

A Percepção da Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso na Área de Tecnologia da Informação em uma Universidade Federal.

Cláudio Sonáglio Albano¹

¹Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)

Rua Travessa 45, nº1650 - Bairro Malafaia - CEP: 96413-170 - Bagé/RS

Campus Bagé – Curso Engenharia de Produção

claudio.albano@unipampa.edu.br

Abstract: *Knowledge management is important, especially in areas where knowledge is extremely volatile, such as information technology. The aim of this study was to verify which is the perception of the servers, the area mentioned above, a Federal University on the theme and which the existing conditions for the implementation of a knowledge management program. It can be concluded that although the organization as a whole does not provide good growing conditions, structure and processes for such a program in the area of information technology servers have awareness of these theme, as well as present conditions to support a program knowledge of management.*

Resumo: *É inegável a importância da gestão do conhecimento, em especial em áreas onde o conhecimento é extremamente volátil, como a tecnologia da informação. O objetivo do trabalho foi verificar a percepção dos servidores, da área acima citada, de uma Universidade Federal com relação ao tema e quais as condições existentes para a implantação de um programa de gestão do conhecimento (GC). Embora a organização como um todo não ofereça boas condições de cultura, estrutura e processos para tal programa, na área de tecnologia da informação os servidores tem percepção da importância do tema, bem como apresentam condições para suportarem um programa de GC.*

1. Introdução e Justificativa

Na sociedade atual as organizações estão sujeitas a mudanças constantes e sofrem influências de diversas naturezas. Em alguns segmentos organizacionais, estas mudanças são mais constantes e os desafios tornam-se ainda maiores, realçando a importância da organização ter formalizado um processo de aquisição, armazenamento e compartilhamento de seu conhecimento. Entre estes segmentos certamente podemos destacar a área de tecnologia da informação, esta área é entendida como vital, no mínimo como suporte, as demais atividades de uma organização.

Neste cenário Gestão do Conhecimento (durante o texto será usada a sigla - GC) ou *Knowledge Management* é um aliado valioso das organizações. Entretanto para que esta seja eficientemente implementada em uma organização é necessário que seus

integrantes estejam efetivamente comprometidos com este objetivo, além de disporem de ferramentas adequadas. Com o crescente e constante avanço tecnológico a criação de plataformas (ferramentas) que viabilizem a implementação de um sistema de GC, ou seja, dificuldades técnicas parecem ceder lugar a preocupações referentes à postura dos integrantes da organização visando sua adoção.

No contexto descrito acima, ou seja, de facilidades tecnológicas, estas coexistindo em um ambiente propício a troca/criação de conhecimento, como é o ambiente acadêmico pode-se imaginar que a adoção dos sistemas de GC esteja facilitada, mas diversos estudos e pesquisas mostram o oposto.

Segundo Albino & Reinhard (2009) embora muito se tenha pesquisado sobre a importância desempenhada pela GC, pouca atenção tem se dado a dificuldade entre o esforço para desenvolver e implantar projetos de gestão de conhecimento nas organizações, e a sua efetiva utilização.

Em organizações privadas, onde um dos principais objetivos (se não o principal) é o resultado financeiro, a implementação de programas de Gestão do Conhecimento é largamente justificada através deste objetivo. Nas organizações públicas, este não é – e não deve ser – o objetivo maior. Desta forma emergem outras questões que devem nortear um processo de GC, tais como: melhoria dos processos, suportar com maior qualidade as estratégias, gerir melhor o conhecimento na/da organização visando uma maior inovação em sua forma de atuar, entre outras [Santos Netto 2005]. Em áreas que atuam diretamente com tecnologia, em especial tecnologia da informação, gestão do conhecimento torna-se mais complexa e importante, pois o conhecimento nesta área é altamente volátil, sendo importante para uma organização ser capaz de reter e compartilhar seu conhecimento [Borges 2011].

