.6 do Capítulo 3, como auxílio na obtenção dos textos na forma de objetivos a serem alcançados. Esses objetivos serão utilizados na próxima etapa do modelo, como base para a elaboração dos objetivos estratégicos específicos para a implantação da Gestão do Conhecimento na organização.

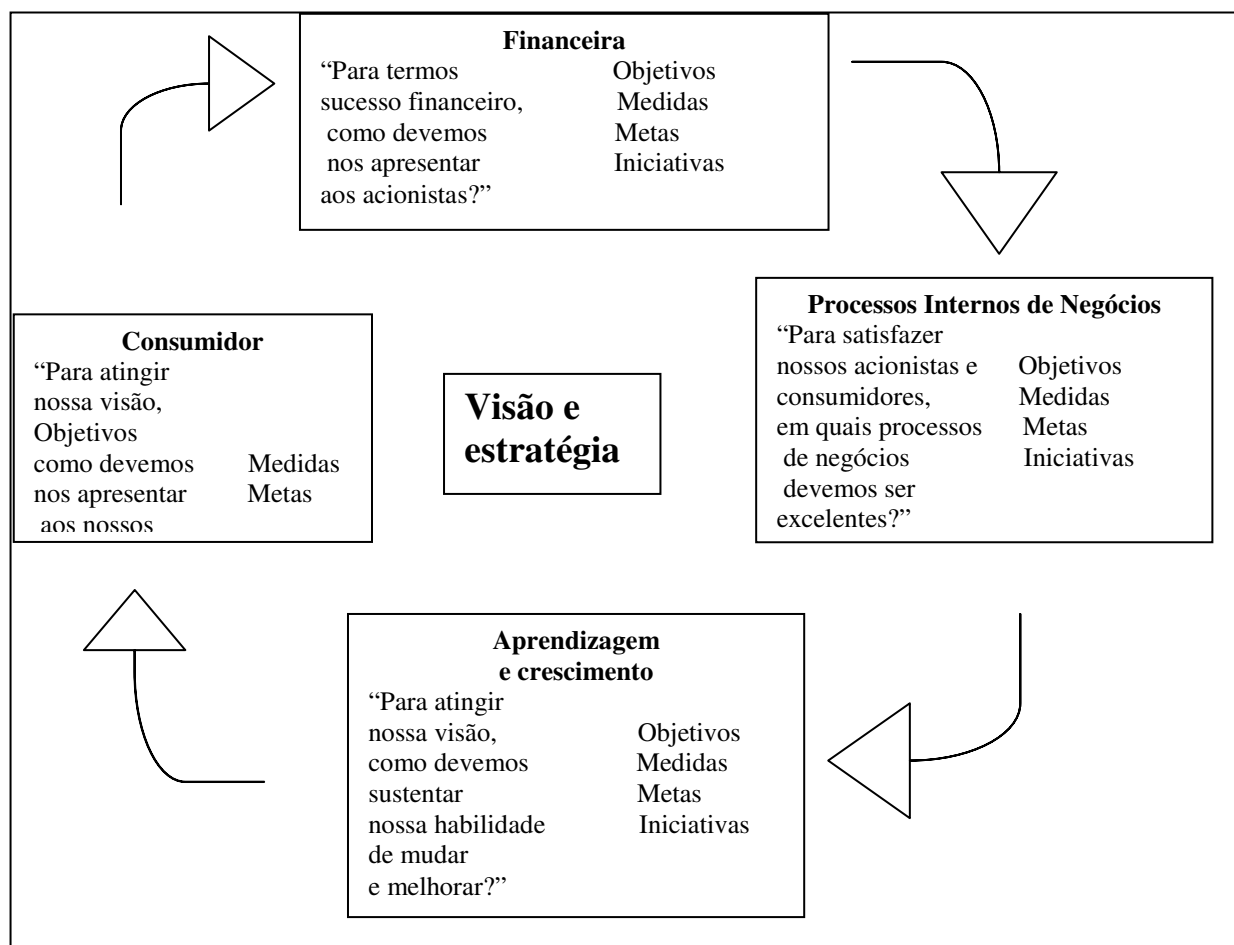


Figura 10: Esquema básico do BSC com suas quatro perspectivas, segundo representação no *website* do Balanced Scorecard Institute. Fonte: Averson (1998).

Os objetivos aqui identificados servirão exclusivamente para a determinação dos objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento, não sendo meta deste trabalho estudar ou acompanhar, de qualquer forma, o seu desenvolvimento. A figura 11 exemplifica a lista de objetivos estratégicos identificados:

<b>Objetivos Estratégicos Organizacionais (OE)</b>
OE <sub>1</sub> – Aumentar a eficiência de custos.
OE <sub>2</sub> – Dinamizar o processo de Vendas.
OE <sub>3</sub> – Promover a colaboração em toda a cadeia de suprimentos.
OE <sub>4</sub> – Obter estreita colaboração entre Gerentes de Relacionamento e Gerentes de Produtos.
OE <sub>5</sub> – Manter arquivo de dados de consumidores.

Figura 11: Exemplo de objetivos estratégicos organizacionais. Fonte: Compilado de Kaplan e Norton (1997)

#### 4.2.3 Etapa 3: Elaboração dos objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento

Esta etapa tem por objetivo elaborar, com base nos objetivos estratégicos da organização, os objetivos estratégicos ligados à implantação da Gestão do Conhecimento. Conforme descrito no item 2.3.3, é importante que os objetivos estratégicos para a gestão do conhecimento estejam alinhados com os objetivos estratégicos organizacionais, cubram aspectos relevantes para a organização e reflitam sua situação e contexto presentes. Não é pressuposto deste trabalho que a organização já tenha tais objetivos identificados, posto que, em se desejando empreender um projeto de implantação de Gestão do Conhecimento, infere-se que este, bem como os demais requisitos descritos no Capítulo 2, se constitui em etapas preliminares a serem percorridas.

A equipe é solicitada a refletir sobre os objetivos estratégicos organizacionais identificados na Etapa 2, priorizando-os e executando o seu desdobramento nas diversas áreas da empresa. O desdobramento dos objetivos estratégicos contribuirá na identificação dos conhecimentos mais relevantes para a Gestão do Conhecimento na empresa. Para melhor compreensão, esta etapa será dividida em dois passos a seguir detalhados:

a) Passo 1. Priorização e desdobramento dos objetivos estratégicos organizacionais. A priorização dos objetivos estratégicos organizacionais auxiliará na priorização dos objetivos estratégicos para a Gestão do Conhecimento, bem como orientará decisões futuras sobre investimentos, tanto em Gestão do Conhecimento quanto em áreas que deles necessitem para a consecução da estratégia geral da empresa. Para a priorização dos objetivos estratégicos da organização, OEs, sugere-se a aplicação da técnica de Mudge, descrita no Item 3.2.3.1 do capítulo 3. Na construção do diagrama de Mudge e priorização dos objetivos estratégicos organizacionais, a equipe deve dispor tais objetivos na primeira linha, repetindo-os nas colunas do digrama, seguindo o exemplo da figura 12. Em seguida, cada objetivo disposto nas colunas deverá ser comparado individualmente aos dispostos na primeira linha, respondendo-se as seguintes perguntas:

- Na comparação entre os objetivos estratégicos “A” e “B”, qual o mais importante para a organização?

A resposta a esta pergunta preencherá a célula correspondente no diagrama, fazendo-se então a segunda pergunta:

- Quão mais importante para a organização é o objetivo estratégico escolhido em relação aquele ao qual foi comparado?

A resposta deverá se enquadrar dentre uma das opções a seguir, preenchendo-se com o valor determinado a célula correspondente no diagrama:



- 1: O objetivo é muito pouco mais importante para a organização do que aquele com o qual foi comparado.
- 3: O objetivo escolhido é moderadamente mais importante para a organização do que aquele com o qual foi comparado.
- 5: O objetivo escolhido é muito mais importante para a organização do que aquele com o qual foi comparado.

	OE <sub>2</sub>	OE <sub>3</sub>	OE <sub>4</sub>	OE <sub>5</sub>	Total de pontos	% relativo	Prioridade do objetivo
OE <sub>1</sub>	OE <sub>2</sub> (3)	OE <sub>1</sub> (1)	OE <sub>4</sub> (1)	OE <sub>5</sub> (5)	1	4%	<b>4</b>
	OE <sub>2</sub>	OE <sub>2</sub> (3)	OE <sub>4</sub> (1)	OE <sub>5</sub> (3)	6	23%	<b>2</b>
		OE <sub>3</sub>	OE <sub>4</sub> (3)	OE <sub>5</sub> (3)	0	0%	<b>5</b>
			OE <sub>4</sub>	OE <sub>5</sub> (3)	5	19%	<b>3</b>
				OE <sub>5</sub>	14	54%	<b>1</b>
				Total	26	100%	

Figura 12: Exemplo de priorização dos objetivos estratégicos organizacionais.

Os resultados obtidos fornecem uma nova listagem dos objetivos estratégicos priorizados seguindo o modelo apresentado na figura 13, porém listados em ordem decrescente de prioridade, e serão usados no desdobramento dos mesmos nos diversos setores da organização:

<b>Objetivos Estratégicos Organizacionais Priorizados (OE<sub>(p)</sub>)</b>
OE <sub>(1)</sub> – Manter arquivo de dados de consumidores.
OE <sub>(2)</sub> – Dinamizar o processo de Vendas.
OE <sub>(3)</sub> – Obter estreita colaboração entre Gerentes de Relacionamento e Gerentes de Produtos.
OE <sub>(4)</sub> – Aumentar a eficiência de custos.
OE <sub>(5)</sub> – Promover a colaboração em toda a cadeia de suprimentos.

Figura 13: Exemplo de objetivos estratégicos priorizados.

Ressalta-se que o exemplo apresentado na figura 13 tem caráter ilustrativo, não devendo ser tomado como indicação de importância para a priorização dos objetivos, o que deve ser feito pela equipe de trabalho com base na técnica sugerida, observando-se a realidade da organização. Deve-se também observar que a designação OE<sub>(p)</sub> se refere a ordenação dos objetivos priorizados em ordem crescente, possivelmente diferente da ordenação anterior, OE<sub>P</sub>, dos objetivos estratégicos identificados. Para se realizar o desdobramento dos objetivos

estratégicos gerais da organização e estabelecer sua relação com suas diversas áreas, sugere-se o preenchimento da matriz sugerida na figura 14, onde o desdobramento dos objetivos estratégicos gerais da organização é feito através da resposta, simples e na forma de objetivo a ser alcançado, à seguinte pergunta (TEIXEIRA, 2005):

- Quais seriam as necessidades futuras da empresa para que ela pudesse alcançar o objetivo estratégico priorizado OE<sub>(p)</sub>?

A equipe poderá decidir pela adoção de uma das técnicas de geração de idéias descrita no Capítulo 3, como forma de auxílio à elaboração de respostas para esta primeira pergunta. Feita esta reflexão para todos os objetivos estratégicos priorizados, sugere-se que uma nova pergunta seja feita, com o propósito de identificar a relação com as diversas áreas mapeadas na empresa:

- Para que o objetivo estratégico desdobrado OED seja atingido, é necessário o envolvimento da área de “Finanças”?

Colocou-se entre aspas a palavra “Finanças” para indicar o caráter de exemplo de área para a apresentação da pergunta. Marca-se com a letra “X” a célula correspondente sempre que a resposta à pergunta for afirmativa, deixando-se a mesma em branco quando for negativa. Repetindo-se esta pergunta para cada uma das áreas identificadas na organização, tem-se um panorama completo do envolvimento com cada objetivo estratégico organizacional em seus desdobramentos. Espera-se que os resultados obtidos forneçam uma razoável compreensão do que deva ser feito a fim de que os objetivos estratégicos gerais sejam alcançados. A equipe condutora desta etapa deverá avaliar se tais resultados atingem este propósito, optando por encerrar o desdobramento, ou estendê-lo aos setores que compõem cada área da empresa. Propõe-se para tanto a repetição do processo descrito neste passo, substituindo-se, nas colunas que constituem as “áreas envolvidas na empresa”, tais áreas pelos diversos setores que a compõem, bem como os objetivos estratégicos gerais por aqueles desdobrados que apresentaram relação com a área que estiver sendo pesquisada. Um exemplo de tal desdobramento é apresentado na Figura 14;

Objetivos Estratégicos Priorizados (OE (p))	Objetivos Estratégicos Desdobrados (OED)	Áreas Envolvidas na Empresa						
		Finanças	Adm.	Compras	Produção	Vendas	Recursos Humanos	Marketing
1 – Manter arquivo de dados de consumidores.	1 - Modernizar as tecnologias de informação e comunicação.	x	x	x			x	
	2 - Capacitar as pessoas responsáveis pela coleta de informações	x				x	x	x
	3 - Fomentar o uso do banco de dados do consumidor	x	x	x	x	x	x	x
2 – Dinamizar o processo de Vendas.	1 - Qualificar as pessoas para a gestão orientada aos processos			x	x	x	x	x
	2 - Mapear o processo de vendas					x		
	3 - Integrar área de vendas com áreas que afetam seu desempenho	x	x	x	x	x	x	x
	4 - Fomentar o uso do banco de dados do consumidor					x	x	
3 – Obter estreita colaboração entre Gerentes de Relacionamento e Gerentes de Produtos.	1 - Promover a integração entre as áreas de relacionamento e de produtos.					x	x	x
4 – Aumentar a eficiência de custos.	1 - Implantar acompanhamento por indicadores de desempenho nos processos			x	x	x	x	x
5 – Promover a colaboração em toda a cadeia de suprimentos.	1 - Promover a integração entre as áreas envolvidas			x	x			
	2 - Mapear os processos produtivos			x	x	x		
	3 - Qualificar as pessoas para a gestão orientada aos processos			x	x	x		

Figura 14: Exemplo do desdobramento dos objetivos estratégicos da organização. Fonte: Teixeira (2005, p. 107).

b) Passo 2. O passo anterior forneceu um panorama do que deve ser feito nas diversas áreas da empresa, como forma de se alcançar os objetivos estratégicos gerais da organização. No Capítulo 2, identificou-se a importância de se reconhecer tanto a natureza como a forma pela qual o conhecimento estrategicamente importante é gerado na empresa, permitindo-se que estratégias apropriadas para a sua gestão possam ser traçadas. A partir do exposto, aliado à necessidade de que a Gestão do Conhecimento cubra aspectos de grande importância para a organização ou reflita o contexto na qual a mesma se insere, solicita-se a equipe que reflita, a partir dos resultados já obtidos até agora, e elabore as descrições de propósito e visão da Gestão do Conhecimento para a empresa. A declaração de propósito, ou missão, da Gestão do Conhecimento deve representar claramente o que se quer para a organização a esse respeito. Ela deve ser desafiadora, mas atingível. A declaração da Visão, por sua vez, deve representar o futuro desejado para a Gestão do Conhecimento nesta empresa e deve comunicar um sonho a ser perseguido, possivelmente um pouco além do atingível (SEBRAE, 2007). Estabelecidas a missão e visão da Gestão do Conhecimento, passa-se a determinação dos seus objetivos

estratégicos, através da elaboração de uma lista contendo os objetivos específicos para a Gestão do Conhecimento, doravante chamados de OGC1, OGC2,..., OGCn. Para este processo, sugere-se novamente a utilização da técnica do *brainwriting* 6-3-5 na busca de idéias que levem à reposta para as perguntas propostas na figura 15.

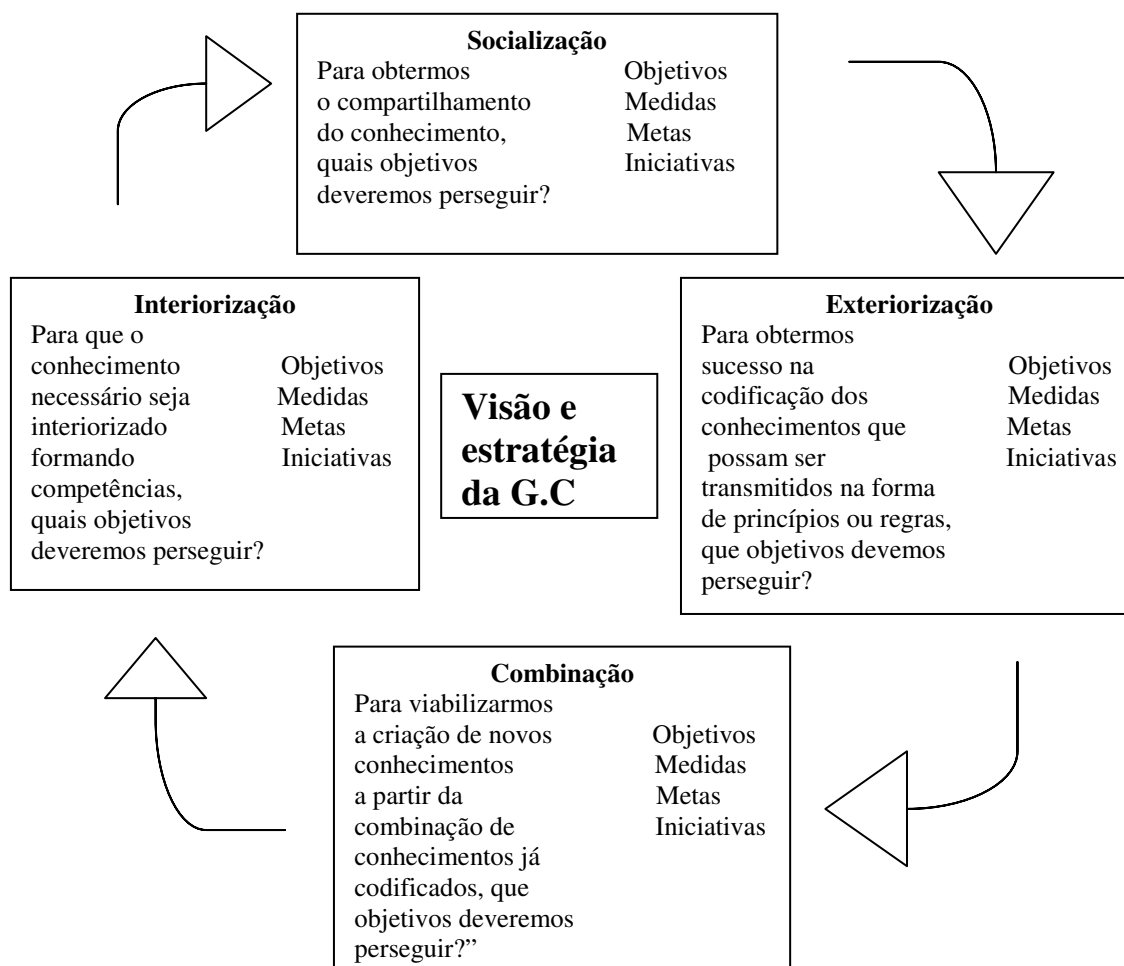


Figura 15: Perguntas para auxiliar na elaboração dos objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento.

A Figura 15 apresenta as quatro formas distintas pelas quais se dão as duas dinâmicas, conversão e transferência, da criação do conhecimento organizacional que por sua vez, conforme apresentado no Capítulo 2, é fruto da repetição cíclica dos modos de conversão nela sugerida. As respostas às perguntas geram uma lista de objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento, OGC, apresentada nos moldes da Figura 13. Novamente, sugere-se a ferramenta Diagrama de Afinidade, apresentada no Capítulo 3, para a se obter os enunciados dos objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento, a partir das idéias geradas. Para verificação do alinhamento dos objetivos estratégicos para a gestão do conhecimento aos da

estratégia geral, bem como a verificação da cobertura de aspectos de grande importância e reflexão da realidade momentânea da organização, sugere-se a aplicação da técnica Delphi, através de perguntas específicas para cada objetivo da gestão do conhecimento identificado. Os membros da equipe deverão responder objetivamente, assinalando a coluna correspondente, de acordo com escala previamente definida pelo grupo, como a exemplificada na Figura 16.

(5) = Responde em grau máximo a proposta da pergunta.
(4) = Responde com significativa relevância a proposta da pergunta e é importante para a realidade da organização.
(3) = Responde parcialmente a proposta da pergunta
(2) = Responde com pouca relevância a proposta da pergunta, mas é circunstancialmente necessário à organização.
(1) = Responde em grau mínimo a proposta da pergunta.

Figura 16: Escala de cobertura dos requisitos para os objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento.

As perguntas a serem respondidas para cada objetivo estratégico da Gestão do Conhecimento identificado são exemplificadas na figura 17:

OGCn:	Escala				
Perguntas	5	4	3	2	1
1 - Este objetivo cobre algum aspecto de grande importância para a organização?					
2 - Este objetivo está alinhado e reflete a prioridade dos objetivos estratégicos da organização?					
3 - Este objetivo reflete a situação e o contexto da organização?					

Figura 17: Perguntas para verificação de alinhamento estratégico e cobertura de Gestão do Conhecimento.

Seguindo-se a aplicação da técnica Delphi, detalhada no Item 3.1.4 do Capítulo 3, os resultados são tabulados e, havendo discrepâncias, nova consulta será efetuada, apresentando-se o resultado geral do grupo. Novamente os resultados são tabulados e, permanecendo divergências, nova consulta será feita, solicitando aos membros da equipe que justifiquem posições destoantes da maioria do grupo. Os resultados são novamente tabulados e apresentados ao grupo para decisão final. Este procedimento tem por objetivo refinar o *brainwriting* que resultou na elaboração dos objetivos para a Gestão do Conhecimento,

atribuindo o grau de importância percebido para os mesmos, através da reflexão sobre os objetivos identificados quando confrontados com os fundamentos teóricos apresentados no Capítulo 2. Como resultado, monta-se a tabela exemplificada na figura 18, ordenada conforme a pontuação final obtida.

Objetivos estratégicos para a Gestão do Conhecimento	Pontuação atribuída pelos membros da equipe				
	Cobertura	Alinhamento	Contexto	Total	Importância relativa do objetivo estratégico (%)
OGC1:					
OGC2:					
...					
...					
OGCn					
Somatório total dos pontos atribuídos					100%

Figura 18: Exemplo da Determinação da Importância dos Objetivos Estratégicos para Gestão do Conhecimento na Organização Pesquisada.

De posse dos resultados tabulados, a equipe deve analisar e validar os objetivos de Gestão do Conhecimento identificados, compondo, no caso de descarte de algum objetivo, uma nova lista. Os objetivos da Gestão do Conhecimento passam agora a ser tratados por OEC<sub>1</sub>, OEC<sub>2</sub>, ..., OEC<sub>n</sub>, significando a assunção dos mesmos como objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento.

Objetivos Estratégicos da Gestão do Conhecimento - OEC
OEC <sub>1</sub> – Mapear o conhecimento estratégico na organização
OEC <sub>2</sub> – Promover a cultura colaborativa entre as áreas da empresa
OEC <sub>4</sub> - Capacitar pessoas para a captura e documentação do conhecimento estratégico
OEC <sub>5</sub> – Estabelecer programas de capacitação focados nos conhecimentos estratégicos

Figura 19: Exemplo de objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento.

Os conhecimentos construídos nesta etapa serão utilizados na Etapa 5, visando a identificação dos fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento, bem como a identificação das relações causais entre tais fatores e os objetivos aqui determinados. Mas antes disso, a próxima etapa deste modelo procurará com base na fundamentação teórica concernente às dimensões do clima organizacional apresentadas no Capítulo 2, determinar as dimensões do

clima organizacional que exerçam algum impacto para implantação da Gestão do Conhecimento na organização.

#### 4.2.4 Etapa 4: Determinar as dimensões do clima organizacional importantes para a implantação da Gestão do Conhecimento e identificar seus indicadores

Esta etapa tem por objetivo a determinação das dimensões do clima organizacional, bem como os indicadores destas dimensões a serem considerados. Dada a importância da participação dos diversos setores da empresa (BARÇANTE E CASTRO, 1995), sugere-se à equipe constituída na Etapa 1, que verifique se tais setores estão convenientemente representados, convidando, se necessário, novos integrantes de forma a se conseguir uma boa cobertura da organização. Composta a equipe que conduzirá esta etapa, sugere-se fazer, ao grupo, uma apresentação conceitual sobre clima e cultura organizacionais, e das dimensões sugeridas com base no levantamento bibliográfico dos diversos modelos de diagnóstico de clima organizacional existentes. Após a apresentação, a equipe é convidada a identificar os indicadores para as dimensões, bem como avaliar a pertinência das dimensões sugeridas e/ou a inclusão de novas consideradas relevantes para a organização pesquisada, considerando-se os objetivos estratégicos para a Gestão do Conhecimento elaborados na Etapa 3.

Para a execução desta etapa é utilizada a entrevista semi-estruturada proposta por Rizzati (2002, p. 304), adaptada para este trabalho (Anexo A). Os dados obtidos serão categorizados, constituindo-se nas dimensões do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento e nos indicadores para estas dimensões, conforme mostra a figura 20.

As dimensões identificadas passam a ser tratadas como dimensões do clima organizacional para a implantação da Gestão do Conhecimento na organização, e serão utilizadas na Etapa 7 que tratará da caracterização das relações causais entre estas dimensões e os fatores críticos para a sua implantação, tratados na próxima etapa deste modelo. Os indicadores aqui identificados serão utilizados na Etapa 9, quando o impacto das dimensões do clima organizacional críticas para a implantação da Gestão do Conhecimento na organização será diagnosticado.

<b>Dimensões do Clima Organizacional para a Gestão do Conhecimento</b>	<b>Indicadores</b>
D <sub>1</sub> - Suporte da Organização	I <sub>d1.1</sub> – Percentual de horas dedicadas ao aprendizado.
	I <sub>d1.2</sub> – Disponibilidade de recursos tecnológicos para comunicação e informação.
	I <sub>d1.3</sub> – Existência de áreas destinadas à interação social entre funcionários.
	I <sub>d1.4</sub> – Encorajamento da empresa ao relacionamento social entre funcionários de setores interdependentes.
D <sub>2</sub> - Suporte do Grupo	I <sub>d2.1</sub> – Confiança nos colegas.
	I <sub>d2.2</sub> – Conhecimento de “quem sabe o que” na organização.
	I <sub>d2.3</sub> - Percepção das críticas como construtivas
	I <sub>d2.3</sub> - Sociabilidade
	I <sub>d2.3</sub> - Abertura do grupo para novas idéias.
...	...
D <sub>n</sub> – Impedimentos Organizacionais	I <sub>dn.1</sub> – Rigidez na hierarquia formal.
	I <sub>dn.2</sub> – Percepção de foco excessivo nos setores.
	I <sub>dn.3</sub> – Número de assinaturas para aprovações nos documentos.
	I <sub>dn.4</sub> – Locais apropriados para interações sociais.

Figura 20: Exemplos de dimensões e indicadores do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento.

#### 4.2.5 Etapa 5: Determinar os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento

Nesta etapa, tem-se por objetivo identificar os fatores críticos para que se consiga alcançar os objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento na organização definidos na Etapa 3. A equipe, que deve manter a mesma base da constituída para a Etapa 3, é solicitada a refletir sobre a inclusão de especialistas nas áreas relacionadas aos objetivos estratégicos para a Gestão do Conhecimento e, utilizando o diagrama de Ishikawa descrito no Capítulo 3, faz a identificação dos fatores críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento.

Como se está tratando da implantação da Gestão do Conhecimento na organização, o levantamento dos fatores críticos deve ser conduzido à luz dos Objetivos Estratégicos da Gestão do Conhecimento (OEGC), identificados na etapa 3, e dos processos internos da empresa, notadamente aqueles que têm alguma ligação com tais objetivos.



Os Fatores críticos são encontrados a partir da identificação daquelas características ou habilidades que a organização dispõe e que conduzem ao sucesso nos objetivos estratégicos por ela determinados, bem como pelos obstáculos a serem transpostos para a implementação de cada objetivo estratégico da Gestão do Conhecimento. Essas características, tanto as que a organização possui quanto aquelas que precisam ser desenvolvidas, são consideradas seus pontos fortes e pontos fracos respectivamente, e devem todos serem transformados em fatores críticos (TIFERES, 2006, p. 74).

Para auxiliar na construção do diagrama de Ishikawa, ou de outra das ferramentas escolhidas pela equipe, sugere-se o auxílio das perguntas apresentadas na figura 21.

Quais são as características ou habilidades que possuímos e são condutoras ao alcance do Objetivo Estratégico da Gestão do Conhecimento de número “x” (1; 2; 3; ...; n) nesta organização?
Quais os obstáculos presentes no contexto atual e que podem afetar a consecução do Objetivo Estratégico da Gestão do Conhecimento de número “x” (1; 2; 3; ...; n) nesta organização?

Figura 21: Perguntas auxiliares na identificação dos fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento na organização.

Após a submissão, dos Objetivos Estratégicos da Gestão do Conhecimento identificados, à análise da equipe, uma listagem com todos os Fatores críticos deve ser elaborada, filtrando-se as duplicidades ou fatores vinculados a mais de um Objetivo Estratégico da Gestão do Conhecimento. A figura 22, apresenta um exemplo de tal listagem.

<b>Fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento</b>	<b>Objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento afetados pelo fator</b>
FCS-IGC <sub>1</sub> – Plataforma de TIC	OEGC <sub>1</sub> ; OEGC <sub>4</sub>
FCS-IGC <sub>2</sub> – Integração entre áreas	OEGC <sub>1</sub> ; OEGC <sub>2</sub>
FCS-IGC <sub>3</sub> – Espaços para áreas de relacionamento	OEGC <sub>2</sub>
FCS-IGC <sub>4</sub> – Incentivos para o aprendizado	OEGC <sub>3</sub> ; OEGC <sub>5</sub>
FCS-IGC <sub>5</sub> – Disponibilidade de tempo	OEGC <sub>3</sub> ; OEGC <sub>5</sub>
FCS-IGC <sub>6</sub> – Colaboração entre áreas	OEGC <sub>4</sub>

Figura 22: Exemplo da lista dos Fatores Críticos para a Implantação da Gestão do Conhecimento.

Os Fatores críticos, aqui identificados e doravante designados por Fatores Críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento (FCS-IGC) serão foco de análise sob a perspectiva da relação de causa e efeito das Dimensões do Clima Organizacional em tais fatores e, por conseguinte, na implantação da Gestão do Conhecimento na organização, objeto

da etapa 8. Também serão estudadas, na próxima etapa deste modelo, as relações de causa e efeito entre tais fatores críticos e os objetivos estratégicos da gestão do conhecimento, bem como o estabelecimento dos laços causais entre os Fatores críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento aqui determinados.

#### 4.2.6 Etapa 6: Estabelecer os laços causais entre os Fatores críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento e as relações causais entre estes fatores e os Objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento

Esta etapa tem por objetivo mapear o relacionamento causal entre os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento, levantados na Etapa 5, como também as relações de causa e efeito entre tais fatores e os objetivos estratégicos para a Gestão do Conhecimento, identificados na Etapa 3.

Para a consecução desta etapa, sugere-se a manutenção da equipe definida na etapa anterior, recomendando-se, no entanto, que a equipe reflita sobre a pertinência da inclusão de novos membros na mesma. Feito isso, passa-se à identificação das relações causais entre os Fatores críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento, sugerindo-se para tanto o uso da matriz de relacionamentos apresentada na figura 23.

FCS-IGC causa	FCS-IGC efeito					
	FCS-IGC 1	FCS-IGC 2	FCS-IGC 3	FCS-IGC 4	FCS-IGC 5	FCS-IGC 6
FCS-IGC 1		+			+	+
FCS-IGC 2						+
FCS-IGC 3		+				+
FCS-IGC 4	+	+				+
FCS-IGC 5	+	+				+
FCS-IGC 6		+			+	

Figura 23: Exemplo de matriz de relacionamentos entre Fatores críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento. Fonte: Adaptado de Tiferes (2006).

Na primeira coluna da matriz são relacionados os Fatores críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento identificados na Etapa 5, aqui tratados como causa e, na sua primeira linha os mesmos fatores são novamente listados, porém agora tratados como efeito ou consequência. A identificação da relação causal entre fatores se dá pela análise, efetuada pela equipe através da seguinte pergunta:

- O desempenho do “fator causa” em questão pode afetar o desempenho do “fator efeito” ora em análise?

Caso a resposta seja afirmativa, sugere-se que uma nova pergunta seja efetuada, qual seja:

- Neste caso, um incremento no desempenho do fator causa produzirá uma consequência positiva (incremento) ou negativa (redução) no desempenho do fator efeito?

As células correspondentes deverão ser preenchidas conforme os resultados das análises, com o sinal “+” nos casos onde um fator causa influencie positivamente outro fator, e com o sinal “-” nos casos onde a influência for considerada negativa, ou, por fim, deixadas em branco àquelas células correspondentes às relações nulas de influência de um fator sobre outro.

Note-se que esta forma de análise propicia que todos os fatores sejam considerados em suas relações entre si, sendo assim identificadas todas as influências por eles exercidas, como também todas as influências por eles sofridas. A visualização destas relações recíprocas é evidenciada através da construção de diagramas de enlace causal, detalhados no Item 3.2.1 do Capítulo 3.

A representação de causalidade é obtida pela representação da ligação entre o fator considerado “causa” e o fator “efeito” por uma seta, cuja origem é posicionada no primeiro e o fim no segundo. Um sinal na ponta da seta identifica a direção da causalidade, sendo um sinal positivo identificador de que uma variação positiva no desempenho no fator causa implicará em uma variação de mesmo sentido no fator efeito. As informações para a construção dos diagramas de enlace causal são obtidas da Figura 23, e a representação de um dos diagramas é exemplificada na figura 24, onde estão representados hipoteticamente os relacionamentos originários do fator 6, “colaboração entre as áreas da empresa”. Nesse exemplo, um aumento na colaboração entre áreas desencadeia um aumento no fator 2, promover a integração entre as áreas, que por sua vez retro alimenta o fator de origem, criando um laço fechado de reforço em  $FCS-IGC_6 - FCS-IGC_2 - FCS-IGC_6$ . A análise daquela figura também revela que o aumento da colaboração entre áreas provoca uma maior disponibilidade de tempo,  $FCS-IGC_5$ , que por sua vez influi positivamente na integração entre áreas e no uso da plataforma de TI disponível,  $FCS-IGC_1$ . Seguindo-se o mapa de relacionamentos, observam-se, então, mais quatro enlaces de reforço em  $(FCS-IGC_6 - FCS-IGC_5 - FCS-IGC_2 - FCS-IGC_6)$ ,  $(FCS-IGC_6 - FCS-IGC_5 - FCS-IGC_1 - FCS-IGC_2 - FCS-IGC_6)$ ,  $FCS-IGC_5 - FCS-IGC_1 - FCS-IGC_5$ , e  $(FCS-IGC_6 - FCS-IGC_5 - FCS-IGC_1 - FCS-IGC_6)$ .



Fatores críticos para a implantação da Gestão do conhecimento	Objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento.						
	OEC <sub>1</sub>	OEC <sub>2</sub>	OEC <sub>3</sub>	OEC <sub>4</sub>	OEC <sub>5</sub>	Grau de influência exercido pelo fator	Peso relativo do fator
FCS-IGC <sub>1</sub>	+			+	+	3	14%
FCS-IGC <sub>2</sub>	+	+		+	+	4	19%
FCS-IGC <sub>3</sub>		+				1	5%
FCS-IGC <sub>4</sub>		+	+	+	+	4	19%
FCS-IGC <sub>5</sub>	+	+	+		+	4	19%
FCS-IGC <sub>6</sub>	+	+	+	+	+	5	24%
Totais obtidos						21	100%

Figura 25: Exemplo da matriz de relacionamentos entre os Fatores Críticos para a Implantação da Gestão do Conhecimento e os Objetivos Estratégicos da Gestão do Conhecimento. (Adaptado de Bortolanza, 2005)

As células correspondentes deverão ser preenchidas de forma análoga a adotada para a Figura 23. A penúltima coluna da matriz de relacionamentos da Figura 25 identifica o grau de influência dos fatores sobre os objetivos OEC que, neste caso, será determinado pelo número de objetivos estratégicos influenciados por determinado fator crítico de para a implantação da gestão do conhecimento, independentemente da direção desta influência. A última coluna é preenchida estabelecendo-se peso 100 para a dimensão que obtiver maior grau de influência, e calculando-se o peso das demais dimensões por regra de três simples.

Os resultados aqui obtidos serão utilizados para a construção dos laços causais entre fatores críticos e entre as dimensões do clima organizacional, a ser tratado na Etapa 8.

#### 4.2.7 Etapa 7: Estabelecer as relações causais entre as dimensões do ambiente organizacional e os Fatores críticos para a Implantação da Gestão do Conhecimento

Esta etapa tem por objetivo identificar de que forma as dimensões do clima organizacional podem ter impacto sobre os objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento na organização. Sugere-se que esta etapa seja conduzida pela mesma equipe da etapa anterior, solicitando-se aos seus integrantes que reflitam sobre a necessidade de colaboração de especialistas externos. A construção de mapas cognitivos, metodologia abordada no Item 3.2 do Capítulo 3, pode ser aplicada para a construção dos mapas de relacionamentos existentes entre os objetivos estratégicos para a Gestão do

Conhecimento identificados na Etapa 3, seus fatores críticos resultantes da Etapa 5, e as dimensões do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento, identificadas na Etapa 4.

Para se determinar se a influência da dimensão “x” sobre o fator “y” é positiva ou negativa, como também seu grau de influência, sugere-se novamente o preenchimento da matriz de relacionamentos proposta por Bortolanza (2005, pp. 103-113). A figura 26, apresenta um exemplo da matriz de relacionamentos entre as dimensões do clima organizacional identificadas na Etapa 4 e os fatores, identificados na Etapa 5.

Na primeira coluna da matriz da figura 26 estão relacionadas as Dimensões do Clima Organizacional para a Gestão do Conhecimento, identificadas na etapa 4, e na sua primeira linha os Fatores críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento, identificados na etapa 6, agora tratados como efeito ou consequência. A identificação da relação causal é obtida através das respostas às seguintes perguntas:

- O desempenho desta dimensão do clima organizacional pode afetar o desempenho do fator crítico para a implantação da gestão do conhecimento ora em análise?

Quando a resposta a esta primeira questão é afirmativa, uma segunda pergunta é proposta à equipe, qual seja:

- Um incremento no desempenho desta dimensão do clima organizacional acarretará em um incremento (mesmo sentido), ou em uma redução (sentido oposto) no desempenho do fator crítico em análise?

<b>Dimensões do Clima Organizacional para a GC</b>	<b>FCS-IGC<sub>1</sub></b>	<b>FCS-IGC<sub>2</sub></b>	<b>FCS-IGC<sub>3</sub></b>	<b>FCS-IGC<sub>4</sub></b>	<b>FCS-IGC<sub>5</sub></b>	<b>FCS-IGC<sub>6</sub></b>	<b>Grau de influência da dimensão</b>	<b>Peso relativo da dimensão</b>
<b>D<sub>1</sub></b>	+	+	+	+	+		5	36%
<b>D<sub>2</sub></b>	+	+				+	3	21%
<b>...</b>							0	0%
<b>D<sub>n</sub></b>	-	-	-	-	-	-	6	43%
<b>Totais obtidos</b>							<b>14</b>	<b>100%</b>

Figura 26: Exemplo da matriz de relacionamentos entre as Dimensões do Clima Organizacional e os Fatores críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento.

A figura 26 fornece subsídios à construção dos diagramas de enlace causal, a partir das dimensões do clima organizacional, como também para a construção do mapa de relacionamentos entre tais dimensões, os fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento e seus objetivos estratégicos.

Para a construção dos diagramas de enlace causal, detalhados no Item 3.2.1 do Capítulo 3, utilizam-se as informações das matrizes de relação entre dimensões e fatores desta etapa, e de relação entre fatores da Etapa 6. Cada dimensão é disposta com os fatores críticos para a Gestão do Conhecimento sobre os quais exerce influência, sendo estabelecida uma ligação por uma seta para cada relação de influência. A seta parte da dimensão para o fator influenciado, sendo colocado na sua terminação o sinal positivo (+) ou negativo (-), conforme a direção da influência exercida determinada na Figura 26. Ressalta-se que um sinal positivo (+) indica que uma variação na dimensão/fator causa acarretará em uma variação em mesmo sentido no fator efeito, sendo que um sinal negativo (-) indicará que a variação no fator efeito terá sentido oposto ao original no fator causa. Em seguida, dispõem-se os fatores críticos para a Gestão do Conhecimento influenciados por aqueles fatores que por sua vez foram influenciados pelas dimensões do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento, estabelecendo-se, analogamente, as ligações entre eles.

A figura 27 apresenta um exemplo de construção do diagrama de enlace causal para a dimensão do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento D1.

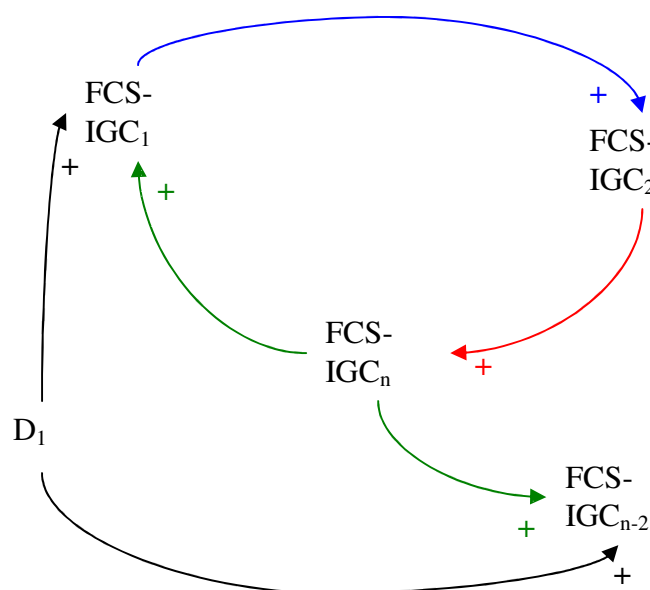


Figura 27: Diagrama de enlace causal, modelo hipotético, para uma dimensão do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento

O exemplo hipotético da figura 27 apresenta um quadro em que uma variação da dimensão D1 afeta os fatores FCS- IGC1 e 2, deflagrando um ciclo fechado de reforço nos fatores 1, 2 e “n”, que por sua vez causa variações de mesmo sentido no fator “n-2”. Na figura se apresenta graficamente a construção do mapa de relacionamentos entre as dimensões do

ambiente de trabalho, os fatores críticos e os objetivos estratégicos para a Gestão do Conhecimento.

Os resultados obtidos nesta etapa serão utilizados na próxima etapa quando serão identificadas as dimensões críticas do clima organizacional, bem como nas Etapas 10 e 11, quando serão identificadas as dimensões críticas deficitárias e priorizadas as ações para melhoria de tais dimensões.

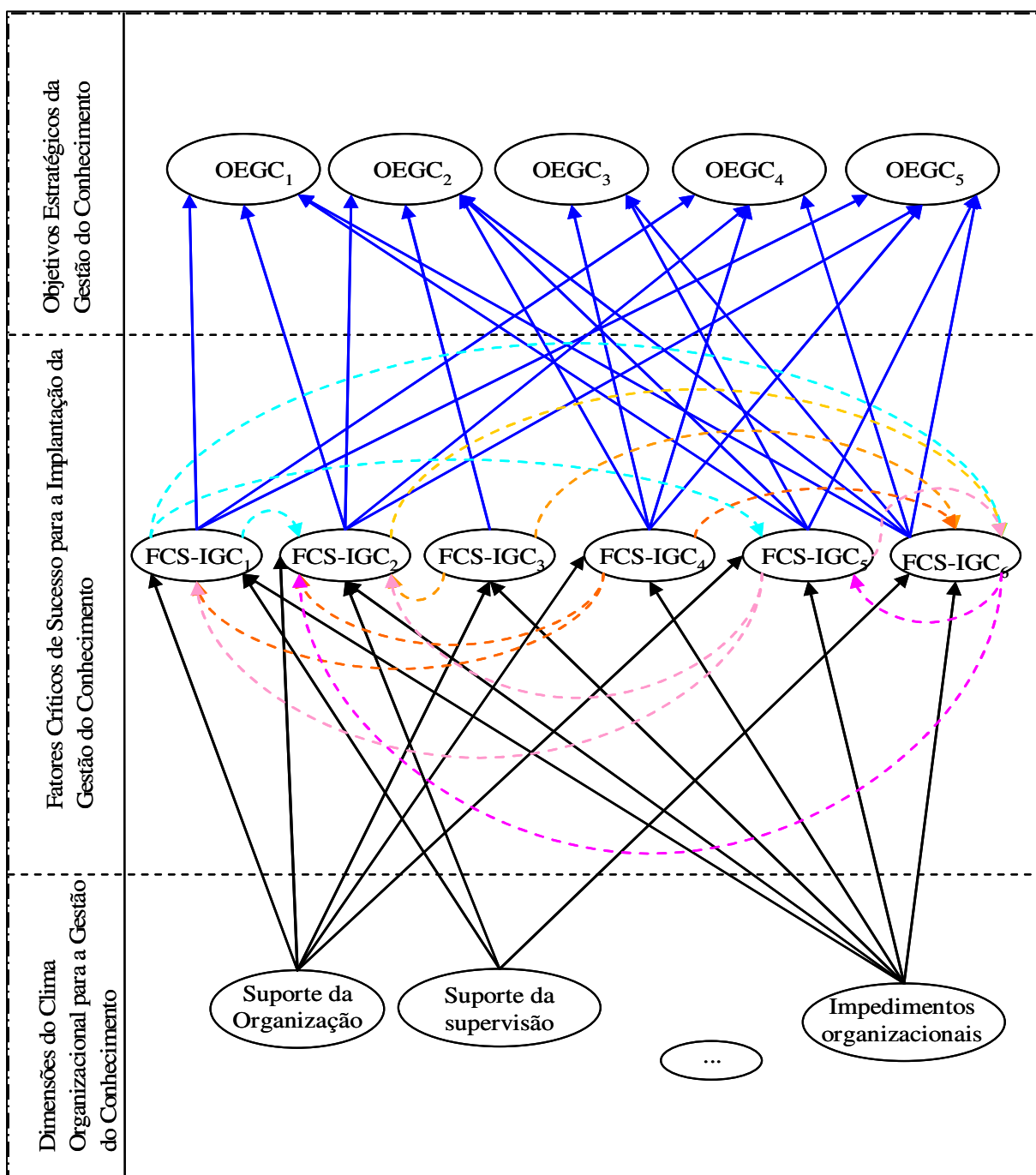


Figura 28: Exemplo de mapa de relacionamentos entre Dimensões do Clima Organizacional, FCS-IGC e OEGC



#### 4.2.8 Etapa 8: Identificar as dimensões críticas do clima organizacional

Esta etapa tem por objetivo estabelecer critérios para a determinação das dimensões que causam maior impacto ao projeto de implantação da Gestão do Conhecimento na empresa pesquisada. Para a sua condução, sugere-se a manutenção da equipe responsável pela etapa anterior.

A determinação das dimensões críticas do clima organizacional passa pela identificação da extensão de sua influência, não só imediata como também derivada da propagação de seus efeitos na organização. Assim, faz-se necessário identificar a influência total de cada uma das dimensões do clima organizacional sobre os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento. Para tanto, sugere-se a extensão dos resultados da Etapa 7 onde foram identificadas a influência das dimensões sobre os fatores, agregando-se a eles os resultados obtidos na Etapa 6 – Figura 23, onde se analisa a influência de cada fator sobre os outros. O peso relativo estendido de cada dimensão do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento é determinado com o auxílio de uma matriz de priorização, utilizando-se de informações obtidas nas matrizes de influência entre dimensões e fatores, Figura 26, e de influência entre fatores, Figura 23.

A figura 29 exemplifica a determinação do peso relativo de cada dimensão. Na primeira coluna, apresentam-se as dimensões do clima organizacional e nas primeira e segunda linhas, os fatores críticos para a Gestão do Conhecimento. As células “i,j” da matriz são preenchidas quando a dimensão “i,1”, de acordo com os resultados da Etapa 7, influenciar o fator “2,j”, sendo anotado nesta célula o valor correspondente ao resultado da multiplicação de zero, para inexistência de influência, ou um, quando a dimensão influenciar o fator, pelo peso do fator “y”. O peso relativo do fator é definido como o número de fatores por ele influenciados, informação disponível na Figura 23. Na penúltima coluna são somados os valores obtidos por cada dimensão e, na última coluna, é determinado o peso relativo da dimensão atribuindo-se o valor 100 para aquela que obtiver maior somatório de pontos, sendo o peso relativo das demais calculado com base em regra de três simples, em relação a esta dimensão.

A determinação do grau de influência das dimensões do clima organizacional fornece uma visão holística do seu potencial impacto em termos de sua extensão nos fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento e, por consequência, no alcance dos objetivos estratégicos para a sua implantação. O conhecimento sobre esta influência estendida se constitui em um critério importante para a determinação das dimensões críticas.

Dimensões do clima organizacional	FCS-IGC						Influência total da dimensão	Peso obtido pela dimensão
	FCS-IGC 1	FCS-IGC 2	FCS-IGC 3	...	FCS-IGC $n-1$	FCS-IGC $n$		
$D_1$							$\sum_{1,n}$	
$D_2$							$\sum_{1,n}$	
$D_3$							$\sum_{1,n}$	
...							$\sum_{1,n}$	
$D_{n-1}$	10	10	10		10	10	$\sum_{1,n}$	100
$D_n$							$\sum_{1,n}$	

Figura 29: Determinação do grau de influência relativo das dimensões do clima organizacional

Outra fonte de informação auxiliar à tomada de decisão sobre as dimensões críticas para a Gestão do Conhecimento é a importância para a organização dos objetivos estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento, determinada na Etapa 3. Para tanto, a equipe deverá identificar os objetivos estratégicos para a implantação da gestão diretamente afetados pelos fatores que, por sua vez, são afetados pelas dimensões do clima organizacional.

Tem-se, desta forma, uma visão da influência total das dimensões do clima organizacional sobre os fatores críticos ao alcance dos objetivos estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento, nela embutida a extensão desta influência dada pelos laços causais entre fatores, e uma visão dos objetivos diretamente afetados pelos fatores críticos que, por sua vez, são afetados pelas dimensões. Estes critérios constituem-se no conjunto de critérios sugeridos para a identificação das dimensões do clima organizacional críticas para a implantação da Gestão do Conhecimento na organização. Nesse ponto, a equipe deve decidir pela utilização dos critérios sugeridos, ou listar outros critérios considerados relevantes, como também deverá avaliar a conveniência da ponderação entre os mesmos.

A ponderação, se adotada, pode ser feita com o auxílio da técnica Mudge, detalhada no Capítulo 3. Na comparação entre critérios, sugere-se à equipe a adoção da seguinte escala:

- 5: O critério “x” é muito mais importante que o critério “y”;
- 3: O critério “x” é moderadamente mais importante que o critério “y”;
- 1: O critério “x” é pouco mais importante que o critério “y”

Tendo definidos os critérios para priorização e os pesos relativos de cada critério, a equipe deverá atribuir uma relação entre a dimensão analisada e o critério de priorização representada na forma de faixas de pontuação que reflitam tal vínculo. A figura 30 apresenta uma sugestão de faixas de pontuação para os critérios sugeridos nesta etapa.