A partir do contexto descrito acima; importância da tecnologia da informação e comunicação (TIC) para uma organização aliada a sua constante e crescente complexidade; possibilidades atuais de utilização de um sistema de Gestão de Conhecimento (GC) e dificuldades inerentes a sua implementação, em especial por questões culturais e estruturais de uma organização, entende-se que se torna oportuno o seguinte problema de pesquisa:

Identificar a percepção dos servidores (termo utilizado para identificar os funcionários de órgãos públicos) da área de TIC de uma universidade federal (organização pública), com relação às práticas relacionadas com a GC, através da aplicação de um instrumento que identifique a percepção do servidor sobre GC e sobre a existência e possível utilização destas ferramentas. Ainda pode-se relacionar como objetivos secundários deste trabalho: verificar as condições existentes para a implantação de um programa de gestão de conhecimento na organização e mensurar o estágio atual de utilização das ferramentas de tecnologias de informação e comunicação (TIC) da organização para apoiar a implantação de um programa de gestão do conhecimento.

2. Fundamentação teórica

Nesta seção serão abordados os temas inerentes ao trabalho, assim descreve-se: gestão do conhecimento e sua importância atual, em especial para atividades onde o conhecimento é especializado, altamente evolutivo e volátil, como a área de tecnologia

da informação e comunicação. A importância de realizar-se um diagnóstico antes/durante o processo de implementação de GC. Também se aborda a relação entre GC e fatores culturais e estruturas de uma organização, tais como: liderança, cultura, processos e tecnologias.

2.1 Gestão do Conhecimento e importância atual

Durante a década de 90, bastante influenciada pelo fenômeno da globalização, e pelo esgotamento das formas tradicionais de competição, entre organizações (e até mesmo nações), emergem novos paradigmas de gestão. Embora já abordado anteriormente, o tema gestão do conhecimento, emerge entre estes novos paradigmas, em especial, pela abordagem de alguns autores, entre os quais podemos destacar Nonaka (1997) quando afirma que em uma sociedade e/ou economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva é o conhecimento.

Com o transcorrer do tempo fica claro que era complexo o processo de capturar, armazenar e disseminar (compartilhar) o conhecimento em uma organização, desta forma surge a preocupação com a gestão do conhecimento, pois a construção do conhecimento é um esforço multifacetado [Albino e Reinhard 2005].

Gestão do conhecimento pode ser entendida como uma proposta para desenvolver sistemas e processos que visem facilitar a captura, armazenagem e compartilhamento do conhecimento, focado na estratégia organizacional, visando aumentar a competitividade da mesma [Davenport e Prusak 2003].

Um sistema de gestão do conhecimento está alicerçado no tripé: ferramentas, pessoas e processos. Desta forma torna-se evidente que para uma organização implementar e manter um sistema eficiente de GC, é importante ter ferramentas tecnológicas a sua disposição, mas em especial, deve dar atenção a sua estrutura organizacional, através de seus integrantes (pessoas), de seus processos organizacionais e sua cultura organizacional. Uma eficiente gestão do conhecimento na organização pode (e deve) aumentar a geração e fluxo de informações que sejam significativas, de forma a promover o aprendizado individual e coletivo, maximizando o valor do conhecimento da organização.

2.2 GC e área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

Paralelamente a crescente importância do tema GC nas organizações, desenvolveram-se a tecnologia da informação e da comunicação, desta forma possibilitaram que diversas ferramentas fossem disponibilizadas para as organizações implementarem sistemas de GC. Estas tecnologias, da informação e da comunicação (denominadas TIC), compõem atualmente um dos setores organizacionais que estão mais impactados pela crescente importância do conhecimento. É inegável que os indivíduos que atuam na área de TIC, das organizações, estão atualmente entre os que mais trabalham com o conhecimento.