Pontos	Critérios	
	Grau de influência da dimensão	Grau de importância dos objetivos estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento afetados
5	Entre 81 e 100	Acima de 81% da máxima importância
4	Entre 61 e 80	$61\% < \text{importância} \leq 80\%$
3	Entre 41 e 60	$41\% < \text{importância} \leq 60\%$
2	Entre 21 e 40	$21\% < \text{importância} \leq 40\%$
1	Entre 0 e 20	$\text{Importância} \leq 20\%$

Figura 30: Sugestão de faixas de pontuação por critério

Na Figura 30, entende-se por importância dos objetivos afetados, a somatória do número de pontos individualmente obtidos por cada objetivo na Etapa 3.

A priorização das dimensões a serem trabalhadas será dada, então, pela construção de uma matriz, conforme exemplificado na figura 31.

Dimensão	Critério (peso do critério)			Pontuação total	Ordem de prioridade
	Influência da dimensão (Peso 1)	Importância dos fatores atingidos (Peso 3)	Distância da meta (Peso 4)		
DC1	= peso 1 x pontos do critério			$\sum(\text{pesos} \times \text{pontos})_{DC1}$	
DC2					
DC3					
...					
DCn					

Figura 31: Matriz de priorização das dimensões a serem analisadas.

Na Figura 31, as células referentes ao cruzamento das dimensões com os critérios e pesos a eles atribuídos serão preenchidas com o resultado da multiplicação do peso do critério pela sua pontuação, quando analisado para a dimensão em estudo segundo as faixas de pontuação propostas na Figura 30. A pontuação total é dada pela soma dos resultados obtidos para cada dimensão, critério a critério, e a ordem de prioridade será dada atribuindo a prioridade máxima, representada pelo número 1, à dimensão crítica que obtiver maior pontuação, seguida pelas demais, em ordem decrescente de pontuação calculada. A definição final por uma dimensão como crítica é dada pela aplicação da Lei de Pareto, ou outro método

a ser definido pela equipe. A coluna referente a distância em relação a meta não será utilizada nesta etapa, mas quando da determinação das dimensões críticas deficitárias na Etapa 10.

As dimensões consideradas críticas serão listadas e denominadas Dimensões do Clima Organizacional Críticas à Implantação da Gestão do Conhecimento, DC-IGC, e serão utilizadas na próxima etapa, quando uma forma para seu diagnóstico será proposta.

#### 4.2.9 Etapa 9: Diagnóstico das dimensões críticas do clima organizacional

Esta etapa contempla a realização de uma pesquisa de clima interno para a identificação da situação atual das dimensões críticas levantadas na etapa anterior, pode ser conduzida pela equipe originalmente definida na Etapa 1, já que seus participantes acompanharam toda a aplicação do modelo.

O estabelecimento de metas para as os indicadores do clima organizacional, identificados na Etapa 4, se faz importante na medida em que orienta à consecução dos objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento, levantados na Etapa 3. Para tanto, sugere-se à equipe que estabeleça metas mínimas e desejadas para cada indicador. O estabelecimento de metas mínimas deve ser feito considerando-se a mínima condição, sem há qual não seria possível atingir o objetivo estratégico para a Gestão do Conhecimento a ela ligado. Como meta desejada, deve-se estabelecer aquela que, quando ultrapassada, oferece boas condições para se atingir o objetivo estratégico a ela vinculado.

Vale ressaltar que o clima organizacional, de acordo com Luz (2001, p.67), reflete o “ambiente de trabalho e as relações entre as pessoas dentro de uma empresa”, logo o estabelecimento de metas é uma tarefa delicada na medida em que deve buscar condições que levem aos objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento, mas que não desestimulem programas de melhoria contínua. Raciocínio similar deve ser aplicado quando se considera que os diagnósticos de clima organizacional refletem a percepção dos membros de uma equipe sobre as dimensões que descrevem este clima, o que normalmente se apresenta em bases estatísticas relacionadas à parcela da equipe que percebe determinado indicador de forma análoga (OLIVEIRA, 1995).

As metas para cada indicador são então são então comparadas à situação diagnosticada na empresa, conforme exemplificado na Figura 33, onde a coluna “Medida Atual” é preenchida pela tabulação das respostas obtidas em pesquisa interna à empresa.

<b>Indicadores do Clima Organizacional para a Gestão do Conhecimento</b>	<b>Metas Mínimas</b>	<b>Metas Desejadas</b>	<b>Medida Atual</b>	<b>Status do Indicador</b>
I <sub>DC1.1</sub>	49%	80%	50%	Deficitário
...		...	...	...
I <sub>DC3.4</sub>	10%	40%	45%	Satisfatório
...		...	...	...
I <sub>DCn.n</sub>	50%	90%	90%	Satisfatório

Figura 32: Quadro da apuração dos indicadores do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento.

Os resultados desta etapa serão utilizados na Etapa 10 para a determinação das dimensões críticas deficitárias.

#### 4.2.10 Etapa 10: Determinar as dimensões críticas deficitárias

Esta etapa, a ser conduzida pela mesma equipe da etapa anterior, tem por objetivo determinar as dimensões críticas do clima organizacional, assim consideradas por apresentem desempenho abaixo das metas mínimas estabelecidas. A etapa visa também fornecer subsídios à elaboração do plano de ações para melhoria das dimensões do clima organizacional, que será objeto da etapa 11. Outro resultado fornecido é o estabelecimento de patamares característicos de prontidão da organização para a implantação da Gestão do Conhecimento, obtidos da comparação dos resultados obtidos da pesquisa de clima, como as metas mínimas e desejadas, determinados na etapa anterior.

Para se categorizar uma dimensão como deficitária a partir de seus indicadores, é preciso estabelecer a importância relativa deles na composição da dimensão que representam e também analisar a distância que cada um se encontra em relação à meta desejada. Desta forma, sugere-se a aplicação da técnica de Mudge para a determinação do peso relativo de cada indicador, como representante da dimensão do clima a ele vinculada. Os vínculos entre indicadores e dimensões do clima organizacional foram determinados na Etapa 4, sendo a construção do diagrama de Mudge guiada pelas respostas à seguinte pergunta:

- O indicador “A” é mais importante que o indicador “B” para representar a dimensão crítica “X”?

As respostas à pergunta deverão considerar as seguintes alternativas e pesos:

- 5: para muito mais importante;
- 3: para mais importante;

- 1: para pouco mais importante.

Ao somatório total de pontos obtidos por todos os indicadores será atribuído o peso 1, significando a composição da dimensão tratada, sendo estabelecido por regra de três simples o peso relativo de cada indicador.

Tendo sido estabelecido o peso relativo de cada indicador para a dimensão do clima a ele ligada, propõe-se a construção do quadro de metas e resultados para as dimensões do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento, cujo procedimento para construção é exemplificado na figura 34:

<b>Dimensões Clima Organizacional para a Gestão do Conhecimento</b>	<b>Metas mínimas</b>	<b>Metas desejadas</b>	<b>Resultado Atual</b>	<b>Status da Dimensão</b>
DC1	$\sum (P_{ID1,i} \times MM_{ID1,i})$	$\sum (P_{ID1,i} \times MD_{ID1,i})$	$\sum (P_{ID1,i} \times R_{ID1,i})$	Deficitária/ Satisfatória/ Indicada
...	...	...	...	...
DC3	$\sum (P_{ID3,i} \times MM_{ID3,i})$	$\sum (P_{ID3,i} \times MD_{ID3,i})$	$\sum (P_{ID3,i} \times R_{ID3,i})$	...
...	...	...	...	...
DCn	$\sum (P_{IDn,i} \times MM_{IDn,i})$	$\sum (P_{IDn,i} \times MD_{IDn,i})$	$\sum (P_{IDn,i} \times R_{IDn,i})$	...

Figura 33: Quadro de apuração das dimensões do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento

Onde:

- DC1 a DCn: Dimensões críticas do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento;
- $P_{IDn,i}$ : peso do indicador “i” para a dimensão “n”;
- $MM_{IDn,i}$ : meta mínima para o indicador “i” relativo a dimensão “n”;
- $MD_{IDn,i}$ : meta desejada para o indicador “i” relativo a dimensão “n”;
- $R_{IDn,i}$ : resultado para o indicador “i” para a dimensão “n”.

Identificadas as dimensões críticas deficitárias, sugere-se a priorização das mesmas para posterior melhoria. A priorização das dimensões que serão objeto do plano de ação requer o estabelecimento de critérios que orientem tal escolha, e que serão definidos pela equipe condutora da etapa. Sugere-se que, dentre os critérios a serem estabelecidos, os seguintes sejam considerados:

- Os resultados obtidos na Etapa 8 para a classificação das dimensões críticas;

- A distância do resultado obtido no diagnóstico da dimensão e a sua meta, levantados na Etapa 9, considerando-se que uma maior distância deva ter prioridade sobre resultados mais próximos à meta.

A equipe pode optar por estabelecer pesos entre os critérios definidos, de forma análoga à definição da importância dos indicadores na composição de cada dimensão crítica.

Definidos os critérios para priorização e os pesos relativos de cada critério, a equipe deverá atribuir uma relação entre a dimensão analisada e o critério de priorização, representada na forma de faixas de pontuação que reflitam tal vínculo. A figura 35 apresenta uma sugestão de faixas de pontuação para o critério da distância em relação à meta mínima, sendo que os demais critérios poderão seguir a sugestão apresentada para na Etapa 8.

Pontos	Critérios
	Distância do resultado em relação à meta
5	Maior que 10%
4	Entre 5 e 9%
3	Entre 3 e 4%
2	Entre 1 e 2%
1	0

Figura 34: Sugestão de faixas de pontuação por critério

A priorização das dimensões a serem trabalhadas será dada, então pela construção de uma matriz, exemplificada na Figura 36.

Dimensão	Critério (peso do critério)			Pontuação total	Ordem de prioridade
	Influência da dimensão (Peso 1)	Importância dos fatores atingidos (Peso 3)	Distância da meta (Peso 4)		
DC1	= peso 1 x pontos do critério			$\sum(\text{pesos} \times \text{pontos})_{DC1}$	
DC2					
DC3					
...					
DCn					

Figura 35: Matriz de priorização das dimensões a serem analisadas.

As células referentes ao cruzamento entre as dimensões e os serão preenchidas com o resultado da multiplicação do peso do critério pela sua pontuação, quando analisado para a dimensão em estudo segundo as faixas de pontuação propostas na figura 35 e na Etapa 8. A pontuação total é dada pela soma dos resultados obtidos, e a ordem de prioridade será dada, à dimensão que obtiver maior pontuação.

As dimensões críticas, agora priorizadas, serão utilizadas na próxima etapa, como base para o plano de ação visando melhorá-las com vistas à implantação da Gestão do Conhecimento na organização.

#### 4.2.10.1 Determinação do grau de prontidão do clima organizacional para a implantação da Gestão do Conhecimento

Aplicando-se os passos descritos nesta etapa, formula-se a proposta de um diagnóstico de prontidão para a implantação da Gestão do Conhecimento na organização. Desta forma, uma matriz relacionando as metas mínimas e desejadas forneceria três patamares de prontidão:

- patamares inferiores ao somatório dos pontos relativos às metas mínimas multiplicadas por seus respectivos pesos indicam que a organização não está preparada para dar início ao projeto de implantação da Gestão do Conhecimento, sem que melhorias sejam implementadas;
- patamares situados entre faixas mínimas as desejadas indicam que a organização pode iniciar um projeto de implantação em paralelo à condução de programas de melhoria para as dimensões críticas deficitárias ou com menores pontuações;
- patamares superiores indicam um clima organizacional favorável a implantação da Gestão do Conhecimento.

O diagnóstico proposto fornece, relativamente à questão do clima organizacional, além da informação sobre as dimensões deficitárias, a informação sobre a prontidão da organização para a implantação da Gestão do Conhecimento, pela comparação entre os resultados do diagnóstico com os tabulados para as metas mínimas e desejadas.

#### 4.2.11 Etapa 11: Plano de ação



Esta etapa tem por objetivo priorizar ações de melhoria que, quando implementadas, melhoram as dimensões do clima organizacional que são críticas à implantação da Gestão do Conhecimento na organização. Partindo-se das dimensões críticas deficitárias, priorizadas na etapa anterior, a equipe buscará, nos resultados levantados na Etapa 9, quais os indicadores deficitários que representam tais dimensões, utilizando-os para a identificação das possíveis causas que geram um desempenho inferior às metas estabelecidas. Sugere-se a utilização do diagrama de Ishikawa e de diagramas de afinidade para tal levantamento, atribuindo-se como efeito o indicador deficitário em análise e, pela utilização da técnica de *brainstorming*, identificando as possíveis causas.

Identificadas as causas do desempenho deficitário dos indicadores, é sugerido à equipe que, novamente através de *brainstorming* proponha ações que orientem a uma melhoria nos indicadores em estudo. Tais ações são listadas e sua implantação decidida, levando-se em conta critérios de seleção a serem definidos, sugerindo-se, contudo, que os seguintes sejam contemplados:

- Dificuldade esperada para a implantação;
- Prazo esperado para obtenção de resultados;
- Investimentos necessários à implementação da solução;
- Impacto esperado, em função dos desdobramentos de seus efeitos.

Selecionados os critérios de implantação das soluções propostas, a equipe poderá optar pela adoção da análise multi-critério, apresentada no Capítulo 3 e já utilizada na etapa anterior, estabelecendo ou não pesos a cada critério, para selecionar e priorizar as ações a serem implementadas. A figura 37 apresenta uma sugestão para faixas de pontuação para os critérios sugeridos.

Pontos	Critérios			
	Dificuldade para implantação	Prazo esperado para obtenção de resultados	Investimentos necessários	Impacto esperado
5	Baixa	Imediato	Mínimo ou nenhum	Grande, com desdobramentos
4	Baixa a moderada	3 meses	Pequeno	Moderado a grande
3	Moderada	6 meses	Médio	Moderado
2	Moderada a alta	1 ano	Grande	Pequeno
1	Alta	> 1 ano	Muito grande	Discreto

Figura 36: Faixas de pontuação para critérios de seleção de ações

De acordo com a Figura 37, a pontuação máxima seria atribuída a uma ação cuja implantação não oferecesse maiores dificuldades, apresentasse resultados imediatos com mínimo ou nenhum investimento requerido e cujo impacto se estendesse por vários outros fatores críticos à implantação da Gestão do Conhecimento. Sugere-se ainda à equipe que, inserindo uma análise do contexto da organização pesquisada, defina mais precisamente os padrões para cada um dos critérios. A equipe deverá decidir pela diferenciação nos pesos dos critérios, repetindo os passos adotados para tarefa similar na Etapa 10.

A seleção das ações poderá ser feita, a critério da equipe, pelo estabelecimento de uma linha de corte a partir da qual serão priorizadas, sendo sugerida pelo autor uma adaptação da regra de Pareto (PMI, 2001, p. 103; BANFORD & GREATBANKS, 2005), adotando-se as ações com maior pontuação, até quando o somatório dos seus pontos atinja 20% do total computado para todas as ações. A figura 38 exemplifica a matriz de decisão de ações a serem implementadas.

Ações para melhoria da dimensão DCn	Critério (peso do critério)				Total de pontos	Ordem de prioridade
	Dificuldade de implantação (Peso 1)	Prazo para resultados (Peso 2)	Necessidade de investimentos (Peso 3)	Impacto esperado (Peso 4)		
A1	= peso 1 x pontos do critério				$\sum(\text{pesos} \times \text{pontos})$	
A2						
A3						
...						
An						

Figura 37: Matriz para seleção de ações para plano de ação.

Uma vez definidas as ações a serem implementadas como forma de melhorar as dimensões do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento, as mesmas deverão ser relacionadas em um formulário que possibilite seu detalhamento, atribuição de responsabilidades, estabelecimento de cronogramas para seu acompanhamento, bem como recomendações necessárias durante sua implantação. Tal formulário é sugerido na Figura 39.

Ação (Dim. afetadas)	Detalhamento	Responsável	Cronograma				Recomendações
			Previsto		Realizado		
			Início	Fim	Início	Fim	
A1 (D1, ...)							
...							
An (...)							
Data estimada para novo diagnóstico							

Figura 38: Planilha de acompanhamento da implantação das ações para melhoria do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento. Fonte: adaptado de Bortolanza (2005)

A última linha da figura 39 é destinada ao apontamento da oportunidade de realização de novo diagnóstico, retornando a etapa 9 deste modelo, até que as metas estabelecidas para as dimensões críticas do ambiente organizacional sejam atingidas

A aplicação do modelo proposto tem duração definida pelo alcance ou superação das metas desejadas para o clima organizacional impactante à implantação da Gestão do Conhecimento na organização, não estabelecendo, contudo, que programas de melhoria contínua continuem a ser executados. Os critérios de prontidão definidos na etapa anterior sugerem, por sua vez, o momento a partir do qual o clima organizacional passa a oferecer condições favoráveis a iniciativas de implantação.

### 4.3 Considerações sobre o capítulo

Este capítulo apresentou as etapas que compõem o modelo proposto e que levam a identificação das dimensões do clima organizacional influentes, positivamente ou não, na implantação da Gestão do Conhecimento em uma determinada organização. Também, além de sua identificação, o modelo proporciona meios de ação com forma de melhoria de tais dimensões no sentido de favorecer o sucesso de projetos neste sentido. A construção do modelo considera aspectos identificados na literatura com fundamentais para a Gestão do Conhecimento e descritos no Capítulo 2.

O próximo capítulo apresenta a aplicação do modelo proposto em uma das divisões de uma empresa que tem a Gestão do Conhecimento como um de seus objetivos, declarando tal intenção em seus enunciados de Missão e Visão.

## **CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO**

O objetivo deste capítulo é descrever a aplicação do modelo proposto no Capítulo 4, que foi aplicado em uma grande organização privada atuante no ramo de educação profissionalizante, nos níveis médio, superior e de cursos extracurriculares.

Este projeto teve como ponto de partida o interesse da organização pesquisada em aprofundar conhecimentos sobre o tema Gestão do Conhecimento, como forma de perseguir sua declaração de Visão onde se destaca o foco na disseminação do conhecimento.

A consolidação deste modelo foi feita através da sua aplicação no departamento de Relações com o Mercado, na seção catarinense da referida organização.

### **5.1 Descrição da Empresa pesquisada**

A empresa pesquisada atua na educação profissional com foco no comércio de bens e serviços, abrangendo todo o estado de Santa Catarina através de vinte e duas unidades operacionais. Dentre estas unidades, destacam-se 4 Faculdades e 13 Centros de Educação Profissional, além de outras unidades especializadas. A empresa está vinculada a uma organização de abrangência nacional, com mais de 60 anos de existência, que coordena cerca de 500 unidades operacionais e 16.000 docentes, atendendo aproximadamente 1.700.000 pessoas por ano. Em Santa Catarina, sua estrutura compreende mais de 1000 empregados distribuídos em todas as regiões do estado, nos seus 22.000 m<sup>2</sup> de área construída.

Pretendendo a implantação da Gestão do Conhecimento, objetivo expresso em suas declarações de Missão e Visão, a empresa decidiu por um projeto piloto em sua Divisão de Relações com o Mercado. A Divisão de Relações com o Mercado compreende os departamentos de *Marketing*, Planejamento Estratégico e Comercial, estando os dois primeiros sediados em Florianópolis, e o último distribuído nas sedes regionais, porém com o seu comando sediado na capital do estado.

### **5.2 Descrição da Aplicação**

Os próximos tópicos descrevem a aplicação do modelo formulado no Capítulo 4, na empresa pesquisada.

### 5.2.1- Etapa 1: Formação da Equipe de Trabalho

O interesse da empresa pesquisada pelo projeto, e por extensão o da sua Divisão de Relações com o Mercado, está explicitado nas declarações de missão e visão da organização, onde se destacam o foco na disseminação do conhecimento, e foi reforçado pelo gerente divisional da área aos membros da equipe selecionada.

A seleção dos membros da equipe seguiu critérios internos da empresa, que foram adicionados aos sugeridos no Item 4.1 do Capítulo 4, e que resultou na seguinte composição: Gerente de Divisão de Relações com o Mercado; duas pessoas do setor de planejamento, 1 pessoa da área de mercado e propaganda e duas pessoas da área comercial.

Após a apresentação dos membros da equipe e da exposição de motivos do gerente da divisão de Relações com o Mercado, uma apresentação dos principais conceitos inerentes ao tema Gestão do Conhecimento foi conduzida durante um período de 3 horas. O objetivo foi alcançado com a apresentação, seguida de debate e esclarecimento de dúvidas, que permitiu o nivelamento dos conhecimentos necessários ao início das atividades, bem como a disseminação da terminologia a ser adotada na sequência da pesquisa.

### 5.2.2 – Etapa 2: Identificar os objetivos estratégicos da organização

Esta etapa foi conduzida pela mesma equipe formada na etapa anterior e teve seu desenvolvimento simplificado pelo fato da organização ter efetuado recentemente uma revisão no seu planejamento estratégico, com foco no período 2006 a 2010. Desse trabalho de revisão resultou um documento denominado Planejamento Estratégico, do qual foram retiradas as declarações de valores, missão, visão e objetivos estratégicos da organização, as quais são relacionadas a seguir:

- São valores da organização: Credibilidade; Comprometimento; Integridade; Valorização das Pessoas; Transparência; Inovação;.
- Sua declaração de missão: “A Empresa X tem compromisso com o desenvolvimento das pessoas e organizações, promovendo ações educacionais e disseminação do conhecimento”;
- Sua declaração de visão: “Até 2010, a Empresa X será reconhecida como referência em ações educacionais e disseminação do conhecimento”;
- Os objetivos estratégicos organizacionais identificados são apresentados na figura 40.

<b>Objetivos Estratégicos Organizacionais: SENAC-SC</b>
OE <sub>1</sub> – Gestão Organizacional participativa de excelência
OE <sub>2</sub> – Gestão Econômica Financeira focada na sustentabilidade.
OE <sub>3</sub> – Desenvolver e implementar uma política de Gestão de Pessoas.
OE <sub>4</sub> – Fortalecimento das ações educacionais e disseminação do conhecimento.
OE <sub>5</sub> – Fortalecimento da gestão da marca e dos clientes internos e externos.

Figura 39: Objetivos estratégicos da empresa pesquisada

A figura 40 materializa a consecução do objetivo previsto para esta etapa, todavia, dada a decisão pela realização de um projeto piloto na divisão de Relações com o Mercado, a condução das próximas etapas será direcionada para esta área da empresa. O desdobramento dos objetivos estratégicos aqui identificados será orientado, dessa forma, à área em questão.

### 5.2.3 - Etapa 3: Elaboração dos objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento

Esta etapa foi conduzida pela equipe originalmente definida na Etapa 1, e teve por meta a elaboração dos objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento para a organização pesquisada.

Em concordância com o modelo proposto, particularmente no seu item 4.3 da Etapa 3, seu desenvolvimento se deu em dois passos, sendo o primeiro dedicado à priorização e desdobramento dos objetivos estratégicos organizacionais, e o segundo à elaboração dos objetivos estratégicos para a Gestão do Conhecimento. A descrição de cada um dos passos é apresentada a seguir:

#### a) Passo 1: Priorização e desdobramento dos objetivos estratégicos organizacionais

A priorização dos objetivos estratégicos organizacionais foi obtida, com o auxílio da técnica de Mudge, através da reflexão feita pela equipe, buscando consenso na resposta à seguinte pergunta: Na comparação entre os objetivos estratégicos “A” e “B”, qual o mais importante para a organização?

Realizado o debate e tomada a decisão sobre a importância relativa de um objetivo sobre o outro, a equipe respondeu a segunda pergunta: Quão mais importante para a organização é o objetivo estratégico escolhido em relação àquele com o qual foi comparado?

Fazendo uso dos valores sugeridos no item 4.3, Etapa 3 – passo 1, para atribuição do grau de importância relativa, a equipe determinou a priorização para os objetivos estratégicos organizacionais que é apresentada na figura 41.

	OE <sub>2</sub>	OE <sub>3</sub>	OE <sub>4</sub>	OE <sub>5</sub>	Total de pontos	% relativo	Prioridade da função
OE <sub>1</sub>	OE <sub>1 (1)</sub>	OE <sub>3 (2)</sub>	OE <sub>4 (3)</sub>	OE <sub>5 (1)</sub>	1	4%	<b>4</b>
	OE <sub>2</sub>	OE <sub>3 (3)</sub>	OE <sub>4 (3)</sub>	OE <sub>5 (1)</sub>	0	0%	<b>5</b>
		OE <sub>3</sub>	OE <sub>3 (3)</sub>	OE <sub>3 (3)</sub>	11	48%	<b>1</b>
			OE <sub>4</sub>	OE <sub>4 (3)</sub>	9	39%	<b>2</b>
				OE <sub>5</sub>	2	9%	<b>3</b>
				Total	23	100%	

Figura 40: Diagrama de Mudge para priorização dos objetivos estratégicos organizacionais.

Os objetivos estratégicos organizacionais priorizados são apresentados na Figura 42:

<b>Objetivos Estratégicos Organizacionais Priorizados: SENAC-SC</b>
OE <sub>(1)</sub> – Desenvolver e implementar uma política de Gestão de Pessoas
OE <sub>(2)</sub> – Fortalecimento das ações educacionais e disseminação do conhecimento
OE <sub>(3)</sub> – Fortalecimento da gestão da marca e dos clientes internos e externos
OE <sub>(4)</sub> – Gestão Organizacional participativa de excelência
OE <sub>(5)</sub> – Gestão Econômica Financeira focada na sustentabilidade

Figura 42: Objetivos estratégicos organizacionais priorizados.