O conhecimento na área da TIC evolui rapidamente ao mesmo tempo em que torna o conhecimento anterior, muitas vezes, obsoleto. Esta área pode ser fonte de inovação e diferenciação para as organizações, devido à permeabilidade destas ferramentas e tecnologias em toda a organização, pois suportam as mais diversas atividades. Assim, os indivíduos que atuam na área de TIC enfrentam situações peculiares nas organizações, devido a uma dualidade de funções (suportam/desenvolvem/implementam ferramentas de GC ao mesmo tempo em que devem ser um dos principais usuários destas) [Borges 2011]. Deve-se ressaltar que

quando um indivíduo desta área se retira da organização este carrega consigo uma vasta gama de conhecimentos.

Entretanto os desafios para a eficiente implementação de um sistema de GC, nesta área, não são menores que nas demais áreas da organização, embora alguns autores, entre os quais podemos citar Davenport e Prusak (2003), afirmem que os indivíduos mais aptos a atuarem em sistemas de GC, apresentam uma combinação de habilidades como: forte conhecimento estruturado, qualificações técnicas e vocação para rápida aprendizagem, fatores estes presentes em equipes de TIC.

2.3 Diagnosticando GC e ferramentas para esta finalidade

Com o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento (GC) no cenário das organizações, tornou-se importante mensurar (ou avaliar/auditar) este processo. Desta forma diversas ferramentas foram desenvolvidas para esta finalidade. Estas também são concebidas com a finalidade de mensurar o grau de maturidade de uma organização com relação à GC.

Justifica-se a necessidade de avaliar e/ou mensurar a GC nas organizações, por diversas razões, entre as quais podemos citar: avaliar a capacidade da organização em ampliar seus ativos intelectuais; avaliar se sua utilização é pertinente aos objetivos da organização, preparar a organização para a implementação de práticas de GC, verificar as reais necessidades da organização com relação à GC, entre outras [Gonçalo 2010 e Botelho 2008].

A ferramenta a ser utilizada neste trabalho será o KMAuditBr. Os seguintes motivos fizeram com que esta ferramenta fosse utilizada no trabalho: facilidade para acesso a sua documentação (contato direto com o autor), complexidade reduzida em comparação com outras ferramentas e possibilidade de uso dos dados coletados neste trabalho para comparação (benchmarking) com outros trabalhos do autor da ferramenta.

Esta ferramenta contempla aspectos necessários para avaliação e auditoria de GC, que são as seguintes: importância dos processos, ambiente de colaboração, formas de comunicação, uso de ferramentas tecnológicas, entre outras [Rasmus 2011].

A ferramenta foi desenvolvida, segundo seu autor - João Pedro Albino – [Albino et al 2009], tendo como objetivo principal avaliar a situação dos processos e atividades da organização visando diagnosticar sua real necessidade de GC, além de proporcionar referências para o desenvolvimento de um modelo efetivamente útil para a organização. Outros objetivos da ferramenta são: realizar uma avaliação inicial e identificar possíveis processos de GC já em uso, além de verificar o apoio/papel das ferramentas de TI, entre outros.

A ferramenta é uma adaptação para o cenário brasileiro da ferramenta KMAT, Jagger (1999) e APQC (2001), está apoiada em cinco “seções”, que são: processos, liderança, cultura organizacional, tecnologia da informação e métricas.

2.4 Gestão do Conhecimento (GC) e fatores organizacionais

É inegável que fatores organizacionais como liderança, cultura, processos e tecnologias, impactam fortemente um processo de Gestão do Conhecimento, reconhecendo a importância destes fatores o instrumento utilizado aborda estes fatores.

Em cada um destes fatores (liderança, cultura, processos e tecnologias) alguns aspectos devem ser analisados. Estes aspectos compõem uma *arquitetura* de sistemas para gestão do conhecimento [Lawton, 2001]. Este autor sugere para cada fator uma série de aspectos que compõem esta arquitetura, como exemplo no fator tecnologia podemos citar: programas de correio eletrônico, sistemas de gestão de documentos, sistemas de relacionamento com clientes, entre outros. Ainda segundo este autor, o correto entendimento das potencialidades destes recursos pode ser um fator decisivo para um eficiente sistema/programa de GC, sendo necessário que a organização apresente um ambiente propício, de forma a aproveitar melhor seu conhecimento.