Uma vez priorizados os objetivos estratégicos gerais da organização, a equipe realizou o desdobramento dos mesmos para a Divisão de Relações com o Mercado e, em seguida, nos setores que a compõem. A empresa X desenvolveu, em sua revisão do planejamento estratégico, o desdobramento dos objetivos estratégicos gerais em cinco perspectivas, conforme apresentado no Anexo B. A equipe decidiu por adotar tal desdobramento e verificar a ligação de tais objetivos desdobrados com a Divisão de Relações com o Mercado. Para identificar os objetivos estratégicos desdobrados que afetam a Divisão de Relações com o Mercado, a equipe refletiu e respondeu à seguinte pergunta: Para que o objetivo estratégico desdobrado “OE<sub>(p) - d</sub>” seja atingido, é necessário o envolvimento da Divisão de Relações com o Mercado?

Os resultados desta reflexão para todos os objetivos OE<sub>(p) - d</sub> são apresentados na Figura 43:



Objetivos Estratégicos Priorizados (OE (p))	Objetivos Estratégicos Desdobrados (OE (p)-d)	Divisão de Relações com o Mercado
OE <sub>(1)</sub> – Desenvolver e implementar uma política de Gestão de Pessoas.	1. Implementar Plano Diretor de Gestão de Pessoas que contemple: Recrutamento e seleção; Ambientação; Integração; Capacitação e desenvolvimento; Plano de Carreira; Benefícios; Administração de Desempenho; Assistência social e valorização das pessoas; Plano de sucessão; Programa de saúde e segurança no trabalho.	x
	2. Elaborar Programa de Desenvolvimento de Pessoas a partir do: Mapeamento das competências dos perfis dos cargos; Mapeamento das competências de cada colaborador.	
	3. Desenvolvimento de programa de educação continuada com base nos <i>gaps</i> do mapeamento de competências.	
	4. Definir parâmetros de alocação de pessoal estabelecido de acordo com as necessidades mínimas de cada Unidade de Negócio.	
	5. Avaliar internamente a instituição diagnosticando a cultura e o clima organizacional.	
OE <sub>(2)</sub> – Fortalecimento das ações educacionais e disseminação do conhecimento.	1. Atender aos referenciais político-pedagógicos da Educação Profissional.	
	2. Fortalecer o processo de educação por competência através do desenvolvimento de novos produtos adequados aos itinerários formativos.	x
	3. Ampliação da oferta de Educação Profissional para o nível superior.	x
	4. Implantação de programa de assessoria e consultoria empresarial.	x
	5. Desenvolver e implantar programas de novas tecnologias e metodologias	x
	6. Criar programa de educação continuada	x
	7. Institucionalizar o Ensino Superior no SENAC/SC	x
	8. Implantação de pesquisa e extensão com disseminação do conhecimento	
	9. Ampliar as parcerias com empresas e instituições detentoras de tecnologia.	x
	10. Fortalecimento da avaliação institucional.	x
OE <sub>(3)</sub> – Fortalecimento da gestão da marca e dos clientes internos e externos.	1. Elaborar e implantar plano de Marketing	x
	2. Elaborar e implantar plano de Endomarketing	x
	3. Elaborar e implantar um plano de Comercialização	x
OE <sub>(4)</sub> – Gestão Organizacional participativa de excelência	1 - Avaliar e redefinir o modelo de gestão voltado à Descentralização e à busca da Excelência;	x
	2 - Definir a política de criação, ampliação e manutenção de Unidades de Negócio;	x
	3. Criar, desenvolver e integrar Sistemas de Informações Gerenciais;	x
	4. Implantar a ferramenta de Organização, Sistemas e Métodos que contemple: Processos; Procedimentos; e Rotinas.	
	5. Definir e implantar Política de Investimento;	x
	6. Implantar Programa de Qualidade segundo os critérios de Excelência;	x
OE <sub>(5)</sub> – Gestão Econômico-Financeira focada na sustentabilidade.	1. Definir critérios de alocação das receitas;	x
	2 - Centralização de compras (excluindo almoxarifado);	
	3 - Equilibrar a relação econômico-financeiro;	x
	4. Criar mecanismos de crédito da EDP;	
	5. Critérios de concessão de bolsas de estudo;	
	6. Aumentar a rentabilidade dos cursos/ produtos/ serviços;	x
	7. Otimizar a aplicação e controle dos recursos.	x

Figura 43: Objetivos estratégicos desdobrados para a Divisão de Relações com o Mercado.  
Fonte: adaptado de Teixeira (2005)

Neste ponto do trabalho a equipe demonstrou surpresa com a quantidade de objetivos desdobrados que, segundo sua avaliação, dependem do envolvimento da divisão para que sejam atingidos. Julgou-se oportuna uma reflexão sobre o tema, apontando como possíveis causas a composição da divisão que, embora seja denominada Divisão de Relações com o Mercado, engloba a área de planejamento geral da empresa. Nesta reflexão surgiu a consideração de que, para exercícios futuros, se faça o desdobramento dos objetivos gerais com o envolvimento de todos os setores da organização para compartilhar e gerar comprometimento com seus resultados. A respeito destas conclusões, ponderou-se que os resultados permanecem válidos para o objetivo desta etapa, qual seja a identificação, para a área pesquisada, dos fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento e as dimensões do clima organizacional que sobre ela exercem influência.

Dando seqüência à aplicação do modelo, em conformidade com a Etapa 3, passo 1, do Capítulo 4, a equipe decidiu pelo uso da técnica *brainwriting* 6-3-5 para a geração de idéias que representem o desdobramento dos objetivos estratégicos da Divisão de Relações com o Mercado nos setores que a compõem. Julgou-se necessário proceder tal desdobramento como forma de uma melhor identificação dos conhecimentos que serão alvo de um projeto de Gestão do Conhecimento naquela divisão. O Anexo C apresenta uma das fichas 6-3-5 desenvolvidas para gerar idéias a respeito dos possíveis desdobramentos de tais objetivos. Seus resultados foram utilizados como subsídio para a formulação dos objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento, não sendo objeto deste trabalho consolidação de tais idéias, bem como suas implementações.

Encerrado o primeiro passo, iniciaram-se os trabalhos para o cumprimento do passo 2 desta etapa, que trata do estabelecimento do propósito e visão para a Gestão do Conhecimento, na Divisão de Relações com o Mercado, bem com de seus objetivos estratégicos;

b) Passo 2: Os resultados obtidos para o desdobramento dos objetivos estratégicos da organização forneceram um panorama do que deve ser feito, nos diversos setores da divisão de Relações com o Mercado, como forma de se alcançar seus objetivos estratégicos. Paralelamente, o Capítulo 2 e em especial seu item 2.3.2, ressalta a importância de se reconhecer tanto a natureza como a forma pela qual o conhecimento considerado importante é gerado na empresa, divisão ou setor, permitindo-se que estratégias apropriadas para a sua gestão possam ser traçadas. A partir do exposto, aliado à necessidade de que a Gestão do Conhecimento cubra aspectos de grande importância para a divisão ou reflita o contexto na qual a mesma se insere, solicitou-se que a equipe que, considerando tais resultados, elaborasse as descrições de propósito e visão da Gestão do Conhecimento para a Divisão de Relações

com o Mercado. Para tanto, fez-se uso do *brainstorming* clássico, considerando a ressalva do número de participantes ser menor do que o sugerido no Capítulo 3. As declarações de missão e visão obtidas são apresentadas na Figura 44.

Declaração de Missão para a Gestão do Conhecimento da Divisão de Relações com o Mercado: <b>Oportunizar aos colaboradores os conhecimentos relevantes, por meio da identificação, melhoria e uso de seus processos, para melhor atingir os objetivos da divisão.</b>
Declaração de Visão para a Gestão do Conhecimento da Divisão de Relações com o Mercado: <b>Ter implantado, até 2009, as práticas da Gestão do Conhecimento na área de Relações com o Mercado.</b>

Figura 41: Declarações de missão e visão para a Gestão do Conhecimento na organização pesquisada

Estabelecidas a missão e a visão para a Gestão do Conhecimento, a equipe passou a identificação de seus objetivos estratégicos. Utilizando-se do método 6-3-5 para a geração de idéias que respondam às perguntas apresentadas na Etapa 3, e elaborando diagramas de afinidades para a categorização das idéias geradas, foram determinados os objetivos estratégicos apresentados na Figura 45.

O grupo reportou a necessidade de aprofundamento na discussão teórica que norteia os conceitos dos processos de conversão do conhecimento, notadamente no que diz respeito à abstração embutida na categorização de tais modos. Em virtude de tal sentimento por parte da equipe de trabalho, houve uma nova discussão, com duração de duas horas, sobre os processos que norteiam as duas dinâmicas da criação do conhecimento organizacional, quais sejam a conversão do conhecimento e a sua disseminação.

A tabulação dos objetivos gerados também identificou a oportunidade de se unificar os enunciados dos objetivos 4, 8 e 12, como também na dos objetivos 14 e 6, e que resultaram nos seguintes enunciados:

- Utilizar os recursos e práticas da Gestão do Conhecimento no mapeamento, desenvolvimento, melhoria e implantação dos processos da organização;
- Institucionalizar a gestão por processos.

<b>Objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento na Divisão de Relações com o Mercado</b>	
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>
Socialização	1- Reconhecer, estimular e criar formas de valorizar os talentos.
	2- Propiciar ambientes favoráveis à socialização.
	3- Criar novas ferramentas e estimular o uso das existentes para integração entre elas.
	4- Mapear, avaliar e elaborar processos.
Exteriorização	5- Buscar informações como referências internas e externas para construção das ferramentas de exteriorização.
	6- Organização e capacitação dos trabalhadores para a utilização dos processos
	7- Desenvolver e implantar ações de Endomarketing.
	8- Desenvolver e implantar processos com base nas ações referenciadas para este modo de conversão do conhecimento.
Combinação	9- Criar e implantar ouvidorias internas e externas.
	10- Criar, implantar e disponibilizar pesquisas relevantes.
	11- Propiciar e participar de grupos de discussão para socialização e combinação dos conhecimentos.
	12- Mapear, avaliar e implantar processos, com base nas combinações das informações relevantes adquiridas.
Interiorização	13- Valorizar o aprendizado constante para reconstrução dos saberes.
	14- Institucionalizar a gestão por processos.
	15- Disponibilizar acesso a recursos e práticas para a interiorização do conhecimento.

Figura 45: Objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento na Divisão de Relações com o Mercado

Finalmente, a fim de se verificar a importância relativa dos objetivos traçados quanto ao seu alinhamento com a estratégia geral, cobertura quanto a aspectos importantes e ao contexto no qual a organização se insere, a equipe utilizou-se da técnica Delphi para a seleção dos objetivos que serão abordados numa primeira etapa do projeto. O Anexo D apresenta os resultados obtidos na matriz de priorização sugerida na Figura 18, e que serviu de base para a obtenção da priorização relativa dos objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento na Divisão de Relações com o Mercado. A equipe também decidiu por utilizar da técnica de Pareto, abordada no item 3.2.3.2, para a seleção dos objetivos a serem trabalhados na primeira etapa do projeto, em função do elevado número de objetivos identificados, da reduzida disponibilidade de recursos para um projeto amplo e da necessidade de manutenção do interesse no tema. Estes requisitos demandam que as ações sejam centradas

nos objetivos que possam se reverter em resultados mais significativos para a organização. A Figura 46 apresenta a relação dos objetivos selecionados:

<b>Objetivos Estratégicos Selecionados e priorizados para a Implantação da Gestão do Conhecimento</b>
1 – Reconhecer, estimular e criar formas de valorizar os talentos.
2 – Desenvolver e implantar ações de <i>Endomarketing</i> .
3 – Institucionalizar a gestão por processos.
4 – Propiciar ambientes favoráveis à socialização.
5 – Utilizar os recursos e práticas da Gestão do Conhecimento no mapeamento, desenvolvimento, melhoria e implantação de processos.
6 – Criar e implantar ouvidorias interna e externa.
7 – Criar, implantar e disponibilizar pesquisas relevantes.
8 – Propiciar e participar de grupos de discussão para socialização e combinação dos conhecimentos.

Figura 46: Relação dos Objetivos Estratégicos para a Implantação da Gestão do Conhecimento.

Os resultados desta etapa serão utilizados para identificação dos fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento na área estudada, como também na identificação das relações de causa e efeito que levam a sua consecução.

#### 5.2.4 Etapa 4: Determinação das dimensões do clima organizacional importantes para a implantação da Gestão do Conhecimento

A equipe decidiu pela não inclusão de novos membros para a condução desta etapa, que teve por objetivo a identificação das dimensões do clima organizacional com potencial impacto para a implantação da Gestão do Conhecimento na área em estudo. Para tanto, em conformidade com o proposto na Etapa 4 do modelo, uma discussão sobre os principais conceitos de clima e cultura organizacionais foi conduzida durante 2 horas. Os principais modelos de estudo de clima organizacional foram apresentados à equipe, como também os vínculos estabelecidos com os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento encontrados na literatura. Finalizados estes procedimentos preliminares, foi então aplicada a entrevista semi-estruturada proposta no Anexo A.

O Anexo E apresenta o quadro resumo dos modelos de estudo de clima organizacional considerados neste trabalho, suas dimensões ou fatores e os fatores críticos teóricos para a implantação da gestão do conhecimento potencialmente afetados. Este quadro foi utilizado como suporte para a aplicação da entrevista que determinou as dimensões e indicadores do

clima organizacional impactantes para a implantação da Gestão do Conhecimento. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 47.

Nome da dimensão	Abordagem	Indicadores (Questões correspondentes no instrumento de pesquisa)
Suporte da organização	Reflete a percepção quanto à obtenção das informações necessárias ao trabalho, a maneira como se lida com o compartilhamento das informações, ao reconhecimento do patrimônio humano e do comportamento favorável à GC no contexto da organização. Também reflete a percepção de que permeia na organização um ambiente cooperativo.	Ambiente de colaboração (1); Valorização do conhecimento (2); Suporte ao compartilhamento (3 e 4)
Suporte da supervisão	Reflete a percepção do encorajamento ao aprendizado, ao desenvolvimento profissional e a assunção de riscos, como também o tratamento respeitoso, com <i>feed backs</i> claros. Adicionalmente, a percepção da liderança sendo a liderança exercida com base na competência. Também busca identificar percepção de que há o comprometimento coletivo com os projetos sob condução do grupo.	Conhecimento do setor (5 e 10); Confiabilidade (6); Suporte ao compartilhamento (7 e 8); Busca por inovação (9)
Suporte do grupo	Reflete a percepção quanto ao grau de interação entre as equipes para a solução de problemas, a abertura para se lidar com opiniões divergentes, a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos entre seus membros.	Confiabilidade (11 e 12); Colaboração (13); Abertura para novas idéias (14)
Impedimentos organizacionais	Reflete a percepção das pessoas a respeito das restrições impostas pela estrutura organizacional através de regras, procedimentos, disputas internas, conservadorismo e regulamentos como fatores externos impactantes à motivação intrínseca.	Colaboração entre departamentos (15); Regras (17)
Autonomia	Reflete a percepção da autonomia e responsabilidade delegadas para a condução do trabalho e para o preenchimento das lacunas de conhecimento objetivando o suporte à tomada de decisões, no sentido de alcançar os objetivos da organização.	Liberdade (18); Suporte ao aprendizado (19); Responsabilidade (20)
Desafios no trabalho	Analisa a percepção do trabalho como desafiador, necessitando da busca e criação de novos conhecimentos, estando a percepção do desafio associada ao aumento da motivação intrínseca.	Necessidade de aprendizado (21); Desafios (22); Necessidade de compartilhamento (23)
Política de recompensas	Reflete a percepção de incentivos ao desenvolvimento profissional, de justiça nos critérios de recompensa e a maior ênfase no reconhecimento por trabalhos bem feitos e menor foco em punições por erros. Procura verificar a percepção da recompensa às equipes em detrimento de prêmios individuais.	Valorização pessoal (24); Valorização de equipes (25); Justiça nos critérios (26)
Recursos	Vincula a percepção de haver recursos suficientes para a execução das tarefas e processos da GC com sua importância para a organização.	Disponibilidade de recursos (16 e 27); Disponibilidade de tempo (28); Suporte ao trabalho em equipe (29)

Comprometimento	Correlaciona a necessidade mútua, organização e indivíduo, de realização de objetivos, sugerindo que quando há a percepção de que os objetivos individuais são alcançados através da organização, o indivíduo tende a fazer seus também os objetivos organizacionais	Comprometimento pessoal (30); Comprometimento com a equipe (31); Compatibilidade de objetivos (32)
Preocupação com novos empregados	Referente aos aspectos de seleção e treinamento e orientação de pessoas novas ao grupo.	Crítérios de seleção (33); Suporte ao compartilhamento (34); Integração com a equipe (35)
Comunicação	Reflete a clareza com que os processos de comunicação são executados na empresa de forma a contribuir para a condução do trabalho.	Disponibilidade de informações (36 e 38); Segurança para pedir informações (37); Comunicação de valores (39)
Acesso	Percepção da continuidade na realização do trabalho, bem como na possibilidade de acompanhamento do mesmo.	Percepção de ganhos (40 e 42); Acompanhamento do trabalho (41)

Figura 47: Dimensões e indicadores para o clima organizacional para a implantação da Gestão do na área pesquisada.

A construção do modelo para estudo de clima organizacional, baseado nos modelos e dimensões descritos no Capítulo 2 deste trabalho, é fruto da análise de uma equipe representativa da área em estudo, definida segundo critérios do seu gestor. Esta análise foi realizada sob o enfoque dos objetivos estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento identificados, representando, portanto, o contexto no qual tal área da organização se insere. As dimensões e indicadores aqui identificados serão usados para o estabelecimento de relações de causa e efeito entre elas e os fatores críticos que conduzem aos objetivos para a implantação da gestão do conhecimento, a serem identificados na próxima etapa.

#### 5.2.5 Etapa 5: Determinação dos fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento

Para a condução desta etapa a equipe de trabalho optou pelo uso do diagrama de Ishikawa para a identificação das características condutoras ou restritivas ao alcance de cada um dos objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento elaborados na Etapa 3. No Anexo F, apresenta-se um exemplo de diagrama desenvolvido para a equipe é apresentado. A Figura 48 apresenta a listagem dos fatores críticos identificados para a implantação da gestão do conhecimento e os objetivos estratégicos a eles relacionados.

Objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento	Fatores críticos de sucesso	
	Características ou Habilidades	Obstáculos
1 - Reconhecer, estimular e criar formas de valorizar os talentos	- Equipe qualificada - Liberdade de expressão	- Cultura organizacional - Ferramentas de avaliação de desempenho
2 - Desenvolver e implantar ações de <i>endomarketing</i>	- Equipe qualificada - Recursos tecnológicos	- Tamanho da equipe - Cultura gerencial
3 - Institucionalizar a gestão por processos	- Necessidade de formalização dos processos	- Cultura organizacional - Comunicação interna - Equipe qualificada - Práticas gerenciais
4 - Propiciar ambientes favoráveis a socialização	- Liberdade de expressão	- Processo de <i>feed back</i> - Estrutura física - Cultura organizacional - Cultura gerencial
5 - Utilizar os recursos e práticas da gestão do conhecimento no mapeamento, desenvolvimento, melhoria e implementação de processos	- Disponibilidade de metodologias	- Cultura organizacional - Bancos de idéias - Memória de projetos
6 - Criar e implantar ouvidorias interna e externa		- Processo de <i>feed back</i> - Práticas gerenciais - Cultura gerencial - Comunicação interna
7 - Criar, implantar e disponibilizar pesquisas	- Disponibilidade de metodologias	- Comunicação interna - Cultura organizacional - Práticas gerenciais
8 - Propiciar e participar de grupos de discussão para socialização e combinação de conhecimentos	- Reuniões em grupos	- Cultura organizacional

Figura 48: Relação dos fatores críticos à implantação da gestão do conhecimento, por objetivos estratégicos.

Ao serem comparadas, as Figuras 47 e 48 fornecem uma visão dos fatores críticos de sucesso para a implantação da Gestão do Conhecimento em relação às formas de conversão do conhecimento citadas no Capítulo 2. Esta informação é visualizada na Figura 49.



Perspectivas que orientam as duas dinâmicas da criação do conhecimento organizacional	Fatores críticos de sucesso	
	Características ou habilidades	Obstáculos
Socialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe qualificada</li> <li>- Liberdade de expressão</li> <li>- Disponibilidade de metodologias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Ferramentas de avaliação de desempenho</li> <li>- Processos de <i>feed back</i></li> <li>- Estrutura física</li> <li>- Cultura gerencial</li> <li>- Banco de idéias</li> <li>- Memória de projetos</li> </ul>
Exteriorização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de formalização dos processos</li> <li>- Equipe qualificada</li> <li>- Recursos tecnológicos</li> <li>- Disponibilidade de metodologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Bancos de idéias</li> <li>- Memória de projetos</li> <li>- Tamanho da equipe</li> <li>- Cultura gerencial</li> </ul>
Combinação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade de metodologia</li> <li>- Reuniões em grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de <i>feed back</i></li> <li>- Práticas gerenciais</li> <li>- Cultura gerencial</li> <li>- Comunicação interna</li> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Banco de idéias</li> <li>- Memória de projetos</li> </ul>
Interiorização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de formalização dos processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Comunicação interna</li> <li>- Equipe qualificada</li> <li>- Práticas gerenciais</li> </ul>

Figura 49: Fatores críticos à implantação da gestão do conhecimento, por perspectiva.

Por fim, a equipe elaborou uma listagem final dos fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento, filtrando-se os repetidos e unificando enunciados para os casos onde os significados assim o permitissem. Esta listagem é apresentada na Figura 50.

Os fatores identificados serão utilizados para a identificação das relações de causa e efeito existentes entre eles e os objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento, como também entre os eles e as dimensões do clima organizacional, objeto das próximas etapas deste modelo.

<b>Fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento na divisão:</b>	<b>Detalhamento dos seus significados;</b>
Banco de idéias	A existência deste recurso é vista como fundamental para a gestão do conhecimento no setor.
Comunicação	A comunicação deve ser clara e eficaz
Cultura gerencial	Dar exemplo e praticar ações favoráveis aos às dinâmicas da Gestão do Conhecimento.
Cultura organizacional	Idem a anterior, porém abrangendo a organização.
Disponibilidade de metodologia	Adoção de metodologias conhecidas para os processos internos e de tomada de decisão.
Equipe qualificada	Qualificação da equipe alinhada aos objetivos da organização.
Estrutura física	Disponibilidade de recursos físicos necessários ao desempenho do trabalho.
Liberdade de expressão	Considerada importante para que os conhecimentos sejam difundidos.
Memória de projetos	Criar e disponibilizar memória organizacional.
Formalização de processos	Os processos devem estar formalizados, como também sua criação e melhoria seguirem metodologias claras e conhecidas.
Práticas gerenciais	Decorrentes da cultura gerencial, estas devem estar alinhadas com as práticas favoráveis aos modos de conversão do conhecimento.
Processos de <i>feed back</i>	Devem ser claros, objetivos e construtivos.
Recursos tecnológicos	Disponibilidade destes recursos para o desenvolvimento do trabalho.
Reuniões em grupo	Fomentar e buscar torná-las propícias ao compartilhamento e criação de conhecimentos.
Tamanho da equipe	Deve ser adequada ao trabalho que lhe é delegado.

Figura 50: Lista de fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento.

5.2.6 Etapa 6: Estabelecer os laços causais entre os Fatores críticos para Implantação da Gestão do Conhecimento e as relações causais entre estes fatores e os Objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento

Esta etapa tem por objetivo a obtenção dos laços causais identificados entre os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento, como também avaliar as relações de

causa e efeito entre estes fatores e os objetivos estratégicos para a Gestão do Conhecimento, determinados na Etapa 3.

Inicialmente são obtidos os laços causais entre fatores, através do preenchimento matriz de relacionamento entre fatores, apresentada na Figura 23. Os membros da equipe foram solicitados a refletir sobre o significado e abrangência dos fatores por eles identificados e responder individualmente às questões sugeridas para o preenchimento daquela matriz. Em seguida, com o auxílio do método Delphi, os resultados foram tabulados e as divergências trabalhadas pela equipe até que um consenso fosse alcançado.

Observou-se a necessidade de interferência do pesquisador para orientação do grupo quanto aos significados e abrangência dos fatores críticos em análise, já que os membros do grupo manifestavam a tendência de atribuir novos significados, que não aqueles originalmente definidos. Um exemplo de questionamento de um membro do grupo ilustra bem este ponto: “É para analisar este fator, considerando uma situação ideal, ou como as coisas acontecem na organização hoje?” O teor da dúvida indica que aquele membro da equipe teve dificuldade em se abstrair da situação vivida na organização e avaliar somente a relação causal e sua direção no caso de incrementos no desempenho dos fatores. As interferências do pesquisador foram no sentido de levar o grupo, por si só, a recuperar os significados e abrangências originalmente definidas, não tendo sido, em nenhum momento, sugeridas interpretações próprias de significados ou abrangências para quaisquer fatores.