Outros autores reforçam a importância destes aspectos para programas/sistemas de GC. A cultura organizacional deve influir o engajamento dos profissionais com relação à transmissão do conhecimento tácito, assim culturas organizacionais que visem e estimulem o trabalho colaborativo devem produzir melhores resultados neste sentido [Borges 2011].

Conforme Rasmus (2001), organizações bem sucedidas em Gestão do Conhecimento, apresentam algumas características comuns, que podem ser visualizadas nos fatores acima citados. No fator processos, por exemplo, cita como características comuns a organizações com sucesso em GC: processos fortemente documentados, processos revisados regularmente, sistemas para captura de sugestão e compartilhamento de melhorias de processos, processos fortemente alinhados a estratégia, entre outros.

Outro aspecto organizacional que impacta a GC é a liderança. Senge (1990) demonstra que quando a organização dispõe de “*um guia*” que conduza os demais integrantes a um caminho comum, torna-se mais fácil a condução de um programa de GC. Para este autor o papel exercido pelo líder é fundamental. Este têm a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas possam expandir continuamente sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos, aperfeiçoar modelos mentais e criar o futuro. O líder de trabalhadores do conhecimento deve entender que estes têm duas necessidades principais: educação formal, que os habilita a entrar em um ambiente de trabalho do conhecimento e posteriormente a educação continuada através de toda sua vida de trabalho para manter seu conhecimento atualizado.

3. Contexto do trabalho: Unipampa e sua área de NTIC

A Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) é uma instituição multicampi, com unidades acadêmicas em 10 municípios do Rio Grande do Sul. Sua área de atuação concentra-se na metade sul do Rio Grande do Sul, com uma população de aproximadamente 2,6 milhões de pessoas, distribuída por mais de 100 municípios. A instituição faz parte do programa de expansão das universidades federais no Brasil, e foi criada pelo governo federal com o propósito de minimizar o processo de estagnação econômico da metade sul do Rio Grande do Sul. Seu processo de implantação começou em 2006.

A natureza da instituição, pública e de ensino superior, sendo uma universidade, que tem sua autonomia assegurada constitucionalmente, faz com que a atual gestão, prime pela transparência e processo democrático em suas ações, desta forma a

construção de alguns atos regulatórios, que poderiam ajudar em algumas deliberações, acontece de forma mais demorada que em instituições privadas. Estas características conferem a instituição uma necessidade de mecanismos de aperfeiçoamento de sua gestão (não somente acadêmica), pois no contexto das universidades públicas federais, uma nova instituição tem parâmetros de comparações e destinação de verbas que as coloca em desvantagem em relação às demais (programas de pós-graduação, número de alunos, produção científica, entre outros), para transpor estas dificuldades, torna-se imperioso a adoção de ferramentas de gestão que permitam que esta instituição venha a realizar de forma mais eficiente possível suas atividades.

Pela sua estrutura organizacional (multicampi) e desafios a serem enfrentados é inegável que o eficiente uso dos recursos das NTIC é fundamental para seu desempenho. Além do suporte a todas as atividades da área, este órgão também é responsável pela formulação e implementação das políticas, normas, padronizações e planejamento referente à área de TIC. Algumas de suas competências são: estabelecer, em consonância com as normas superiores da universidade, diretrizes gerais de temas na área de tecnologia da informação e comunicação; acompanhar a implementação e avaliar as políticas de desenvolvimento de pessoal adotadas com relação à TIC; deliberar sobre convênios e contratos de TIC, entre outros.

No início do ano de 2011, foi desenvolvido o primeiro Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC). A partir de uma filosofia de alinhamento total com as diretrizes institucionais, este planejamento foi realizado visando possibilitar a este órgão uma cultura interna voltada a garantir posição de destaque no segmento de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no contexto das Instituições de Federais de Ensino Superior (IFES).

Embora o NTI ainda não faça uso de ferramentas e/ou conceitos e processos de Gestão do Conhecimento seus diretores reconhecem que este pode ser um aliado importante, numa instituição multicampi, com um quadro de servidores novos, tanto do ponto de vista profissional como de faixa etária, em especial na área de TIC.

4. Metodologia

O método de pesquisa utilizado foi estudo de caso. Segundo Yin (2001) é indicado quando o tipo de trabalho a ser desenvolvido envolve questões da forma “como?” e “por quê?”. Quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido e quando o foco está em fenômenos contemporâneos, dentro do contexto de vida real. É caracterizado pela análise de uma determinada realidade de forma a possibilitar o seu amplo conhecimento. É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, como se entende que seja o deste trabalho em virtude das relações entre gestão do conhecimento, fatores organizacionais em uma área organizacional fortemente vinculada a um contexto tecnológico, altamente dependente do conhecimento.

Um estudo de caso único justifica-se perante algumas premissas. No caso deste trabalho entende-se que a principal justificativa para sua realização é o caso peculiar [Yin 2011]. As características: universidade federal recentemente criada, multicampi e abordando sua área de TIC, justificam este trabalho com um caso peculiar. Estas

características estão relacionadas com os objetivos do trabalho, pois em organizações novas (recentemente criadas), em ambientes com alto uso de tecnologia, um programa/sistema de GC implementado de forma eficiente pode contribuir para uma melhora significativa no desempenho de diversas atividades da organização.

4.1 Instrumento utilizado

O instrumento utilizado foi desenvolvido por João Pedro Albino [Albino et al 2009]. O quadro abaixo apresenta uma descrição do instrumento com as questões e objetivos das mesmas.

Quadro 1 – descrição do instrumento. Fonte: autor do trabalho.

Grupo de questões	Objetivo
Caracterizar Organização	a Identificar a organização, ou seja: ramo de atividade, pública ou privada, quantidade de funcionários, âmbito de atuação, entre outras questões.
Caracterizar respondente	o Identificar o respondente através de variáveis, tais como: sexo, escolaridade, cargo, tempo de atividade na organização, entre outras.
Identificar necessidade da Gestão do Conhecimento	da do Através de questões que identificam o conhecimento/opinião do respondente sobre GC, existência de processos de GC na organização, bem como formalização destas atividades, procura-se identificar a efetiva necessidade e prática de GC dentro da organização. As questões já apresentam algumas opções de respostas, mas os respondentes tinham/tiveram a oportunidade de expressar suas opiniões.
Tecnologias de Informação e Conhecimento.	da e Nesta seção do instrumento são apresentadas diversas ferramentas de TIC relacionadas com GC (CRM, Data Mining, E-Mail, BI, entre outras). Os respondentes devem caracterizar o uso que fazem destas ferramentas (se utilizam). Além de indicar quais as mais importantes e formas de capacitação para a utilização das mesmas. As questões já apresentam algumas opções de respostas, mas os respondentes tinham/tiveram a oportunidade de expressar suas opiniões.
As próximas cinco seções do instrumento abordam: processos, liderança, cultura, tecnologia e métricas. As questões representam um subconjunto de itens e informações na FAGC - Ferramenta de Avaliação de Gestão do Conhecimento, com uma escala Likert para respostas (1 = não, 2 = fraco, 3 = moderado, 4 = bom, e 5 = excelente). Ao final todas as questões somadas fornecem uma pontuação. Esta pontuação é um dos fatores utilizados para determinar o estado da organização com relação à GC.	
Processo de GC	É abordada a forma como são conduzidos na organização processos referentes: busca de soluções de problemas, geração de idéias, formalização destes processos, entre outros.
Liderança em GC	È abordada à valorização que a organização concede ao conhecimento, em todos os níveis, gerados dentro da mesma.
Cultura de GC	Possui questões que fazem referência a cultura organizacional, ou seja, qual ambiente a organização propicia para a criação e