Outras interferências necessárias ocorreram por conta da tênue diferença entre a interpretação de que um incremento no desempenho de um fator melhora o desempenho de outro, e interpretação de que um incremento no desempenho de um fator provoca um incremento no desempenho de outro, o que não necessariamente significa uma melhoria no fator. Observou-se que para alguns enunciados de fatores, alguns membros do grupo tendiam a adotar a perspectiva de melhoria ou não no fator efeito, sendo, nestes casos, a interferência do pesquisador exercida no sentido de manter uma interpretação padronizada no sentido da avaliação de incrementos ou redução. Estas intervenções tiveram por objetivo evitar equívocos quanto às interpretações relativas ao significado de positivo ou negativo, já que nem sempre um incremento no desempenho de um fator causa, como também um incremento no desempenho de um fator efeito, são necessariamente indicativos de melhoria nestes fatores.

Os resultados das análises são apresentados na Figura 51 e serão utilizados na construção dos diagramas de enlace causal, como também na determinação do grau de influência entre fatores a ser desenvolvido na Etapa 8.

FCS - Efeito	1- Banco de idéias	2 - Comunicação interna	3 - Cultura gerencial	4 - Cultura organizacional	5 - Disponibilidade de metodologia	6 - Equipe qualificada	7 - Estrutura física	8 - Liberdade de expressão	9 - Memória de projetos	10 - Formalização dos processos	11 - Práticas gerenciais	12 - Processos de <i>feed back</i>	13 - Recursos tecnológicos	14 - Reuniões em grupo	15 - Trabalho em equipe
FCS - Causa															
1 - Banco de idéias				+	+			+	+						
2 - Comunicação interna	+		+	+	+			+	+		+	+		+	+
3 - Cultura gerencial	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4 - Cultura organizacional	+	+			+			+	+	+				+	+
5 - Disponibilidade de metodologia	+	+	+	+		+			+	+	+			+	+
6 - Equipe qualificada	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+
7 - Estrutura física		+		+										+	
8 - Liberdade de expressão	+	+	+	+							+	+		+	+
9 - Memória de projetos	+	+	+	+						+	+				
10 - Formalização dos processos	+	+	+	+	+	+			+		+	+			
11 - Práticas gerenciais	+	+	+	+		+		+	+	+		+		+	+
12 - Processos de <i>feed back</i>	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+			+	+
13 - Recursos tecnológicos	+	+			+	+			+	+					
14 - Reuniões em grupo	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+			+
15 - Trabalho em equipe	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+		+	

Figura 51: Matriz de relacionamentos entre fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento.

Para a determinação das relações de causa e efeito que orientam o cumprimento dos objetivos estratégico da implantação da Gestão do Conhecimento, a equipe utilizou a matriz de relacionamentos exemplificada na Figura 25. Para o preenchimento da matriz, o grupo procedeu de forma similar à adotada para a obtenção dos resultados expressos na Figura 51, porém respondendo-se à seguinte pergunta: - O desempenho do fator crítico para a implantação da gestão do conhecimento em questão pode influir para que se atinja seu objetivo estratégico ora em análise?

Novamente, tendo sido afirmativa a resposta para esta questão, uma nova foi proposta à equipe: - Um incremento no desempenho do fator produzirá um incremento (no mesmo sentido do fator causa) ou redução (em sentido contrário) no desempenho para este objetivo estratégico?

Com base na experiência adquirida na obtenção dos relacionamentos causais entre fatores, a equipe decidiu por recuperar os passos das Etapas 3 e 5, respectivamente a determinação dos objetivos estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento e de seus fatores críticos, para unificar o entendimento sobre os significados e abrangências de seus enunciados. As respostas às perguntas formuladas forneceram a influência exercida, como também o grau de influência de cada fator sobre os objetivos estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento. Estes resultados são apresentados na Figura 52.

A análise dos resultados obtidos para a determinação do grau de influência de cada fator indica que a equipe percebe um equilíbrio na importância dos fatores em relação ao alcance dos objetivos traçados para a implantação da Gestão do Conhecimento na organização. Entretanto, uma análise feita sob a técnica de Pareto identifica que as seguintes dimensões, apresentadas na Figura 53 respondem por 82% de toda a influência identificada para o potencial alcance dos objetivos estratégicos determinados. A equipe decidiu, contudo, pela continuidade dos trabalhos com todos os fatores originalmente definidos, optando por analisar todas as relações de causa e efeito a serem ainda identificadas e os enlaces causais entre fatores. Esta decisão encontra lastro também no fato de que a regra de Pareto, onde 80% dos problemas tem 20% das causas, não foi aqui verificada, já que para que se obtenha 80% da influência possível, somente 4 fatores ficaram fora do grupo.

A próxima etapa identificará as relações causais entre as dimensões do clima organizacional e os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento.

FCS para a implantação da GC	Objetivos estratégicos da GC								Grau de influência exercido pelo fator	Peso relativo do fator
	1 - Reconhecer, estimular e criar fórmulas de valorizar os talentos	2 - Desenvolver e implantar ações de endomarketing	3 - Institucionalizar a gestão por processos	4 - Propiciar ambientes favoráveis a socialização	5 – Utilizar os recursos e práticas da Gestão do Conhecimento no mapeamento, desenvolvimento, melhoria e implantação de processos.	6 - Criar e implantar ouvidorias externa e interna	7 - Criar implantar e disponibilizar pesquisas relevantes	8 – Propiciar e participar de grupos de discussão para socialização e combinação dos conhecimentos.		
1 - Banco de idéias	+				+		+	+	4	4%
2 - Comunicação interna	+	+	+	+	+	+	+	+	8	8%
3 - Cultura gerencial	+	+	+	+	+	+	+	+	8	8%
4 - Cultura organizacional	+	+	+	+	+	+	+	+	8	8%
5 - Disponibilidade de metodologia		+	+	+	+	+	+	+	7	7%
6 - Equipe qualificada	+	+	+	+	+	+	+	+	8	8%
7 - Estrutura física		+		+		+		+	4	4%
8 - Liberdade de expressão		+	+	+	+	+	+	+	7	7%
9 - Memória de projetos					+		+	+	3	3%
10 - Formalização dos processos	+	+	+		+	+	+	+	7	7%
11 - Práticas gerenciais	+	+	+	+	+	+	+	+	8	8%
12 - Processos de <i>feed back</i>	+	+	+	+	+	+	+	+	8	8%
13 - Recursos tecnológicos		+	+	+	+	+	+	+	7	7%
14 - Reuniões em grupo	+	+		+	+			+	5	5%
15 - Trabalho em equipe	+	+	+	+	+			+	6	6%

Figura 52: Matriz de relacionamentos entre fatores crítico para a implantação da Gestão do Conhecimento e seus objetivos estratégicos.

<b>Fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento</b>	<b>Peso</b>
Comunicação interna	8%
Cultura gerencial	8%
Cultura organizacional	8%
Equipe qualificada	8%
Práticas gerenciais	8%
Processos de <i>feed back</i>	8%
Disponibilidade de metodologia	7%
Liberdade de expressão	7%
Formalização dos processos	7%
Recursos tecnológicos	7%
Trabalho em equipe	6%
<b>Influência relativa total</b>	<b>82%</b>

Figura 53: Resultado da aplicação de regra de Pareto aos fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento na organização pesquisada.

#### 5.2.7 Etapa 7: Estabelecer as relações causais entre as dimensões do ambiente organizacional e os Fatores críticos para a Implantação da Gestão do Conhecimento

Para o estabelecimento das relações causais entre as dimensões do clima organizacional e os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento, as seguintes perguntas formuladas a equipe de trabalho originalmente composta: - O desempenho desta dimensão do clima organizacional pode afetar o desempenho do fator crítico para a implantação da gestão do conhecimento ora em análise?

Quando a resposta a esta primeira questão é afirmativa, uma segunda pergunta foi proposta à equipe, qual seja: - Um incremento no desempenho desta dimensão do clima organizacional acarretará em um incremento, ou em uma redução no desempenho do fator crítico em análise?

Os resultados obtidos, bem como a determinação da influência relativa das dimensões sobre os fatores são mostrados na Figura 54.

Dimensões do Clima organizacional para a implantação da Gestão do Conhecimento	FCS para a implantação da Gestão do Conhecimento															Grau de influência exercido pela dimensão	Peso relativo da dimensão
	1 - Banco de idéias	2 - Comunicação interna	3 - Cultura gerencial	4 - Cultura organizacional	5 - Disponibilidade de metodologia	6 - Equipe qualificada	7 - Estrutura física	8 - Liberdade de expressão	9 - Memória de projetos	10 - Formalização dos processos	11 - Práticas gerenciais	12 - Processos de feed back	13 - Recursos tecnológicos	14 - Reuniões em grupo	15 - Trabalho em equipe		
1 - Suporte da organização	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			12	8%
2 - Suporte da supervisão	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	15	11%
3 - Suporte do grupo	+	+	+		+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	13	9%
4 - Impedimentos organizacionais	-	-			-	-	-	-			-			-		8	6%
5 - Autonomia	+	+			+	+	+	+		+		+	+	+	+	11	8%
6 - Desafios no trabalho	+	+		+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	13	9%
7 - Política de recompensas	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+		+	+	13	9%
8 - Recursos	+	+		+	+	+	+			+	+		+	+	+	11	8%
9 - Comprometimento	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+		+	+	13	9%
10 - Preocupação com novos empregados				+		+				+		+		+	+	6	4%
11 - Comunicação	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+		+	+	13	9%
12 - Acesso	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	14	10%

Figura 54: Matriz de influência das dimensões do clima organizacional sobre os fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento na organização pesquisada.



Aqui se observa um equilíbrio na influência potencial das dimensões sobre os fatores, não sendo identificada a priori alguma indicação para descarte ou redução das dimensões para análise.

Os dados obtidos serão utilizados para a construção do mapa estratégico que relaciona as dimensões, fatores e objetivos estratégicos para implantação da Gestão do Conhecimento na organização pesquisada. Adicionalmente, estes resultados comporão os critérios para determinação das dimensões críticas para a implantação da Gestão do Conhecimento, as críticas deficitárias, como também os critérios para tomada de decisão quanto às ações a serem desempenhadas para melhoria destas dimensões críticas deficitárias, respectivamente nas Etapas 8, 10 e 11.

**Mostrar o mapa estratégico.**

## **5.9 Etapa 8: Identificação das dimensões críticas para a implantação da gestão do conhecimento**

Esta etapa foi conduzida pela equipe originalmente composta, seguindo-se as orientações descritas na Etapa 8 do modelo proposto. Com base nos resultados obtidos na Etapa 6, relações causais entre os fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento e laços causais entre fatores, e na Etapa 7, relações causais entre as dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da gestão do conhecimento, a equipe estabeleceu primeiramente a extensão da influência das dimensões nos fatores críticos identificados.

Para se determinar as características da extensão da influência das dimensões do clima organizacional sobre os fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento, a equipe construiu, a partir da Tabela 12, uma nova matriz de influência entre fatores, determinando o grau de influência de cada um dos fatores. Conforme descrito na Etapa 7, para a construção das matrizes de influência (BORTOLANZA, 2005), o grau de influência de um fator é obtido pela contagem de fatores influenciados por ele, independentemente da direção desta influência. Os resultados obtidos são mostrados na Tabela 13:

FCS - Efeito	1 - Banco de idéias	2 - Comunicação interna	3 - Cultura gerencial	4 - Cultura organizacional	5 - Disponibilidade de metodologia	6 - Equipe qualificada	7 - Estrutura física	8 - Liberdade de expressão	9 - Memória de projetos	10 - Formalização dos processos	11 - Práticas gerenciais	12 - Processos de <i>feed back</i>	13 - Recursos tecnológicos	14 - Reuniões em grupo	15 - Trabalho em equipe	Grau de influência exercido pelo fator	Peso relativo do fator
	FCS - Causa																
1 - Banco de idéias				+	+			+	+							4	3%
2 - Comunicação interna	+		+	+	+			+	+		+	+		+	+	10	7%
3 - Cultura gerencial	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	14	10%
4 - Cultura organizacional	+	+			+			+	+	+				+	+	8	6%
5 - Disponibilidade de metodologia	+	+	+	+		+			+	+	+			+	+	10	7%
6 - Equipe qualificada	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	13	9%
7 - Estrutura física		+		+										+		3	2%
8 - Liberdade de expressão	+	+	+	+							+	+		+	+	8	6%
9 - Memória de projetos	+	+	+	+						+	+					6	4%
10 - Formalização dos processos	+	+	+	+	+	+			+		+	+				9	7%
11 - Práticas gerenciais	+	+	+	+		+		+	+	+		+		+	+	11	8%
12 - Processos de <i>feed back</i>	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+			+	+	12	9%
13 - Recursos tecnológicos	+	+			+	+			+	+						6	4%
14 - Reuniões em grupo	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+			+	12	9%
15 - Trabalho em equipe	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+		+		12	9%

Tabela 2: Matriz de influência entre fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento na organização pesquisada.

Conhecidas, da Etapa 7 deste capítulo, as influências das dimensões sobre os fatores e o grau de influência entre os fatores, a equipe fez uso do método analítico de critérios, detalhado no Capítulo 3, identificando a extensão total da influência das dimensões nos fatores em estudo. Para a construção da matriz de influência pelo MAC, a equipe definiu que a influência de cada dimensão nos fatores com os quais estiverem sendo comparadas tem peso 1, e que a pontuação relativa a cada fator em análise será o grau de influência exercido pelo fator, dado este colhido na Tabela 13. Desta forma, cada célula da matriz de influência estendida das dimensões sobre fatores será feita com o resultado da multiplicação do peso de cada fator pelo peso da dimensão, que é igual a 0 ou 1 dependendo da existência ou não de influência sobre o fator em análise. O peso de cada fator é obtido da Tabela 13, e a existência ou não da influência das dimensões sobre os fatores, da Tabela 12. O resultado desta análise é apresentado na Tabela 14.

Em conformidade com a Etapa 8 do modelo, como segundo critério para identificação das dimensões críticas a equipe deve analisar a importância dos objetivos estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento diretamente afetados pelas dimensões do clima organizacional. Define-se por diretamente afetados aqueles objetivos que, pela análise do mapa estratégico são ligados às dimensões do clima organizacional, através dos fatores, desconsiderando-se os laços causais entre fatores. Estes laços já estão sendo ponderados no primeiro critério desta etapa, quando se verifica a extensão da influência das dimensões do clima organizacional sobre os fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento. Para se identificar os objetivos estratégicos afetados, pode-se proceder a leitura do mapa estratégico ou construir uma nova matriz entre dimensões e objetivos estratégicos onde, a partir da influência das dimensões sobre os fatores, marcam-se nas células correspondentes, na linha de cada dimensão, todos os objetivos estratégicos afetados por cada fator. Os resultados desta análise são mostrados na Tabela 15.

Dimensões do Clima organizacional para a implantação da Gestão do Conhecimento	FCS para a implantação da Gestão do Conhecimento															Influência total da dimensão	Peso relativo total da dimensão
	1 - Banco de idéias	2 - Comunicação interna	3 - Cultura gerencial	4 - Cultura organizacional	5 - Disponibilidade de metodologia	6 - Equipe qualificada	7 - Estrutura física	8 - Liberdade de expressão	9 - Memória de projetos	10 - Formalização dos processos	11 - Práticas gerenciais	12 - Processos de feed back	13 - Recursos tecnológicos	14 - Reuniões em grupo	15 - Trabalho em equipe		
1 - Suporte da organização	4	10	0	8	10	13	3	8	6	9	11	12	6	0	0	100	72%
2 - Suporte da supervisão	4	10	14	8	10	13	3	8	6	9	11	12	6	12	12	138	100%
3 - Suporte do grupo	4	10	14	0	10	13	0	8	6	9	11	12	6	12	12	127	92%
4 - Impedimentos	4	10	0	0	10	13	3	8	0	0	11	0	0	12	0	71	51%
5 - Autonomia	4	10	0	0	10	13	3	8	0	9	0	12	6	12	12	99	72%
6 - Desafios no trabalho	4	10	0	8	10	13	0	8	6	9	11	12	6	12	12	121	88%
7 - Política de recompensas	4	10	14	8	10	13	0	8	6	9	11	12	0	12	12	129	93%
8 - Recursos	4	10	0	8	10	13	3	0	0	9	11	0	6	12	12	98	71%
9 - Comprometimento	4	10	14	8	10	13	0	8	6	9	11	12	0	12	12	129	93%
10 - Preocupação com novos	0	0	0	8	0	13	0	0	0	9	0	12	0	12	12	66	48%
11 - Comunicação	4	10	14	8	10	13	0	8	6	9	11	12	0	12	12	129	93%
12 - Acesso	4	10	0	8	10	13	3	8	6	9	11	12	6	12	12	124	90%

Tabela 3: Matriz de relacionamento estendido das dimensões do clima organizacional sobre os fatores críticos à implantação da gestão do conhecimento na organização pesquisada

Dimensões do Clima organizacional para a implantação da Gestão do Conhecimento	Objetivos							
	1 - Reconhecer, estimular e criar fórmulas de valorizar os talentos	2 - Desenvolver e implantar ações de <i>endomarketing</i>	3 - Institucionalizar a gestão por processos	4 - Propiciar ambientes favoráveis a socialização	5 – Utilizar os recursos e práticas da Gestão do Conhecimento no mapeamento, desenvolvimento, melhoria e implantação de processos.	6 - Criar e implantar ouvidorias externa e interna	7 - Criar implantar e disponibilizar pesquisas relevantes	8 – Propiciar e participar de grupos de discussão para socialização e combinação dos conhecimentos.
1 - Suporte da organização	+	+	+	+	+	+	+	+
2 - Suporte da supervisão	+	+	+	+	+	+	+	+
3 - Suporte do grupo	+	+	+	+	+	+	+	+
4 - Impedimentos organizacionais	+	+	+	+	+	+	+	+
5 - Autonomia	+	+	+	+	+	+	+	+
6 - Desafios no trabalho	+	+	+	+	+	+	+	+
7 - Política de recompensas	+	+	+	+	+	+	+	+
8 - Recursos	+	+	+	+	+	+	+	+
9 - Comprometimento	+	+	+	+	+	+	+	+
10 - Preocupação com novos empregados	+	+	+	+	+	+	+	+
11 - Comunicação	+	+	+	+	+	+	+	+
12 - Acesso	+	+	+	+	+	+	+	+

Tabela 4: Identificação dos objetivos estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento diretamente influenciados pelas dimensões do clima organizacional

A Tabela 14 demonstra haver certo equilíbrio entre as dimensões do clima organizacional, quanto à extensão do seu potencial impacto, destacando-se, no entanto, a dimensão Suporte da Supervisão, como de maior potencial de influência e para as dimensões Preocupação com Novos Funcionários e Impedimentos Organizacionais, como de menor impacto potencial. As demais dimensões se encontram em patamares semelhantes refletindo, de certa forma, a situação da organização que explicita em suas declarações de missão e visão o comprometimento com a Gestão do Conhecimento, necessitando, portanto, empreender esforços para a sua implantação.

A Tabela 15 mostra que, para a organização pesquisada, o segundo critério não interferirá na identificação das dimensões críticas, já que, neste momento, todos os objetivos terminam por ser influenciados. A equipe considerou ser esta uma característica atual da organização e que não invalida o critério, que será mantido para avaliações futuras. Também ficou decidido que não serão introduzidos novos critérios, considerando-se que a análise da extensão da influência das dimensões consolida duas características importantes que são a influência das dimensões sobre os fatores e a de cada fator por elas influenciado sobre os demais. Feita desta forma, a análise possibilita uma identificação mais clara do impacto total que a variação no desempenho de uma determinada dimensão poderá ter sobre a implantação da gestão do conhecimento na área piloto em estudo.

Definidos os critérios para determinação das dimensões críticas para a implantação da gestão do conhecimento na Divisão de Relações com o Mercado da organização pesquisada, a equipe utilizou novamente o método de análise de critérios para a determinação, com base nos critérios estabelecidos, das dimensões críticas. Ao se estabelecer, no entanto, pesos para os critérios, a equipe optou por considerar ambos com mesmo grau de importância, já que não ficou clara uma possível preponderância de um sobre o outro. Desta forma, a pontuação para os critérios estabelecidos seguem a definição apresentada na figura 43:

<b>Pontos</b>	<b>CrITÉRIOS</b>	
	<b>Grau de influência da dimensão</b>	<b>Objetivos estratégicos influenciados (em relação à máxima influência observada)</b>
4	Entre 81 e 100	91% a 100%
3	Entre 61 e 80	61% a 90%
2	Entre 41 e 60	31% a 60%
1	Entre 1 e 40	1% a 30%
0	0	0

Figura 42: Pontuação para os critérios de seleção das dimensões críticas para a implantação da gestão do conhecimento

Aplicados às dimensões identificadas pela equipe, obtém-se os resultados apresentados na Tabela 16:

Dimensões do clima organizacional	Critério (peso do critério)				Pontuação total	Prioridade
	Grau de influência da dimensão (1)		Distância da meta (1)			
Suporte da organização	1	3	1	4	7	2
	3		4			
Suporte da supervisão	1	4	1	4	8	1
	4		4			
Suporte do grupo	1	4	1	4	8	1
	4		4			
Impedimentos organizacionais	1	2	1	4	6	3
	2		4			
Autonomia	1	3	1	4	7	2
	3		4			
Desafios no trabalho	1	4	1	4	8	1
	4		4			

Política de recompensas	1	4	1	4	8	1
	4		4			
Recursos	1	3	1	4	7	2
	3		4			
Comprometimento	1	4	1	4	8	1
	4		4			
Preocupação com novos funcionários	1	2	1	4	6	3
	2		4			
Comunicação	1	4	1	4	8	1
	4		4			
Acesso	1	4	1	4	8	1
	4		4			

Tabela 5: Dimensões críticas para a implantação da gestão do conhecimento

Os resultados da aplicação dos critérios às dimensões do clima organizacional com potencial influência à implantação da gestão do conhecimento indicam novamente, para a área pesquisada, um equilíbrio entre as dimensões. Diante deste quadro, a equipe decidiu por não descartar nenhuma dimensão e utilizar os resultados aqui obtidos na Etapa 10, quando será necessário identificar as dimensões críticas deficitárias e na Etapa 11, como auxílio à tomada de decisão sobre que ações empreender para a melhoria das dimensões deficitárias. A próxima etapa, onde será realizado o diagnóstico das dimensões críticas para a implantação da gestão do conhecimento, tomará todas as dimensões até aqui identificadas como críticas sendo, portanto, consideradas no instrumento de pesquisa.

### 5.10 Etapa 9: Diagnóstico das dimensões críticas para a implantação da gestão do conhecimento

A condução desta etapa, pela equipe originalmente proposta, seguiu os passos apresentados na Etapa 9 do Capítulo 4. O estabelecimento de metas para as dimensões do



clima organizacional impactantes na implantação da gestão do conhecimento foi feito à luz dos seguintes fatos:

- As principais razões apontadas para insucessos na implantação da gestão do conhecimento, segundo pesquisa do Instituto Canadense para a Gestão do Conhecimento CIKM (2003), apresentadas no Capítulo 4;
- A diferenciação entre as expectativas para aqueles indicadores que se referem à organização como um todo, e àqueles que se referem apenas à unidade pesquisada. Neste caso a equipe considerou que deveria propor metas mais rigorosas para os indicadores referentes à sua unidade por se tratar de um projeto piloto, desejando-se, portanto, maximizar as suas chances de sucesso.
- A equipe da Divisão de Relações com o Mercado da organização pesquisada é composta de 18 funcionários, razão pela qual a equipe julgou necessária a determinação de metas mais ambiciosas e que forneçam maiores chances de refletirem as percepções predominantes no grupo.

A Etapa 5.4 deste capítulo, identifica as dimensões e indicadores definidos pela equipe com relevantes para este trabalho e é a partir dela que, utilizando-se do método Delphi, a equipe estabelecerá as metas para cada indicador. Optou-se pelo estabelecimento de metas mínimas, entendidas como requisitos mínimos para se empreender iniciativas de gestão do conhecimento, e metas desejáveis, acima das quais a equipe considera a Divisão de Relações com o Mercado madura para empreender a implantação da gestão do conhecimento. Para a obtenção de consenso sobre as metas, a equipe respondeu às seguintes perguntas:

- Qual o mínimo nível de percepção favorável para o indicador “em análise”, a partir do qual seria possível iniciar a implantação da gestão do conhecimento paralelamente a esforços para a melhoria do indicador?
- Qual o nível de percepção favorável para o indicador em análise, a partir do qual se poderia considerá-lo maduro para a implantação da gestão do conhecimento?

Conforme descrito no Capítulo 3, a primeira etapa do método Delphi consiste de um debate sobre o tema em questão, tendo sido, neste caso, abordadas as possíveis ligações entre os indicadores a serem tratados com os modos de conversão do conhecimento abordados no Capítulo 2: Socialização, Exteriorização, Combinação e Interiorização. Também foi analisada a possibilidade da criação de um diagnóstico de maturidade para a implantação da gestão do conhecimento, a partir de intervalos de metas a serem criados e utilizados para planos de melhoria contínua, aplicando-se, por exemplo, o Ciclo PDCA (QUINQUIOLO, 2002) à Gestão do Conhecimento.