	compartilhamento do conhecimento.
Tecnologia de GC	São abordadas as ferramentas (em especial os sistemas de informação) e qual a contribuição destes para a GC.
Mensuração de GC	Verifica se foram desenvolvidas maneiras/formas de mensurar o conhecimento e desempenho organizacional.
Os próximos dois blocos de questões verificam que ações/rotinas/processos foram implementados na organização de forma a esta conhecer melhor suas forças e oportunidades com relação à gestão do conhecimento. Também respondidas através de um escala Likert, com a seguinte pontuação: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo, 3 = Neutro, 4 = Concordo, 5 = Concordo totalmente.	
Atividades em curso na organização	São apresentadas 15 atividades que podem estar sendo desenvolvidas e que tem relação com GC, tais como: estímulo a geração de melhores formas para a execução das tarefas, descobrir e registrar habilidades e competências dos colaboradores, propagar melhores formas na realização das tarefas, Formas para facilitar a comunicação entre os colaboradores, entre outras.
Processos em curso na organização	Estes são abordados em um horizonte de até 5 anos passados. São apresentadas 9 processos, que tem relação com GC, tais como: conhecer principais concorrentes, posicionamento face aos concorrentes, melhorar a produtividade, projetos de inovação, entre outros.

4.2 Coleta de dados

Foram utilizadas duas formas de coleta de dados: a primeira através do envio do instrumento de pesquisa para os responsáveis pelos setores (cinco setores - descritos posteriormente) do NTIC e a segunda uma entrevista formal (um dos tipos de entrevistas possíveis em estudos de caso) com o diretor do NTIC. As informações obtidas foram de natureza qualitativa e quantitativa, os dados utilizados foram dados primários.

O NTIC divide-se nos seguintes setores: assessoria em TIC; coordenação de administração e planejamento; coordenação de desenvolvimento de sistemas; coordenação de infra-estrutura, redes e suporte; coordenação de segurança em tecnologia da informação e comunicação. O NTIC conta ao todo com 54 servidores.

5. Resultados e Análises

Neste tópico apresentam-se as análises e resultados das respostas, separadas conforme os grupos de questões e seus respectivos objetivos. Novamente ressalta-se que as respostas e conseqüente análises/resultados são referentes ao setor de NTIC e não a organização como um todo.

5.1 Identificar necessidade da Gestão do Conhecimento

Este grupo de questões tem como objetivo identificar o conhecimento/opinião do respondente sobre GC, existência de processos na organização, bem como formalização

destas atividades, procura-se identificar a efetiva necessidade e prática de GC dentro da organização.

Todos afirmaram que a organização não tem práticas formalmente estabelecidas de Gestão do Conhecimento (GC). Foram citadas como principais dificuldades para implementação da GC: falta de um maior conhecimento sobre o tema; atual estágio da organização, ainda muito incipiente e com prioridades estruturais (organização em implantação), tornando longe o foco deste tema.

Com relação aos fatores que poderiam contribuir (ou facilitar) a implementação de GC, pode-se destacar os seguintes: ter apoio da direção da organização; treinamento e aculturação adequado dos servidores; visão homogênea dos benefícios de sua implementação e utilizar, de forma, adequada as ferramentas de TIC disponíveis.

Quanto ao significado do termo Gestão do Conhecimento, percebe-se claramente uma vinculação deste tema com a palavra tecnologia pelas respostas mais citadas. Pode-se creditar este fato por serem os servidores atuantes na área de NTIC, usuários intensivos de tecnologias que facilitam atividades de captura, armazenamento e troca de conhecimento/informações.

Os servidores identificam claramente a relação entre GC e desempenho/performance organizacional, quando especificam os benefícios que a implementação desta pode trazer.