Optou-se pelo questionário como instrumento de pesquisa das opiniões dos funcionários do setor avaliando as dimensões do clima organizacional definidas. Tal opção se justifica por ser objetivo da pesquisa obter as opiniões dos membros da organização a respeito das dimensões consideradas críticas para a implantação da Gestão do Conhecimento na área pesquisada e, a partir deste conhecimento, possibilitar a elaboração de estratégias de ação específicas (OLIVEIRA, 1995, pp. 61-95). Inicialmente um questionário com 41 perguntas distribuídas entre os indicadores inerentes a cada dimensão foi elaborado e aplicado a oito alunos dos Programas de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas e do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, ambos da Universidade Federal de Santa Catarina. As respostas a esta aplicação foram analisadas e resultaram no refinamento do instrumento em um questionário final de 42 questões, distribuídas nas dimensões e indicadores conforme detalha a Tabela 17:

<b>Nome da dimensão</b>	<b>Indicadores</b>
Suporte da organização	Ambiente de colaboração: 1; Valorização do conhecimento; 2; Suporte ao compartilhamento: 3 e 4.
Suporte da supervisão	Conhecimento do setor: 5 e 10; Confiabilidade: 6; Suporte ao compartilhamento: 7 e 8; Busca por inovação: 9.
Suporte do grupo	Confiabilidade: 11 e 12; Colaboração: 13; Abertura para novas idéias: 14.
Impedimentos organizacionais	Colaboração entre departamentos: 15; Regras: 17.
Autonomia	Liberdade: 18; Suporte ao aprendizado: 19; Responsabilidade: 20.
Desafios no trabalho	Necessidade de aprendizado: 21; Desafios: 22; Necessidade de compartilhamento: 23
Política de recompensas	Valorização pessoal: 24; Valorização de equipes: 25; Justiça nos critérios: 26.

Recursos	Disponibilidade de recursos: 16 e 27; Disponibilidade de tempo: 28; Suporte ao trabalho em equipe: 29.
Comprometimento	Comprometimento pessoal: 30; Comprometimento com a equipe: 31; Compatibilidade de objetivos: 32.
Preocupação com novos empregados	Critérios de seleção: 33; Suporte ao compartilhamento: 34; Integração com a equipe: 35.
Comunicação	Disponibilidade de informações: 36 e 38; Segurança para pedir informações: 37; Comunicação de valores: 39.
Acesso	Percepção de ganhos: 40 e 42; Acompanhamento do trabalho: 41.

Tabela 6: Apresentação das dimensões, seus indicadores e proposições correspondentes no questionário de pesquisa de clima organizacional.

Três aplicadores, membros da equipe de trabalho, foram selecionados e capacitados para a aplicação do mesmo nas unidades pesquisadas, tendo o treinamento consistido da elaboração, apresentação e debate de um manual de aplicação do instrumento de pesquisa. O Manual de Aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional e o instrumento de pesquisa encontram-se nos Anexos **E e F**, respectivamente.

Os resultados obtidos para as metas mínimas e desejáveis de cada indicador, bem como os resultados obtidos através da aplicação do instrumento de pesquisa são mostrados na Tabela 18. Nela pode-se observar, na tabela, que as metas mínimas e desejadas identificam a parcela dos funcionários que concordam parcial ou totalmente com a proposição ou as proposições, elaborada(s) para cada indicador, resultando nos seguintes critérios:

- Metas mínimas para proposições relativas a questões gerais da organização: 2/3 das respostas concordando parcial ou totalmente com a proposição;
- Metas mínimas para proposições relativas a questões específicas da unidade pesquisada: 3/4 das respostas concordando com parcial ou totalmente com a proposição;
- Metas desejáveis para proposições relativas a questões gerais da organização: mais de 80% das respostas concordando parcial ou totalmente com a proposição;
- Metas desejáveis para proposições relativas a questões específicas da unidade pesquisada: mais de 90% das respostas concordando parcial ou totalmente com a proposição.

A elaboração das proposições constantes do questionário foi executada de forma a evitar possíveis induções a respostas, como também a evitar conotações negativas. Não foram

utilizadas perguntas, mas sim proposições sobre as quais o funcionário era convidado a refletir e escolher, numa escala de 0 a 4, a que alternativa que melhor representasse sua opinião, considerando-se a atribuição do valor zero à total discordância com a proposição em questão e o valor 4 à concordância irrestrita para com a mesma.

A equipe não identificou como oportuno neste momento estabelecer pesos relativos entre os indicadores que compõem uma dimensão, sendo o resultado obtido para a mesma equivalente à média dos resultados dos indicadores que a compõem. Os resultados aqui obtidos serão utilizados na próxima etapa, para a determinação das dimensões críticas deficitárias.

Dimensões do clima organizacional	Indicadores (questões)	Indicadores				Dimensões			
		Metas mínimas	Metas desejadas	Medidas	Status do indicador	Metas mínimas	Metas desejadas	Medidas	Status da dimensão
Suporte da organização	Ambiente de colaboração (1)	66,0%	80,0%	100,0%	Indicado	66%	80%	79%	Suficiente
	Valorização do conhecimento (2)	66,0%	80,0%	72,0%	Suficiente				
	Suporte ao compartilhamento (3 e 4)	66,0%	80,0%	64,0%	Insuficiente				
Suporte da supervisão	Conhecimento do setor (5 e 10)	75,0%	90,0%	88,5%	Suficiente	75%	90%	88%	Suficiente
	Confiabilidade (6)	75,0%	90,0%	84,0%	Suficiente				
	Suporte ao compartilhamento (7 e 8)	75,0%	90,0%	93,5%	Indicado				
	Busca por inovação (9)	75,0%	90,0%	84,0%	Suficiente				
Suporte do grupo	Confiabilidade (11 e 12)	66,0%	80,0%	61,5%	Insuficiente	72%	87%	72%	Insuficiente
	Colaboração (13)	75,0%	90,0%	78,0%	Suficiente				
	Abertura para novas idéias (14)	75,0%	90,0%	77,0%	Suficiente				
Impedimentos organizacionais	Colaboração entre departamentos (15)	66,0%	80,0%	88,0%	Indicado	66%	80%	67%	Suficiente
	Regras (17)	66,0%	80,0%	45,0%	Insuficiente				

Autonomia	Liberdade (18)	66,0%	80,0%	83,0%	Indicado	66%	80%	92%	Indicado
	Suporte ao aprendizado (19)	66,0%	80,0%	94,0%	Indicado				
	Responsabilidade (20)	66,0%	80,0%	100,0%	Indicado				
Desafios no trabalho	Necessidade de aprendizado (21)	75,0%	90,0%	95,0%	Indicado	75%	90%	91%	Indicado
	Desafios (22)	75,0%	90,0%	94,0%	Indicado				
	Necessidade de compartilhamento (23)	75,0%	90,0%	83,0%	Suficiente				
Política de recompensas	Valorização pessoal (24)	66,0%	50,0%	72,0%	Indicado	66%	50%	61%	Insuficiente
	Valorização de equipes (25)	66,0%	50,0%	78,0%	Indicado				
	Justiça nos critérios (26)	66,0%	50,0%	33,0%	Insuficiente				
Recursos	Disponibilidade de recursos (16 e 27)	75,0%	90,0%	83,0%	Suficiente	69%	83%	65%	Insuficiente
	Disponibilidade de tempo (28)	66,0%	80,0%	50,0%	Insuficiente				
	Suporte ao trabalho em equipe (29)	66,0%	80,0%	61,0%	Insuficiente				
Comprometimento	Comprometimento pessoal (30)	66,0%	80,0%	94,0%	Indicado	66%	80%	90%	Indicado
	Comprometimento com a equipe (31)	66,0%	80,0%	89,0%	Indicado				

	Compatibilidade de objetivos (32)	66,0%	80,0%	88,0%	Indicado				
Preocupação com novos funcionários	Critérios de seleção (33)	66,0%	80,0%	53,0%	Insuficiente	66%	80%	53%	Insuficiente
	Suporte ao compartilhamento (34)	66,0%	80,0%	63,0%	Insuficiente				
	Integração com a equipe (35)	66,0%	80,0%	44,0%	Insuficiente				
Comunicação	Disponibilidade de informações (36 e 38)	55,0%	85,0%	44,0%	Insuficiente	65%	85%	55%	Insuficiente
	Segurança para pedir informações (37)	75,0%	90,0%	71,0%	Insuficiente				
	Comunicação de valores (39)	66,0%	80,0%	50,0%	Insuficiente				
Acesso	Percepção de ganhos (40 e 42)	66,0%	80,0%	78,0%	Suficiente	66%	80%	80%	Suficiente
	Acompanhamento do trabalho (41)	66,0%	80,0%	82,0%	Indicado				

Tabela 7: Diagnostico das dimensões do clima organizacional para a implantação da Gestão do Conhecimento na Divisão de Relações como o Mercado da organização pesquisada

Os resultados apresentados na Tabela 18 indicam a possibilidade de ação tanto para as dimensões do clima organizacional positivamente avaliadas, como para aquelas deficitárias, obstáculos a serem transpostos na implantação da Gestão do Conhecimento. Em conformidade com a Etapa 9 do modelo proposto, pode-se estabelecer um diagnóstico de prontidão para a implantação da Gestão do Conhecimento na Divisão de Relações com o Mercado do **Senac-SC** e, com um índice médio ponderado situado entre os patamares mínimos e desejados para as dimensões pesquisadas, revela que a divisão apresenta condições suficientes para empreender um projeto de implantação. Na próxima etapa deste trabalho, a equipe decidirá sobre quais dimensões irá atuar, fazendo, para tanto, uso dos resultados aqui obtidos.

### **5.11 Etapa 10: Identificação das dimensões críticas deficitárias**

Um dos objetivos deste trabalho, o de identificação daquelas dimensões percebidas como favoráveis e das restritivas à implantação da gestão do conhecimento é atingido nesta etapa, através da definição, pela equipe originalmente composta, daquelas dimensões críticas consideradas deficitárias, e pela identificação na Etapa 9 das dimensões críticas priorizadas e que superaram as metas desejadas lá estabelecidas.

As dimensões identificadas como críticas à implantação da gestão do conhecimento e cuja percepção por parte dos funcionários atinge níveis considerados desejados explicitam à administração superior aquelas características positivas que podem a seu critério serem preservadas ou objetos de programas de melhoria continuada. As dimensões críticas deficitárias são identificadas através da aplicação dos critérios utilizados na Etapa 8, a eles adicionado o critério da distância da percepção medida à meta mínima determinada pela equipe. Novamente a equipe optou por não estabelecer pesos relativos entre os critérios neste momento, não descartando a possibilidade de fazê-lo em novos ciclos de melhoria contínua. A definição das faixas de pontuação para cada critério é apresentada na Figura 44, e os resultados da aplicação dos critérios às dimensões cuja pontuação medida não atingiu as metas mínimas estabelecidas são apresentados na Tabela 19:



<b>Pontos</b>	<b>Critérios</b>	
	<b>Grau de influência da dimensão</b>	<b>Distância do resultado em relação à meta</b>
4	Entre 81 e 100	Maior que 10%
3	Entre 61 e 80	Entre 5 e 9%
2	Entre 41 e 60	Entre 3 e 4%
1	Entre 1 e 40	Entre 1 e 2%
0	0	0

Figura 43: Critérios de pontuação para a definição das dimensões críticas deficitárias

Dimensões do clima organizacional	Critério (peso do critério)				Pontuação total	Prioridade
	Grau de influência da dimensão (1)		Distância da meta (1)			
Suporte do grupo	1	4	1	1	5	4
	4		1			
Política de recompensas	1	4	1	3	7	2
	4		3			
Recursos	1	3	1	2	5	4
	3		2			
Preocupação com novos funcionários	1	2	1	4	6	3
	2		4			
Comunicação	1	4	1	4	8	1
	4		4			

Tabela 8: Dimensões críticas deficitárias

A Tabela 19 apresenta apenas dois dos critérios originalmente apresentados no modelo por ter sido identificado, na Etapa 8, que o critério de importância dos objetivos estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento diretamente afetados pelas dimensões do clima organizacional não interfere, para esta aplicação, na seleção das dimensões críticas deficitárias.

A Tabela 19 apresenta as dimensões críticas deficitárias e sua sugestão de priorização para efeito de um possível plano de ação buscando melhorar seu desempenho. A dimensão denominada Comunicação atingiu o número máximo de pontos, sendo a ela atribuída prioridade máxima. Cabe aqui ressaltar que o resultado da aplicação forneceu uma orientação quanto à importância desta dimensão que tem respaldo nas observações do *Canadian Institute for Knowledge Management*, conforme apresentado na Etapa 9 do modelo proposto.

A próxima etapa proporá, fazendo uso dos resultados desta, ações para a melhoria do desempenho das dimensões impactantes à implantação da gestão do conhecimento identificadas como deficitárias.

## **5.12 Etapa 11: Plano de ação**

Conhecendo-se as dimensões críticas deficitárias, a equipe passa a identificação das possíveis causas para seu mau desempenho, como também a identificação de possíveis ações para sua melhoria, seguindo os procedimentos descritos na Etapa 11 do modelo proposto. Não houve alterações na composição da equipe para a condução desta etapa e, para efeito deste trabalho, ficou decidido que apenas a dimensão crítica deficitária com máxima prioridade será tratada. As demais dimensões serão posteriormente analisadas pela equipe, seguindo-se as orientações do modelo aprimoradas pelo aprendizado na condução desta aplicação inicial.

Para a identificação das causas do fraco desempenho da dimensão crítica Comunicação, seus indicadores, Disponibilidade de Informações, Segurança para Pedir Informações e Comunicação de Valores, são analisados com o auxílio do diagrama de Ishikawa e da técnica *brainstorming*. A Figura 45 apresenta o resultado da análise feita para o indicador Comunicação de Valores:

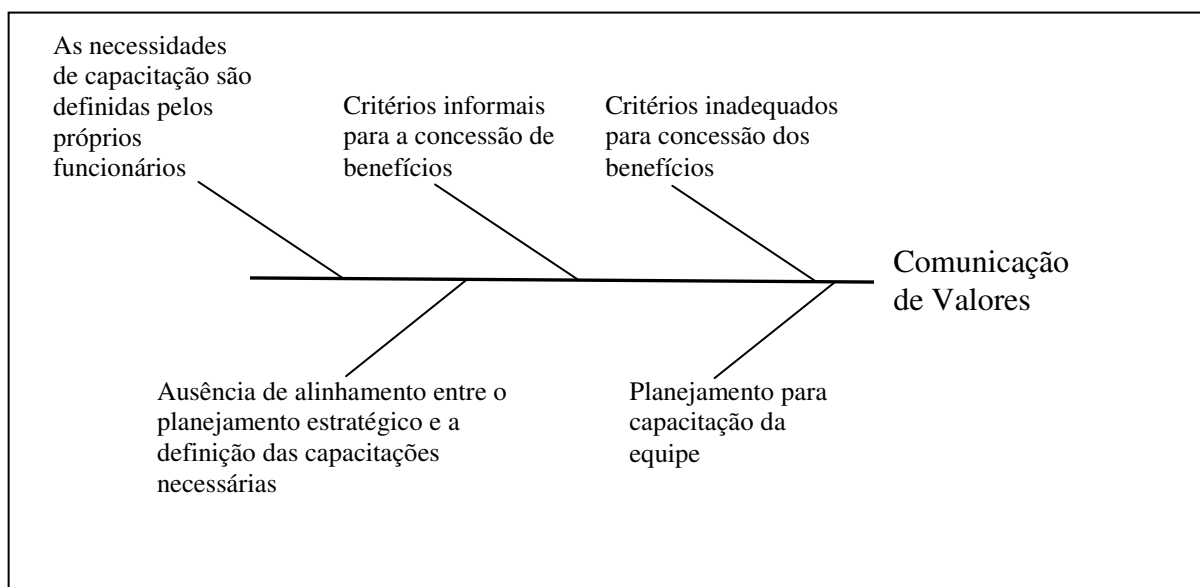


Figura 44: Identificação das causas para o desempenho do indicador Comunicação de Valores

A submissão destes e dos outros indicadores a esta análise resultou, após nova sessão de *brainstormig*, na lista de possíveis soluções constantes na Tabela 20:

<b>Ações propostas para a melhoria da dimensão Comunicação</b>
Incluir o tema capacitação no planejamento estratégico da Divisão de Relações com o Mercado.
Elaborar plano de capacitação alinhado com o planejamento estratégico atual.
Elaborar e implantar um plano de comunicação para o programa de capacitação definido.
Elaborar e implantar um programa de rotação de funções ( <i>job rotation</i> ) interno à Divisão de Relações com o Mercado
Mapear e disponibilizar os processos internos à Divisão de Relações com o Mercado
Mapear, e disponibilizar seus resultados, as competências existentes na Divisão de Relações com o Mercado

Tabela 9: Ações para a melhoria da dimensão crítica para a implantação da gestão do conhecimento: Comunicação

A priorização das ações determinadas para a melhoria desta dimensão foi feita com o auxílio do método analítico de critérios (MAC), considerando-se a dificuldade para implementação da ação, o prazo esperado para obtenção de resultados, a necessidade de investimentos para sua implementação e o impacto esperado após a implementação da medida. Os quatro critérios adotados receberam pesos relativos, determinados através da aplicação da técnica de Mudge, e os resultados obtidos para a priorização das ações são

apresentados na Tabela 21, enquanto que as faixas de pontuação utilizadas são mostradas na Figura 46:

Pontos	Critérios			
	Dificuldade para implantação	Prazo esperado para obtenção de resultados	Investimentos necessários	Impacto esperado
5	Baixa	Imediato	Mínimo ou nenhum	Grande com desdobramentos
4	Baixa a moderada	Até 3 meses	Pequeno	Moderado a grande
3	Moderada	Até 6 meses	Médio	Moderado
2	Moderada a alta	1 ano	Grande	Pequeno
1	Alta	Longo prazo	Muito grande	Discreto

Figura 45: Pontuação para os critérios de priorização das ações

De acordo com as faixas de pontuação definidas, uma ação obteria pontuação máxima quando apresentasse baixa dificuldade para implantação, obtendo resultados imediatos, com mínimo ou nenhum investimento e ainda que seus resultados fossem significativos e com desdobramentos em outros fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento na Divisão de Relações com o Mercado.

Ações para melhoria da Dimensão: Comunicação	Critérios								Total de pontos	Ordem de Prioridade
	Dificuldade de Implementação (Peso= 1)		Prazo para resultados (Peso=1)		Necessidade de Investimentos (Peso=3)		Impacto esperado (Peso=1)			
Incluir o tema capacitação no planejamento estratégico da DRM	1	3	1	1	3	4	1	5	21	5
	3		1		12		5			
Elaborar plano de capacitação alinhado com o planejamento estratégico atual da DRM	1	4	1	2	3	4	1	5	23	3
	4		2		12		5			
Elaborar e implantar um plano de comunicação para o programa de capacitação definido	1	3	1	2	3	4	1	5	22	4
	3		2		12		5			
Job rotation	1	1	1	1	3	2	1	5	13	6
	1		1		6		5			
Mapear e disponibilizar os processos da DRM	1	3	1	4	3	5	1	5	27	1
	3		4		15		5			
Mapear, e disponibilizar, as	1	3	1	4	3	5	1	5	27	2

competências existentes na DRM	3	4	15	5		
--------------------------------	---	---	----	---	--	--

Tabela 10: Priorização das ações destinadas à melhoria das dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da gestão do conhecimento na Divisão de Relações com o Mercado

Na Tabela 21, o critério do Impacto Esperado foi pontuado segundo a figura 46, porém observando-se os resultados obtidos na Etapa 8 para a determinação da influência estendida de cada dimensão sobre os fatores críticos de sucesso para a implantação da gestão do conhecimento na divisão pesquisada. Os demais critérios foram pontuados segundo a percepção e experiência do grupo. Os resultados obtidos mostram alinhamento com a teoria da Gestão do Conhecimento ao indicar a formalização dos processos, o mapeamento das competências da área pesquisada e o alinhamento das oportunidades de capacitação com o planejamento estratégico da organização, refletindo também necessidades identificadas nas etapas anteriores desta aplicação quanto à percepção da importância dada pela empresa ao progresso profissional dos seus funcionários. Outra característica observável na Tabela 21 é que os desenvolvimentos das ações propostas implicarão na ocorrência dos quatro modos de conversão do conhecimento identificados no Capítulo 2: explicitação, socialização, combinação e incorporação do conhecimento.

A elaboração de um plano de ação, partindo-se das soluções identificadas e priorizadas na Tabela 21, passa pelo detalhamento das mesmas, atribuição de responsabilidades para a sua condução e do estabelecimento de um cronograma de implantação, conforme sugerido na Etapa 11 do modelo proposto. Para a implementação das ações destinadas à melhoria da dimensão Comunicação, o plano de ação detalhado é apresentado na Tabela 22:

Plano de ação para melhoria das dimensões do clima organizacional para a implantação da Gestão do Conhecimento							
Revisão:		Inicial		Próxima revisão:		10/2007	
Ação (dimensões afetadas)	Detalhamento	Responsável	Cronograma				Recomendações
			Previsto		Realizado		
			Início	Fim	Início	Fim	
Mapear e disponibilizar os processos da DRM (Comunicação)	Revisão e validação dos processos já mapeados.	Renata	ago/07	nov/07	ago/07		
	Capacitação dos funcionários nos processos	Renata e Sirlene	out/07	dez/07			Inserir práticas da gestão do conhecimento nos processos
	Disponibilizar os processos mapeados na <i>Intranet</i>	Antônio	dez/07	fev/08			Criar processo para atualização continuada dos dados
Mapear, e disponibilizar, as competências existentes na DRM (Comunicação)	Mapeamento de competências	Sirlene, Ronaldo e Departamento de R. H.	set/07	dez/07			Criar processo para atualização continuada dos dados
	Disponibilizar o mapa de competências na <i>Intranet</i>	Antônio	jan/08	fev/08			
Elaborar plano de capacitação alinhado com o planejamento estratégico atual da DRM	Revisão e desdobramento do planejamento estratégico até o nível das unidades	Antônio	out/07	dez/07			
	Avaliar o mapeamento de competências e as necessidades específicas dos processos	Antônio	dez/07	fev/08			O objetivo desta avaliação é a identificação de necessidades imediatas de capacitação

	Avaliar o mapa de competências e as necessidades estratégicas da Divisão	Antônio	jan/08	abr/08			O objetivo desta avaliação é o alinhamento de futuros programas de capacitação com os objetivos estratégicos desdobrados
	Definir programa bienal de capacitação	Antônio	fev/08	ago/08			
Elaborar e implantar um plano de comunicação para o programa de capacitação definido		Bete	ago/07	set/08			Sugere-se que o responsável por esta etapa acompanhe todo o desenvolvimento do plano de capacitação
Incluir o tema capacitação no planejamento estratégico da DRM		Antônio	out/08				Acompanhará a próxima revisão do Planejamento Estratégico
<i>Job rotation</i>		Antônio	jan/09				Será detalhado posteriormente
<b>Data para novo diagnóstico</b>			jan/09				

Tabela 11: Plano de ação para melhoria da dimensão Comunicação.

A Tabela 22 apresenta o detalhamento para as três primeiras ações priorizadas nesta Etapa, sendo que para as demais, em função da sua vinculação aos resultados destas três primeiras, o detalhamento será feito na medida em que os resultados iniciais vão aparecendo e novas revisões do plano de ação forem executadas. Novos diagnósticos do clima organizacional serão programados na medida em que o conjunto de ações implantadas indique sua necessidade ou oportunidade. Considerando-se que as pesquisas de clima organizacional visam identificar as reações dos funcionários da mesma a uma perturbação, interna ou externa (OLIVEIRA, 1995), sugere-se o uso deste instrumento para avaliar e corrigir o curso dos planos de ação para melhoria das dimensões do clima organizacional para a implantação da gestão do conhecimento na Divisão de Relações com o Mercado da organização pesquisada.

O acompanhamento do plano de ação poderá ser feito com a utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos, ficando a cargo da equipe sua seleção, posto que este acompanhamento não é objetivo deste trabalho de dissertação.

### **5.13 Considerações sobre o capítulo**

A aplicação do modelo verificou a viabilidade do mesmo e o cumprimento dos objetivos geral e específicos deste trabalho de dissertação. A identificação das dimensões do clima organizacional com potencial impacto para a implantação da Gestão do Conhecimento na área da organização pesquisada foi feita, segundo orientações levantadas na literatura a respeito dos fatores críticos para o seu sucesso, à luz dos objetivos estratégicos para a Gestão do Conhecimento da desta mesma área. Para a obtenção destes objetivos, cujo valor se encontra na medida em eles orientam aos tipos de conhecimentos que serão objeto de trabalho, verificou-se a necessidade de se conhecer os objetivos estratégicos da organização e de fazer seu desdobramento nos setores que a compõem e que se incluem nesse estudo. Como que resultado, observa-se o atendimento de mais um requisito de sucesso identificado na literatura, qual seja o alinhamento da estratégia de gestão do conhecimento à estratégia geral da organização.

O modelo demonstrou ser de fácil assimilação pela equipe de trabalho, que não relatou dificuldade de entendimento das ferramentas sugeridas, opinando, inclusive, sobre as mais indicadas em cada etapa tendo em vista as características do grupo. Já a compreensão dos principais conceitos da Gestão do Conhecimento, aí inclusas as dinâmicas através das quais a mesma se dá, requereu mais tempo e reflexão da equipe até que fossem corretamente



assimilados e uma linguagem comum pudesse ser estabelecida entre os seus componentes. Durante o processo de aplicação do modelo, pôde-se observar uma tendência do grupo de perder o foco no tema gestão do conhecimento, direcionando-o para temas relevantes ou emergentes no contexto da organização. Como exemplo disso, relata-se que, por reiteradas vezes, membros da equipe de trabalho perguntavam se a análise das relações de causa e efeito deveriam ser feitas para uma situação ideal, ou de acordo com a realidade da organização. Grifa-se a palavra realidade para salientar o seu caráter de opinião a respeito do clima, indiretamente emitida pelo inquiridor. A quase totalidade destas dúvidas era solucionada quando o pesquisador, sem emitir juízo de valor sobre a referida realidade da organização, buscava conduzir a equipe à reflexão sobre o significado e abrangência ora do fator crítico, ora da dimensão do clima organizacional em análise. Constitui-se, portanto, esta constatação numa eventual fraqueza do modelo, sendo sugerido, para minimização de seu impacto, um reforço no nivelamento dos conceitos da Gestão do Conhecimento junto ao grupo de trabalho, bem como a vigilância do pesquisador quanto a esta tendência observada. Nesse sentido, recomenda-se para aplicações futuras um cuidado especial com este tópico, talvez na forma de uma etapa específica de nivelamento de base teórica, já que o fato ora relatado foi observado em uma organização que tem elementos da Gestão do Conhecimento em suas declarações de Missão e Visão.

O uso dos conceitos inerentes à dinâmica de sistemas se mostrou adequado para a identificação e compreensão das relações de causa e efeito que conduzem aos objetivos estratégicos determinados para a implantação da Gestão do Conhecimento, inicialmente a partir dos fatores críticos a ela inerentes e, complementarmente, entre estes fatores e as dimensões consideradas relevantes a sua implantação.

Embora o modelo tenha sido concebido de forma a particularizar a análise dos fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento para cada caso aonde venha a ser aplicado, verificou-se certo alinhamento com os fatores identificados na literatura. Da mesma forma, observou-se que as dimensões identificadas como potencialmente impactantes à implantação da Gestão do Conhecimento guardam respaldo teórico com fatores considerados fundamentais para que se desenvolvam processos inerentes aos modos de conversão do conhecimento. Isto se evidencia quando a priorização em relação às dimensões críticas deficitárias revelou ser a Comunicação a dimensão que deveria receber atenção mais imediata da gestão do projeto.

Outra dificuldade encontrada na aplicação do modelo em uma divisão da organização é o tratamento de questões críticas que envolvam outras áreas que não a em estudo, como por

exemplo o mapeamento de processos e competências que traspassam a área pesquisada. Tal dificuldade não está ligada diretamente ao modelo em si, mas à questão da efetiva adesão da alta administração ao projeto e da percepção da equipe a respeito desta adesão.

Conforme demonstrado no cronograma constante do plano de ação, Etapa 11 desta aplicação, os resultados são esperados para um prazo de seis a 18 meses, razão pela qual não foi possível seu acompanhamento e relato no decorrer deste trabalho.

## Capítulo 6 - Conclusões

### 6.1 Conclusões

A pesquisa bibliográfica realizada mostra uma preocupação da academia quanto à efetiva implantação das práticas da Gestão do Conhecimento na forma de relatos quanto às dificuldades encontradas quando empreendidas iniciativas nesse sentido. Tais dificuldades reportam-se tanto ao entendimento do tema por parte das lideranças organizacionais quanto à disposição dos detentores do conhecimento em partilhar o que amalharam a custa de longos períodos de esforços e aprendizado. Embora o compartilhamento seja um fator *sine qua non* para a ocorrência dos demais processos de conversão do conhecimento, outros fatores também são de fundamental importância como, por exemplo, a predisposição ao aprendizado, sem a qual não há a incorporação do conhecimento eventualmente disponível por quaisquer dos outros modos de conversão. Esta lacuna na literatura sobre implantação da Gestão do Conhecimento remete à necessidade de se conhecer os fatores que exercem influência sobre o indivíduo, detentor do conhecimento ou que dele faça uso, no sentido de induzir ou restringir sua disposição à adoção das práticas da Gestão do Conhecimento na condução diária de suas atividades. Visando a identificação de tais fatores e a viabilização de sobre eles exercer alguma influência, sugere-se caracterizar as dimensões do clima organizacional que exerçam tal impacto e, tendo estabelecidas as relações de causalidade entre estas dimensões e o caminho a ser percorrido até que se alcancem os objetivos estabelecidos para a Gestão do Conhecimento, proceda-se o diagnóstico das mesmas. A partir do conhecimento das dimensões impactantes, de sua percepção por parte dos integrantes da empresa, e da influência das mesmas no projeto de implantação da Gestão do Conhecimento na organização, recomenda-se a ação sobre elas, traduzida na forma de um plano de ações a serem implementadas no sentido de torná-las favoráveis ou de reduzir seu eventual impacto negativo.

O objetivo geral do trabalho, desenvolver um modelo para adequar as dimensões do clima organizacional à implantação do processo de Gestão do Conhecimento, foi atingido através da pesquisa bibliográfica realizada sobre os fundamentos da gestão do conhecimento, do comportamento humano nas organizações, modelos de pesquisa de clima organizacional e, finalmente, dos fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento. O domínio dos

seus conceitos fundamentais, e dos fatores que a literatura indica como críticos à sua implantação, permitiu à equipe de trabalho identificar aquelas dimensões melhor adequadas à revelação do clima organizacional para a implantação da Gestão do Conhecimento, na divisão organizacional pesquisada, a partir dos vários modelos de pesquisa de clima a ela disponibilizados. O conhecimento combinado a partir das fontes bibliográficas também permitiu perceber a necessidade de se alinhar a estratégia a ser determinada para a implantação da gestão do conhecimento com a estratégia geral da organização e seus desdobramentos na divisão pesquisada, resultando na identificação de seus fatores críticos de sucesso específicos. A pesquisa sobre a dinâmica de sistemas, que rege o comportamento das organizações (SENGE, 2000), permitiu reconhecer relações de causa e efeito entre as dimensões do clima organizacional e os fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento identificados, como também o reconhecimento das relações causais entre tais fatores e os objetivos estratégicos estabelecidos para sua implantação. Com o suporte da teoria de pesquisa social, construiu-se um instrumento de pesquisa que possibilitou diagnosticar tais dimensões, identificando-se as que mais impacto potencial poderiam oferecer a um projeto de implantação. A partir de tais resultados, tornou-se viável a elaboração de um plano de ações destinadas a melhoria de seus desempenhos, entendendo-se por melhoria quaisquer resultados favoráveis ao sucesso do projeto. O caráter cíclico do modelo permite, à semelhança do ciclo de Deming, o acompanhamento de tais ações e a realização de novas verificações que indicarão ou não a necessidade ajustes, em face de novas realidades estabelecidas, ou a continuidade do programa de melhoria contínua nos moldes do construto inicialmente erigido.

Os objetivos específicos do presente trabalho foram alcançados no desenvolvimento de sua fundamentação teórica, sendo que a aplicação do modelo os confirmou e identificou características específicas da organização. A determinação das dimensões do clima organizacional percebidas como impactantes à implantação da Gestão do Conhecimento, primeiro objetivo específico desta dissertação, foi alcançada no Capítulo 2, Item 2.2, quando se identificaram características do comportamento humano nas organizações, os principais conceitos de clima organizacional e seus modelos de estudo. O estudo dos diversos modelos apresentados na literatura, complementados com a identificação de fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento no Item 2.3, permitiu a seleção das dimensões do clima organizacional capazes de revelá-lo nos aspectos que são importantes num projeto visando a inserir a Gestão do Conhecimento na organização. A identificação de tais dimensões é feita no Item 5.4, por meio da análise dos modelos de pesquisa de clima

disponíveis, à luz dos objetivos estratégicos organizacionais desdobrados na área em estudo. Tal identificação guarda consonância com fatores críticos identificados no capítulo 2, notadamente os que reportavam a importância do alinhamento estratégico da Gestão do Conhecimento com a estratégia geral da organização e o de se identificar os conhecimentos a serem alvo da gestão.

O segundo objetivo específico, identificar os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento, foi alcançado no Item 2.3 e reforçado pelos resultados obtidos da aplicação do modelo, descritos na quinta etapa do Capítulo 5. Os fatores críticos levantados na literatura identificam a necessidade de haver suporte da liderança ao projeto, da identificação dos conhecimentos a serem abordados, a importância do alinhamento entre as estratégias de implantação e geral da organização e da criação de uma estrutura responsável pela condução do projeto implantação e da continuidade do processo de gestão. Também foram identificados como críticas a adoção de uma visão baseada em processos da Gestão do Conhecimento, a disponibilidade dos recursos e tecnologias vitais para a implementação do projeto, a avaliação de benefícios resultantes das iniciativas apresentadas e a existência de políticas que estimulem as práticas da Gestão do Conhecimento. Finalmente, a existência ou construção de uma cultura favorável às suas necessidades e do treinamento adequado e necessário ao uso de suas ferramentas e desempenho de suas práticas também são apontados como fatores críticos a um projeto de implantação. A aplicação do modelo revelou que, embora com ligeiras diferenciações nas descrições dos fatores lá identificados, todos se enquadram em algum enunciado dos fatores determinados pela revisão bibliográfica, confirmando a aplicabilidade do modelo até este ponto.

O terceiro objetivo específico, estabelecer as relações causais entre as dimensões do clima organizacional e os fatores que caracterizam a implantação da Gestão do Conhecimento, foi alcançado ao longo de toda embasamento teórico feito no Capítulo 2, complementado pelas ferramentas descritas no Item 3.2, do Capítulo 3. As Etapas 6 e 7 da aplicação do modelo, descritas no Capítulo 5, confirmaram a pesquisa bibliográfica ao estabelecerem as relações de causa e efeito entre os fatores críticos identificados e os objetivos estratégicos da implantação da Gestão do Conhecimento, a influência exercida por um fator sobre os outros. Por fim, na Etapa 6, as relações de causa e efeito entre as dimensões do clima organizacional e os fatores críticos para a implantação da Gestão do Conhecimento.

O quarto e último objetivo específico deste trabalho, estabelecer critérios para definir prioridades de melhoria no clima organizacional para a Gestão do Conhecimento, foi alcançado através do uso dos métodos descritos no Item 3.2.3 do Capítulo 3, aplicados na

Etapa 11 do modelo proposto e confirmado no Capítulo 5, Item 5.11, quando da sua aplicação.

A aplicação possibilitou revelar as dimensões que maior influência exercem sobre os fatores, como também a extensão desta influência aos objetivos estratégicos traçados criando e mantendo condições favoráveis à implantação e ao processo, conforme indica Angeloni (2006), da Gestão do Conhecimento.

.

## **6.2 Sugestões para trabalhos futuros**

Durante o desenvolvimento do modelo proposto no Capítulo 4, e no decorrer de sua aplicação, algumas oportunidades para a realização de futuros trabalhos foram identificadas:

- Ao serem concluídas as Etapas 9 e 10 da aplicação do modelo, observou-se a oportunidade da proposição de um diagnóstico de prontidão da organização para a implantação da Gestão do Conhecimento, no tocante ao clima organizacional momentaneamente observado. Propõe-se a realização de pesquisas mais aprofundadas visando estabelecer bases estatísticas para a criação de um Modelo de Clima Organizacional para a Implantação da Gestão do Conhecimento, aplicável a qualquer organização.
- Outra lacuna a ser preenchida nesta construção do conhecimento é a determinação da contribuição do modelo no tocante ao alcance dos objetivos estratégicos gerais da organização.
- Embora a questão da avaliação de benefícios e criação de valor oriundas dos processos de Gestão do Conhecimento, fatores críticos apontados pela literatura, não tenham obtido priorização durante esta aplicação do modelo, pode-se observar, ainda que sem comprovação, um desconforto da equipe quanto a este tema. Propõe-se, com base nesta observação, a identificação dos efeitos que a avaliação de benefícios e a criação de valor podem exercer sobre o clima organizacional para a Gestão do Conhecimento. Esta proposta encontra respaldo em (DESCONFIOMETROS AVARIADOS), quando indica haver necessidade, ou oportunidade, de novas avaliações de clima em virtude de novos fatos observados pela equipe.



## REFERÊNCIAS:

- AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M.. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**. V. 39, N. 5, pp. 1154-1184, 1996.
- ANGELONI, T.. Por que fazer Gestão do Conhecimento? In: FÓRUM de GC na ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2006. **Anais eletrônicos...** Disponível em <http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/portal/DesktopDefault.aspx?TabID=3430>. Acesso em 13/06/2006.
- ANTONY, J.; KUMAR, M.; MADU, C. N.. Six-sigma in small- and medium- size UK manufacturing enterprises – some empirical observations. **International Journal of Quality and Reliability Management**. V. 22, No. 8, p. 860-874, 2005.
- ASPINWALL, E.; WONG, K. Y.. Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review. **Knowledge and Process Management**. V. 11, N. 2, pp. 93-104, 2004.
- AVERSON, Paul. What is the Balanced Scorecard?. Disponível em <<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>> . Acessado em 20/9/2005.
- BAKKER, M.; LEENDERS, R. Th. A. J.; GABBAY, S. M.; KRATZER, J.; Van ENGELN, J. M. L.. Is trust really a social capital: knowledge sharing in product development projects. **The Learning Organization**. V. 13, N. 06, pp. 594-695, 2006.
- BAMFORD, D. R.; GREATBANKS, R.W.. The use of quality management tools and techniques: a study of application in every day situations. **International Journal of Quality and Reliability Management**. V. 22, N. 4, pp. 376-392, 2005.
- BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C.. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Qualitymark. Rio de Janeiro: 1995.
- BISPO, C. A. F.. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**. V. 16, N. 2, pp 258-273, 2006.
- BORGATTI, S.P.; EVERETT, M.G.; FREEMAN, L.C.. **Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis**. Harvard, MA: Analytic Technologies. 2002.
- BORTOLANZA, J. **Uma contribuição à gestão municipal no estabelecimento de prioridades de melhoria na área social**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Orientador: Prof. Osmar Possamai. Florianópolis, 2005.
- BROWN, D.. Resist the backlash – knowledge management is as important as ever. **Canadian HR Reporter**. 15, 16, p. 3, 2002.
- CAMPBELL, D. T.; STANLEY, J. C.. **Delineamentos experimentais e quase experimentais de pesquisa**. E.P.U.. São Paulo: 1970.



CAPRA, F.. **As conexões ocultas: fundamentos para um vida sustentável**. 296 p., Editora Cultrix, São Paulo: 2003.

CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Editora Atlas. São Paulo: 1996.

CODA, R.. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. Ed. Atlas. São Paulo: 1997.

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

CHOURIDES, P.; LONGBOTTON, D.; MURPHY, W.. Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures. **Measuring Business Excellence**. V. 7, N. 2, pp. 29-45, 2003.

CIKM – CANDIAN INSTITUTE OF KNOWLEDGE MANEGEMENT: **A Common KM Framework for the Government of Canada**: Frid Framework for Enterprise Knowledge Management, version 3.0. Ottawa, 83p. 2003.

CONNELLY, C. E.; KELLOWAY, K.. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. **Leadership & Organization Development Journal**. V. 24, N. 5, pp. 294-301, 2003.

CORSO, M.; MARTINI, A.; PELLEGRINI, L.; PAOLUCCI, E.. Technological and organizational tools for knowledge management: in search or configurations. **Small Business Economics**. Dordrecht, V. 21, iss. 4, p. 397, dec. 2003.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C.. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**. Pp. 43-57, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.. **Conhecimento Empresarial: como as orgnizações gerenciam o seu capital intelectual**. Editora Campus. Rio de Janeiro: 1998.

DRUCKER, P. F.. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. Nobel. São Paulo: 2002.

EZINGEARD, J.; LEIGH, S.; CHANDLER-WILDE, R.. Knowledge management at Ernst & Young UK: getting value through knowledge flows. **Association for Computing Machinery (ACM)**: Brisbane, Queensland, Australia, p.807-822, 2000.

GARCIA, M. A.; PACHECO, A. P.; ROSSETTI, A. G.; SALLES, B. W.; SANTOS, N.. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. In: **4º Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento. Anais**. 2005.

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

GONÇALVES, E. L. **A Empresa e saúde do trabalhador**. Editora Pioneira. São Paulo, 1988.

GORE, C.; GORE, E.. Knowledge management: the way forward. **Total Quality Management**. V. 10, N. 4 & 5, pp. S554-S560, 1999.

GOTTARDO, João Aparecido. **A criação e gestão do conhecimento em empresas brasileiras: um estudo exploratório**. Dissertação de Mestrado pelo PPGEF orientador: Neri dos Santos Dr.. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Ed. do autor, 2000.

HALL, C. S. et all. **Teorias da Personalidade**. Editora Pedagógica e Universitária. São Paulo: 1980.

HANDZIC, M.; CHAIMUNGKALANONT, M.. The impact of socialization on organizational creativity. **ECKM – Proceedings of the 4<sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management**. Pp. 425-432, September - 2004

HARIHARAN, A. Establishing km processes – introducing the best practice funnel. **Knowledge Management Review**. V. 8, N. 4, pp. 10-15, 2005.

HERRGARD, T. H.. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. **Journal of Intellectual Capital**. V. 1, N. 4, pp. 357-365, 2000.

HISLOP. D.. Linking human resource management to knowledge management via commitment. A review and research agenda. **Employee Relations**. V. 25, N. 2, pp.182-202, 2003.

HOOFF, B. van den; RIDDER, J. A.. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate e CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**. V. 8, N. 6, 2004. ISSN 1367-3270.

HORAK, B. J.. Dealing with human factors and managing change in knowledge management: a phased approach. **Topics in health information management**. V. 21, N. 3, pp. 8-17, 2001.

HOUGHTON, J; SHEEHAN, P. A Primer on the Knowledge Economy. **Centre for Strategic Economic Studies – Victoria University**. Melbourne City, 25p., 2000

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M.. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**. V. 21, No. 8, p. 1096-1115 2001.

HUSTAD, E.. Knowledge Networking in Global Organizations: the Transfer of Knowledge. **SIGMIS**, Tucson: 2004.

JARRAR, Y. F.. Knowledge management: learning for organizational experience. **Managerial Audit Journal**. V. 17, N.6, pp. 322-328, 2002.

JUNG, D. I.; AVOLIO, B. J.. Effects of leadership styles and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. **Academy of Management Journal**. V. 42, N. 2, p. 208 – 218, 1999.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro; Editora Campus, 1997, 344p.

KATS, D.; KAHN, R.. **Psicologia social das organizações**. Editora Atlas. São Paulo: 1987.

KOLB, D. A. et al.. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. Ed. Atlas. São Paulo, 1986.

KUBO, I.; SAKA, A.. Motivations of knowledge workers in the Japanese financial industry. **Journal of Knowledge Management**. V. 6, N. 3, pp. 262-271, 2002.

LANG, J. C.. Managerial concerns in knowledge management. **Journal of Knowledge Management**. V.5, N. 1, pp. 43-57, 2001.

LEVET, G. P.; GUENOV, M. V.. A methodology for knowledge management implementation. **Journal of Knowledge Management**. V. 4, N. 3, pp. 258-269, 2000.

LIEBOWITZ, J.. Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. **Knowledge and Process Management**. V. 6, N. 1, pp. 37-40, 1999.

LIN, C.; TSENG, S. M.. The implementation gaps for the knowledge management system. **Industrial Management & Data Systems**. V. 105, N. 2, pp. 208-222, 2005.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. Motivation and organizational climate. **Harvard University Press**, 1968.

LUCAS, L. M.. Things are not always they seem. How reputations, culture and incentives influence knowledge transfer. **The learning organization**. V. 13, N.1, pp. 7-24. 2006.

LUNA-REYES, L. F.; ANDERSEM, D. L.. Collecting and analyzing qualitative data for system dynamics: methods and models. **Systems Dynamics Review**. V. 19, N. 4, pp. 271-296, 2003.

LUZ, J. P.. **Metodologia para análise do clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado pelo PPGE, orientador: Francisco Antônio Pereira Fialho Dr.. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: E. do autor, 2001.

MARTENSSON, M.. A critical review of knowledge management as a management tool. **Journal of Knowledge Management**. V.4, N° 3, p.204-216, MCB University Press, 2000.

McDERMOT, R.; O'DELL, C.. Overcoming cultural barriers to knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**. V. 5, N. 1, pp. 76-85, 2001.

McLEAN, J.. ICT and Knowledge Management. **The British Journal of Administrative Management**. Orpington, p.17, jun/jul. 2005.

McNEIL, C. M.. Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams. **Journal of European Industrial Training**. V. 28, N. 1, pp. 93-102. 2004.

**Merrian-Webster on line.** Disponível em <http://www.m-w.com> . Consulta em 30/06/2006.

MINTZBERG, H.. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, p.163-176, Mar./Apr. 1990.

MOFFETT, S.; McADAM, R.; PARKINSON, S.. An empirical analysis of knowledge management applications. **Journal of Knowledge Management**. V. 07, N. 3, pp. 6-36, 2003.

MORIN, E.. **Os sete saberes necessários a educação do futuro**. 115 p., Cortez Editora, São Paulo: 2000.

MOURITSEN, J.; LARSENTHORSGAARD, H.; BUKH, P.N. Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard. **Journal of Intellectual Capital**, V. 6, N. 1, pp. 9-27, 2005.

NEPOMUCENO, C. A.. **Diagnóstico do clima organizacional como instrumento de gestão empresarial: o caso da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Orientadora: Ana Maria Benciveni Franzoni. Florianópolis: 2004.

OLIVEIRA, M. A.. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. Ed. Nobel, São Paulo: 1995.

OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M.. **Condutores da Performance**. Qualitymark, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. Editora Campus, 3. Ed.. Rio de Janeiro, 1977.

PAI, J. C.. An empirical study of the relationship between knowledge sharing and IS/IT strategic planning (ISSP). **Management Decision**. V. 44, N. 1, pp. 105-122, 2006.

PAHL, G.; BEITZ, W.. **Engineering design: a systematic approach**. Springer-Verlag London Limited, 2 Rev. ed., 1996. ISBN 3-540-19917-9.

PEREIRA, E. C.. **O Processo de Criação de Conhecimento nas Empresas: O Modelo Teórico de Nonaka e Takeuchi**. Artigo do Site Informal. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>>. Acesso em: 04/10/2004.

PEREIRA, R. O.. **GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA – Uma proposta de avaliação da Gestão do Conhecimento para a indústria do setor moveleira da Região Metropolitana de Curitiba**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Orientadora: Prof. Aline França de Abreu Ph.D. Florianópolis: Ed. do autor, 2000.

PIERCE, J. L.; GARDNER, D. G.; CUMMINGS, L. L.; DUNHAM, R. B.. Organizational-based self esteem: construct definition, measurement and validation. **Academy of Management Journal**. V. 32, N. 03, pp. 622-648, 1989.

PRITCHARD, R. D. et al.. **Improving organizational performance with the productivity measurement and enhancement system: an international collaboration**. Nova Science Publishers Inc.. New York, 2002.

PMI MG. **PMBOK 2000**. Disponível em <http://www.pmimg.org.br> . Consultado em 18/09/2006.

POLITIS, J. D.. The relationship of various leadership styles to knowledge management. **Leadership & Organization Development Journal**. V. 22/8, p. 354-364, 2001.

POLITIS, J.D.. Dispersed leadership predictor for the work environment for creativity and productivity. **European Journal of Innovation**. V. 8, N. 2, pp. 182-204, 2005).

PORTER, M.. **Ser “Maria vai com as outras” não é um bom negócio. O segredo é ser diferente**. Revista Exame, 7 de maio de 1977. Página 120.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva**. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.

Progressive Policy Institute. **The Emerging Knowledge Society**. The 2002 State New Economy Index, Building Knowledge Economies. World Bank, 2002.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V.. **Manual de investigação em ciências sociais**. Gradiva Publicações. Lisboa: 1992.

RADOS, Gregório Jean Varvakis. Anotações de aula do curso de Gestão por Processos. **Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento**, UFSC. Florianópolis, 29/06/2005.

RICHARDSON, G. P.; PERES, J. A. S.. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Ed. Atlas. São Paulo, 1999.

RIEGE, A.. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**. V. 9, N. 3, pp. 18-35, 2005.

RIZZATTI, G.. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Orientador: Prof. Nelson Colossi. Florianópolis, 2002.

RORATTO, R.P.. **Proposta de ações gerenciais que aumentem o desempenho de exportações de pequenas e médias empresas**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Orientador: Prof. Osmar Possamai. Florianópolis, 2003.

ROWLEY, Jeniffer. What is Knowledge Management?. **Library Management**. V.20, nº 8, p. 416-419, MCB University Press, 1999.

RUBBO, E.. **Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração. Orientador: Prof. Ivan Antônio Pinheiro. 2002.

SAMBROOK, S.; STEWART, J.. Factors influencing learning in Europeans learning oriented organizations: issues for management. **Journal of European Industrial Training**. V. 24/2/3/4, pp. 209-219, 2000.

SANTOS, N. dos.. **O Conhecimento Organizacional – Capítulo 2**. Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC. Disponível em [http://www3.vias.org.br/EASY\\_EGC/ambiente/painel/index.jsp](http://www3.vias.org.br/EASY_EGC/ambiente/painel/index.jsp) , consulta em 29/06/2006.

SANTOS, N. dos. **Criatividade e Inovação**. Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC. Disponível em [http://www3.vias.org.br/EASY\\_EGC/ambiente/painel/index.jsp](http://www3.vias.org.br/EASY_EGC/ambiente/painel/index.jsp), consulta em 29/06/2006.

SCHNEIDER, B.. Organizational climate: individual preference and organizational realities. **Journal of Applied Psychology**. V. 56, pp. 211-217, 1975

SCHOLL, W.; KÖNIG, C.; MEYER, B.; HEISIG, P.. The future of knowledge management: an international delphi study. **Journal of Knowledge Management**. V. 8, N. 2, pp. 19–35, 2004.

SENGE, P. M.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R. B.; SMITH, B. J.. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Qualitymark Ed., 2ª reimpressão. Rio de Janeiro, 2000.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 4ª ed. – rev. atual. – 138 p.. Florianópolis, UFSC, 2005.

SOLIMAN, F.; SPOONER, K.. Strategies for implementing knowledge management: the role of human resources management. **Journal of Knowledge Management**. V. 4, N. 4, pp. 337-345, 2000.

SOUSA, E. L. P.. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Ed. Edgar Blucher. São Paulo: 1978.

STEWART, Thomas. **"Capital Intelectual" é a chave para o Brasil crescer, diz especialista**. São Paulo: Jornal Folha de São Paulo. Entrevista publicada em 07/11/2004.

STREATFIELD, D.; WILSON, T.. Deconstructing “Knowledge Management”. **Aslib Proceedings**. V. 51, nº 3, p. 67-71, 1999.

SUNASSE, N. N.; SEWRY, D.A.. An Investigation of Knowledge Management Implementation Strategies. **Proceedings of SAICSIT**, p. 24-36, 2003.

TAKEUCHI, Hirokata. **Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan**. 1998. Disponível em: < <http://www.sveiby.com/articles>>. Acesso em: 05/10/2004.

TELLES FILHO, P. C. P.; CASSIANI, S. H. B.. Medication administration: acquisition of knowledge and abilities required for a group of nurses. **Rev. Latino-Am. Enfermagem.**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 3, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692004000300012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692004000300012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 May 2007. Pré-publicação. doi: 10.1590/S0104-11692004000300012

TEIXEIRA, R. N. C.. **Desenvolvimento de um modelo para o planejamento de investimentos em flexibilidade de manufatura em situações de mudanças estratégicas da organização.** Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Orientador: Prof. Osmar Possamai Dr.. Florianópolis: Ed. Do autor, 2005.

THIEL, E. E.. **Proposta de Modelo de Implantação de um Projeto de Gestão do Conhecimento com Base em Processos Organizacionais.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Orientador: Prof. Osmar Possamai Dr.. Florianópolis: Ed. do autor, 2002.

TIFERES, R. M.. **Proposta de uma sistemática para avaliar o sucesso da implementação da estratégia empresarial considerando as relações causais entre indicadores de desempenho.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Orientador: Prof. Osmar Possamai Dr. Florianópolis, 2006.

VEEN-DIRKS, Paula van; WIJN, Paul. **Strategic control: meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard.** Long Range Planning, V. 35, pp. 407-427, 2002.

VELHO, G.. **Projeto e metamorfose: antropologia das sociedades complexas.** 137 p., Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, 2003.

WALL, A. A.. Forget value-based management and the balanced scorecard. An interview with Professor Ken Merchant. **Measuring Business Excellence.** V. 9, N. 2, p. 30-32, 2005.

WALTERS, L. K. et al.. Organization climate dimensions and job related attitudes. **Personnel Psychology.** 1974.

WIIG, K. M.. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. **The Journal of Knowledge Management.** V.1, N° 1, p.6-14 Setembro, 1997.

WIIG, K. M.. Introducing Knowledge Management into the Enterprise. In: Liebowitz, J. (Org.). **Knowledge Management Handbook.** Boca Raton : CRC Press, Florida, 1999. p. 3.1-3.40.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W.. Toward a theory of organizational creativity. **Academy of Management Review.** V. 18, pp. 293-321, 1993.

WONG, K. Y.. Critical Success Factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management and Data Systems.** V. 105, N. 3, pp. 261-279, 2005.

Bibliografia,

BOUDON, R.. **Os métodos da sociologia**. Editora Ática, São Paulo. São Paulo: 1989.



Apêndices:

**ANEXOS:****ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA A DETERMINAÇÃO DAS DIMENSÕES E SEUS INDICADORES****Relação das dimensões do clima organizacional para a Gestão do Conhecimento**

- Suporte da Organização
- Suporte da Supervisão
- Suporte do Grupo
- Autonomia para Conduzir o Trabalho
- Disponibilidade de Recursos
- Sobrecarga de Trabalho
- Entraves Organizacionais

**Roteiro de perguntas formuladas aos membros da equipe de trabalho.**

- Você acha que a dimensão “x” serve para revelar o clima organizacional para a Gestão do Conhecimento?
- Por quê?
- Você mudaria alguma das dimensões propostas?
- Que indicadores você acha que podem reproduzir ou traduzir a dimensão “x”.

Fonte: Adaptado de Rizzati (2002, p. 305)

**ANEXO B – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GERAIS E DESDOBRADOS SEGUNDO PERSPECTIVAS ADOTADAS NA REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O PERÍODO 2006-2010 NO SENAC-SC**

	<b>Objetivos Estratégicos Gerais</b>	<b>Desdobramento em suas perspectivas</b>
<b>G. Organizacional</b>	Gestão Organizacional participativa de excelência	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar e redefinir o modelo de gestão voltado à Descentralização e à busca da Excelência;</li> <li>2. Definir a política de criação, ampliação e manutenção de Unidades de Negócio;</li> <li>3. Criar, desenvolver e integrar Sistemas de Informações Gerenciais;</li> <li>4. Implantar a ferramenta de Organização, Sistemas e Metodos que contemple: <ul style="list-style-type: none"> <li>Processos;</li> <li>Procedimentos; e</li> <li>Rotinas.</li> </ul> </li> <li>5. Definir e implantar Política de Investimento;</li> <li>6. Implantar Programa de Qualidade segundo os critérios de Excelência;</li> </ol>
<b>G. Financeira</b>	Gestão Econômica Financeira focada na sustentabilidade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir critérios de alocação das receitas;</li> <li>2. Centralização de compras (excluindo almoxarifado);</li> <li>3. Equilibrar a relação economico-financeiro;</li> <li>4. Criar mecanismos de crédito da EDP;</li> <li>5. Critérios de concessão de bolsas de estudo;</li> <li>6. Aumentar a rentabilidade dos cursos/produtos/serviços;</li> <li>7. Otimizar a aplicação e controle dos recursos.</li> </ol>

G. Pessoas	Desenvolver e implementar uma política de Gestão de Pessoas.	<p>1. Implementar Plano Diretor de Gestão de Pessoas que contemple:</p> <p>Recrutamento e seleção;</p> <p>Ambientação;</p> <p>Integração;</p> <p>Capacitação e desenvolvimento (corporativo e descentralizado);</p> <p>Plano de carreira;</p> <p>Benefícios;</p> <p>Administração de desempenho;</p> <p>Assistência social e valorização das pessoas;</p> <p>Plano de sucessão;</p> <p>Programa de saúde e segurança no trabalho.</p> <p>2. Elaborar Programa de Desenvolvimento de Pessoas a partir do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento das competências dos perfis dos cargos;</li> <li>• Mapeamento das competências de cada colaborador;</li> </ul> <p>3. Desenvolvimento de programa de educação continuada com base nos <i>gaps</i> do mapeamento de competências.</p> <p>4. Definir parâmetros de alocação de pessoal estabelecido de acordo com as necessidades mínimas de cada Unidade de Negócio.</p> <p>5. Avaliar internamente a instituição diagnosticando a cultura e o clima organizacional.</p>
------------	--	---

<b>G. Educacional</b>	<p>Fortalecimento das ações educacionais e disseminação do conhecimento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender aos referenciais político-pedagógicos da Educação Profissional.</li> <li>2. Fortalecer o processo de educação por competência através do desenvolvimento de novos produtos adequados aos itinerários formativos.</li> <li>3. Ampliação da oferta de Educação Profissional para o nível superior.</li> <li>4. Implantação de programa de assessoria e consultoria empresarial.</li> <li>5. Desenvolver e implantar programas de novas tecnologias e metodologias</li> <li>6. Criar programa de educação continuada</li> <li>7. Institucionalizar o Ensino Superior no SENAC/SC</li> <li>8. Implantação de pesquisa e extensão com disseminação do conhecimento</li> <li>9. Ampliar as parcerias com empresas e instituições detentoras de tecnologia.</li> <li>10. Fortalecimento da avaliação institucional.</li> </ol>
-----------------------	--	---

G. de Marketing	Fortalecimento da gestão da marca e dos clientes internos e externos.	<p>1. Elaborar e implantar plano de Marketing</p> <p>Análise de mercado, clientes, pesquisas, concorrência, posicionamento.</p> <p>Novos produtos, ciclo de vida dos produtos, campanhas publicitárias, assessoria de imprensa.</p> <p>Marketing digital.</p> <p>Diferenciar as ações de marketing por modalidade de ensino.</p> <p>2. Elaborar e implantar plano de Endomarketing</p> <p>Implantação de projeto de comunicação interna, com o objetivo de informar, motivar e integrar os colaboradores.</p> <p>Capacitação continuada das equipes dos núcleos de relação com o mercado.</p> <p>3. Elaborar e implantar um plano de Comercialização</p> <p>Sistematizar e implantar um plano de Marketing de relacionamento. Política de preços, descontos, promoção. Atendimento ao cliente corporativo.</p>
-----------------	---	--

### ANEXO C – EXEMPLO DE FICHA BRAINWRITING 6-3-5 DESENVOLVIDA PELA EQUIPE

Problema: Quais seriam as necessidades futuras da Div. de Relações com o Mercado para que ela possa alcançar seu OERM(p) : Implementar Plano Diretor de Gestão de Pessoas?			Nº da ficha: 1  Data: 08/05/2004
1	Implantação de um plano de divulgação	Pesquisa de satisfação institucional	Conhecer o que a concorrência está fazendo
2	Criar plano de comunicação interna	Divulgar pesquisa de clima	<i>Cases</i> de outras empresas
3	Sistematizar processo de benefícios concedidos	Sistematizar divulgação de resultados a partir de planos de ação	Subsidiar RH com vantagens concedidas por empresas afins (atividades correlatas)
4	A comunicação vire cultura na organização	Se preocupar e dar respostas para o público interno verificando as prioridades da instituição	Ter uma política de <i>benchmarking</i>
5	Definir relação custo benefício	Manter canais abertos e acessíveis	Pesquisa interna para definir prioridades

## ANEXO D – MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

### Seleção dos Objetivos Estratégicos mais Relevantes

<b>Critérios para a pontuação de cada quesito:</b>
(5) = Responde em grau máximo a proposta da pergunta.
(4) = Responde com significativa relevância a proposta da pergunta e é importante para a realidade da organização.
(3) = Responde parcialmente a proposta da pergunta
(2) = Responde com pouca relevância a proposta da pergunta, mas é circunstancialmente necessário à organização.
(1) = Responde em grau mínimo a proposta da pergunta.

Objetivos estratégicos para a implantação da Gestão do Conhecimento	Avaliação da equipe															Total	Importância relativa do objetivo (%)
	Cobertura					Alinhamento					Contexto						
	Este objetivo cobre algum aspecto de grande importância para a organização?					Este objetivo está alinhado e reflete a prioridade dos objetivos estratégicos da organização?					Este objetivo reflete a situação e o contexto da organização?						
Reconhecer, estimular e criar formas de valorizar os talentos.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	9%	
Propiciar ambientes favoráveis à socialização.	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	12,8	8%
Criar novas ferramentas e estimular o uso das existentes para integração entre elas.	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	11,4	7%
Utilizar os recursos e práticas da GC para o mapeamento, desenvolvimento, melhoria e implantação de processos.	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	13,2	8%
Buscar informações como referências internas e externas para construção das ferramentas de exteriorização.	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	4	3	10,6	6%
Organização e capacitação dos colaboradores para utilização dos processos.	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	14,4	8%
Desenvolver e implantar ações de Endomarketing.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	14,6	9%
Criar e implantar ouvidorias internas e externas.	4	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	13,2	8%
Criar, implantar e disponibilizar pesquisas relevantes.	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	13,4	8%
Propiciar e participar de grupos de discussão para socialização e combinação dos conhecimentos.	5	5	3	5	4	3	4	4	5	4	5	5	3	5	4	12,8	8%
Valorizar o aprendizado constante para reconstrução dos saberes.	5	5	4	4	3	3	5	4	4	3	5	5	4	4	3	12,2	7%
Institucionalizar a gestão por processos.	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	14,8	9%
Disponibilizar acesso a recursos e práticas para a interiorização do conhecimento.	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	12,2	7%



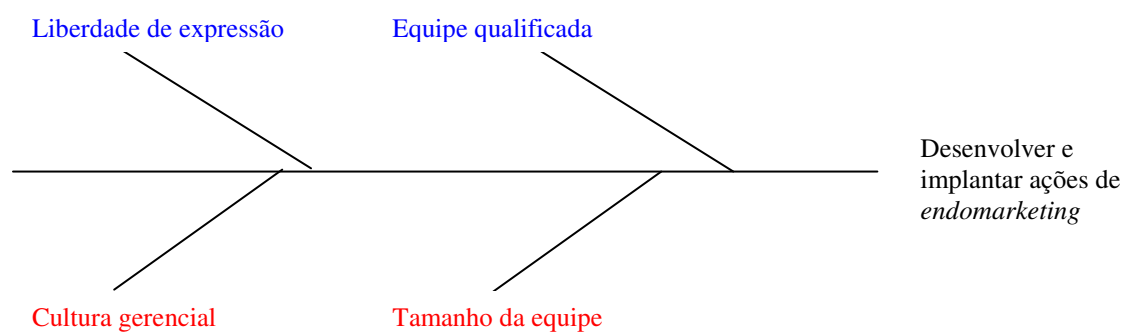
## ANEXO E – QUADRO RESUMO DOS MODELOS DE ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Fatores críticos para a Gestão do Conhecimento	
1	Suporte da alta direção.
2	Determinação dos tipos de conhecimentos a serem geridos.
3	Estratégia da Gestão do Conhecimento e estratégia organizacional.
4	Infra-estrutura de gestão.
5	Visão baseada em processos da Gestão do Conhecimento.
6	Disponibilidade de recursos.
7	Tecnologias, ferramentas e sistemas da Gestão do Conhecimento.
8	Avaliação de benefícios e criação de valor.
9	Motivação e políticas de recompensa.
10	Cultura organizacional.
11	Treinamento.

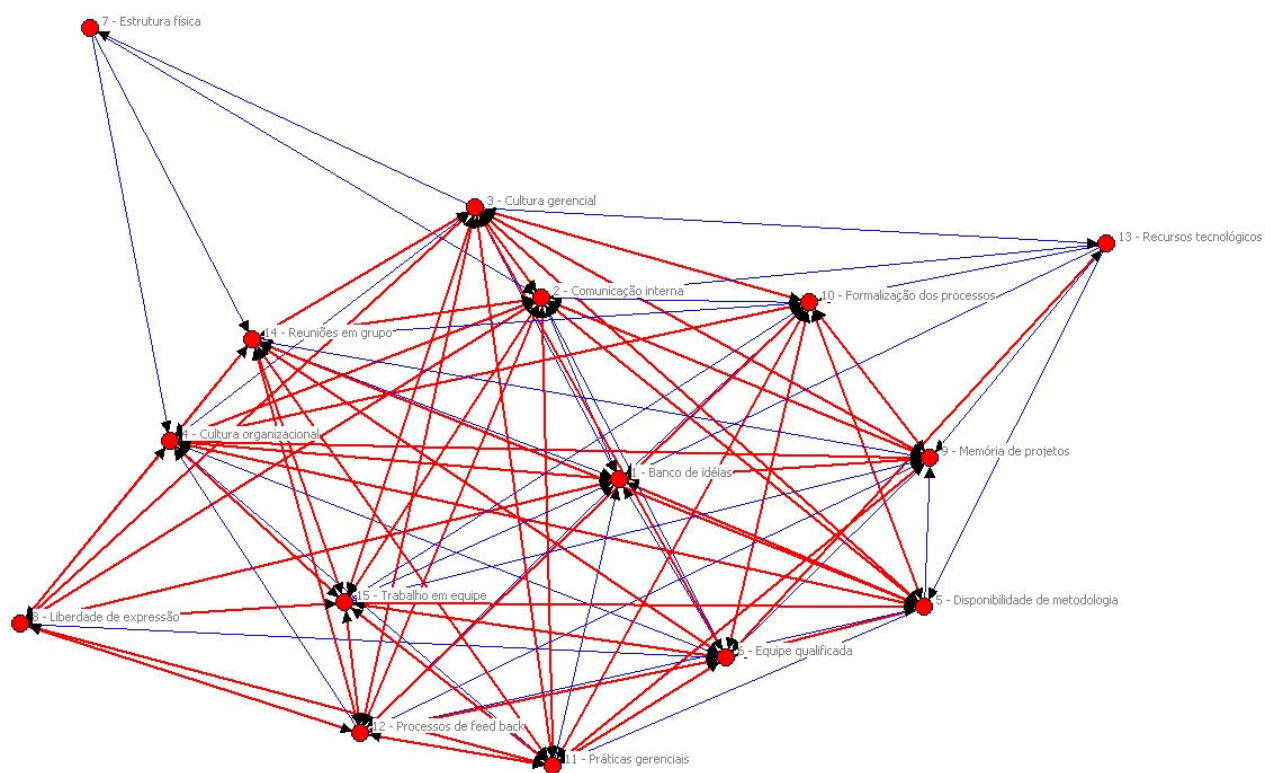
Modelos de análise do clima organizacional e fatores críticos da implantação por ele afetados										Fatores críticos afetados
Lutwin e Stringer	Campbell	Schneider	Kolb	Pierce	Colossi	Amábil	Coda	Rubbo	Bispo	
Dimensões	Dimensões	Dimensões	Dimensões	Dimensões	Dimensões	Dimensões	Dimensões	Dimensões	Dimensões	
		Suporte da Supervisão	Liderança	Respeito da gerência	Comportamento das chefias	Encorajamento da supervisão	Liderança		Estrutura organizacional	1; 4; 5; 7; 9; 10
Estrutura	Estrutura	Estrutura	Conformismo	Organização mecanicista		Impedimentos organizacionais			Burocracia	3; 4; 5; 7; 8; 10
Responsabilidade	Autonomia	Independência	Responsabilidade	Auto estima ligada ao trabalho	Filosofia e ambiente geral na empresa	Autonomia		Liberdade/Segurança		7; 8; 9; 10; 11
Riscos				Complexidade do trabalho		Pressões por desafios		Desafio		1; 3; 4; 6; 8; 11
			Clareza organizacional			Encorajamento organizacional	Maturidade empresarial	Competição pelo poder		1; 2; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 11
Recompensa	Recompensa		Recompensas		Sistema de avaliação e controle		Compensação		Incentivos	6; 8; 9
Relacionamento	Consideração		Calor e apoio			Encorajamento do grupo	Colaboração	Colaboração	Ambiente de trabalho	1; 2; 5; 6; 7; 8; 9; 10
								Ambiente	Cultura organizacional	
Conflitos		Conflitos								2; 5; 9; 10
					Condições físicas de trabalho	Recursos				2; 4; 5; 6; 7; 8
			Padrões	Desempenho no trabalho		Pressões por controle		Tempo		1; 4; 5; 6; 8; 11
				Cidadania						
				Comprometimento			Identificação com a empresa		Vida profissional	1; 2; 5; 11
		Preocupação com novos empregados								11
				Motivação intrínseca						
		Satisfação geral		Satisfação geral no trabalho	Satisfação pessoal					
				Estabilidade					Segurança no emprego	
				Auto estima geral						
					Progresso funcional		Valorização profissional	Valorização	Nível sócio cultural	2; 3; 7
				Satisfação em pertencer à organização						

					Sistema de assistência e benefícios				Assistência aos funcionários	
					Lazer				Férias e lazer	
							Comunicação			
							Recursos humanos			
							Acesso			
									Remuneração	
									Transporte	
									Investimentos e despesas familiares	
									Política e economia	
									Saúde	
									Segurança pública	
									Situação financeira	
									Time de futebol	
									Vida social	

## ANEXO F – EXEMPLO DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA NA ETAPA 5 DO MODELO



## ANEXO G – SOCIOGRAMA DE INTERRELACIONAMENTO ENTRE FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.



Fonte: Figura 51; sociograma elaborado com programa Netdraw a partir do Ucinet 6 (BORGATTI et al, 2002).

## ANEXO H – GRAU DE CENTRALIDADE DOS FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.

### FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES

-----  
 Diagonal valid? NO  
 Model: ASYMMETRIC  
 Input dataset: Matriz de relacionamentos entre FCS para implantação da Gestão do Conhecimento

	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
-----	-----	-----	-----	-----
Cultura gerencial	14.000	10.000	100.000	71.429
Equipe qualificada	13.000	8.000	92.857	57.143
Trabalho em equipe	12.000	9.000	85.714	64.286
Processos de feed back	12.000	8.000	85.714	57.143
Reuniões em grupo	12.000	10.000	85.714	71.429
Práticas gerenciais	11.000	10.000	78.571	71.429
Comunicação interna	10.000	13.000	71.429	92.857
Disp. de metodologia	10.000	10.000	71.429	71.429
Formalização dos proc.	9.000	10.000	64.286	71.429
Liberdade de expressão	8.000	9.000	57.143	64.286
Cultura organizacional	8.000	13.000	57.143	92.857
Memória de projetos	6.000	12.000	42.857	85.714
Recursos tecnológicos	6.000	2.000	42.857	14.286
Banco de idéias	4.000	13.000	28.571	92.857
Estrutura física	3.000	1.000	21.429	7.143

### DESCRIPTIVE STATISTICS

	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
-----	-----	-----	-----	-----
1 Mean	9.200	9.200	65.714	65.714
2 Std Dev	3.208	3.429	22.917	24.495
3 Sum	138.000	138.000	985.714	985.714
4 Variance	10.293	11.760	525.170	600.000
5 SSQ	1424.000	1446.000	72653.063	73775.508
6 MCSSQ	154.400	176.400	7877.551	9000.000
7 Euc Norm	37.736	38.026	269.542	271.616
8 Minimum	3.000	1.000	21.429	7.143
9 Maximum	14.000	13.000	100.000	92.857

Network Centralization (Outdegree) = 36.735%

Network Centralization (Indegree) = 29.082%

Fonte: Calculado a partir dos dados coletados com o programa Ucinet 6 (BORGATTI et al, 2002)

## ANEXO I – GRAU DE INTERMEDIACÃO DOS FCS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.

### FREEMAN BETWEENNESS CENTRALITY

Important note: this routine binarizes but does NOT symmetrize.  
Un-normalized centralization: 286.051

	1	2
	Betweenness	nBetweenness
	-----	-----
Cultura gerencial	24.270	13.335
Comunicação interna	8.545	4.695
Reuniões em grupo	7.699	4.230
Equipe qualificada	6.855	3.766
Disponibilidade de metodologia	6.621	3.638
Cultura organizacional	5.541	3.044
Liberdade de expressão	3.886	2.135
Memória de projetos	3.244	1.783
Formalização dos processos	3.198	1.757
Práticas gerenciais	2.763	1.518
Trabalho em equipe	2.366	1.300
Banco de idéias	1.547	0.850
Processos de feed back	1.466	0.805
Recursos tecnológicos	0.000	0.000
Estrutura física	0.000	0.000

### DESCRIPTIVE STATISTICS FOR EACH MEASURE

	1	2
	Betweenness	nBetweenness
	-----	-----
1 Mean	5.200	2.857
2 Std Dev	5.721	3.143
3 Sum	78.000	42.857
4 Variance	32.725	9.880
5 SSQ	896.476	270.642
6 MCSSQ	490.876	148.193
7 Euc Norm	29.941	16.451
8 Minimum	0.000	0.000
9 Maximum	24.270	13.335

Network Centralization Index = 11.23%

Fonte: Calculado a partir dos dados coletados com o programa Ucinet 6 (BORGATTI et al, 2002)

## ANEXO J – GRAU DE PROXIMIDADE DOS FCS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Output Log #13

File Edit

Log File Number 13

Closeness Centrality Measures

	1	2	3	4
	inFarness	outFarness	inCloseness	outCloseness
1 1 - Banco de idéias	15.000	26.000	93.333	53.846
2 2 - Comunicação interna	15.000	18.000	93.333	77.778
4 4 - Cultura organizacional	15.000	22.000	93.333	63.636
9 9 - Memória de projetos	16.000	22.000	87.500	63.636
5 5 - Disponibilidade de metodologia	18.000	18.000	77.778	77.778
3 3 - Cultura gerencial	18.000	14.000	77.778	100.000
14 14 - Reuniões em grupo	18.000	16.000	77.778	87.500
11 11 - Práticas gerenciais	18.000	17.000	77.778	82.353
10 10 - Formalização dos processos	18.000	19.000	77.778	73.684
15 15 - Trabalho em equipe	19.000	16.000	73.684	87.500
8 8 - Liberdade de expressão	19.000	20.000	73.684	70.000
6 6 - Equipe qualificada	20.000	15.000	70.000	93.333
12 12 - Processos de feed back	20.000	16.000	70.000	87.500
13 13 - Recursos tecnológicos	29.000	23.000	46.276	60.870
7 7 - Estrutura física	30.000	26.000	46.667	53.846

Statistics

	1	2	3	4
	inFarness	outFarness	inCloseness	outCloseness
1 Mean	19.200	19.200	75.913	75.551
2 Std Dev	4.354	3.709	13.567	13.843
3 Sum	288.000	288.000	1138.700	1133.261
4 Variance	18.960	13.760	184.071	191.630
5 SSQ	5814.000	5736.000	89203.563	88493.094
6 MCSQ	284.400	206.400	2761.071	2874.445
7 Euc Norm	76.250	75.736	298.670	297.478
8 Minimum	15.000	14.000	46.667	53.846
9 Maximum	30.000	26.000	93.333	100.000

Network in-Centralization = 38.76%

Network out-Centralization = 54.41%

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset C:\Arquivos de programas\Analytic Technologies\Ucinet 6\DataFiles\Closenessfcsqc

Running time: 00:00:01

Output generated: 04 Jan 08 00:41:26

Copyright (c) 1999-2005 Analytic Technologies

Windows taskbar: Iniciar, versões da dissertação, Microsoft Excel - Laço..., Introduction to social ..., Ucinet 6 for Windows, dissertação marcos g..., 00:42

Fonte: Calculado a partir dos dados coletados com o programa Ucinet 6 (BORGATTI et al, 2002)