5.2. Tecnologias da Informação e Conhecimento

Com relação às tecnologias (TIC) utilizadas e que podem servir de suporte a GC, as mais citadas são: correio eletrônico, vídeo/teleconferência, portal corporativo, ambientes de EAD e sistemas de help-desk. Estas são coerentes com as atividades desenvolvidas na organização, em especial por esta ser uma universidade *multi campi*, que utiliza de forma intensa estas tecnologias para facilitar a comunicação entre sua comunidade acadêmica. Pode-se ressaltar a citação (espontânea) da utilização de serviços de computação, que permitem o compartilhamento/armazenamento de informações (tais como: *Google Docs* e *Dropbox*).

Foram citados como principais benefícios do uso destas tecnologias: aumento de produtividade, melhora no processo de tomada decisão e melhor trabalho em equipe.

Embora a organização não tenha processos formalizados de treinamentos para estas ferramentas/tecnologias, diversas ações de capacitação são realizadas pelo próprio Núcleo de Tecnologia quanto detectada esta necessidade.

5.3 Gestão do Conhecimento e fatores organizacionais.

As análises a seguir relacionam GC com os seguintes fatores organizacionais: processos, liderança, cultura, tecnologias e métricas. Outro objetivo destas questões é mensurar o estágio da organização com relação ao modelo (instrumento) utilizado no trabalho.

O processo de Gestão do Conhecimento

Organizações que implementam sistemas de GC, o fazem fortemente alicerçadas em processos e práticas, de forma que seus participantes identifiquem estes elementos como potencializadores desta prática. Na organização (setor) alvo deste trabalho os servidores não identificam estas práticas/processos. Este fato fica evidente nas

afirmativas dos respondentes, pois estes não reconhecem nenhuma atividade (formal) relacionada a processos de sistemas de GC, tais como: processos de transferências (compartilhamento) de melhores práticas e respectivas documentação e valorização do conhecimento tácito, permitindo seu compartilhamento, entre outras iniciativas.

Liderança em Gestão do Conhecimento

Conforme abordado no referencial teórico, a questão da liderança organizacional é fundamental para a efetiva condução deste processo, pois através do exercício de uma liderança eficiente é possível implementar mudanças (melhorias e correções), em outros fatores tais como tecnologia e cultura, que podem contribuir para o processo como um todo. Pelas respostas observa-se que os servidores identificam de forma bastante “tênue uma liderança” capaz de conduzir processos de GC, pois estes entendem que a organização não estimula/reconhece práticas relacionadas ao desenvolvimento de GC.

Cultura da Gestão do Conhecimento

É fato, praticamente, unânime em toda a literatura e relato de casos, que um dos requisitos primordiais para uma eficiente implementação e manutenção de um programa de GC é a organização ter uma cultura organizacional adequada para esta situação. Desta forma o instrumento tem um bloco de questões que visam identificar este fator na organização.

Embora a organização (setor), objeto deste estudo não tenha formalmente um programa de GC e na análise das demais respostas fique evidente este fato, os servidores do NTIC, reconhecem que a organização não tem cultura adequada para GC, mas esta percepção é diferente com relação à área de NTIC. Isto fica evidente através de algumas afirmações, tais como: existe apoio ao compartilhamento de conhecimento entre os servidores; é percebida uma flexibilidade e desejo para inovar que conduzem ao processo de aquisição de novos conhecimentos, competências e mudança de comportamento e a equipe de colaboradores assume a responsabilidade pela aquisição de novos conhecimentos e competências.

Tecnologia de Gestão do Conhecimento

É inegável atualmente a relação entre tecnologia da informação e GC, pois a TI possibilita a implementação de uma plataforma tecnológica que torna mais eficiente a GC. Desta forma é importante verificar qual o estágio de utilização das ferramentas de tecnologias de informação e comunicação (TIC) da organização para apoiar um possível processo de implementação de gestão do conhecimento.

Os servidores do NTIC reconhecem uma forte presença (e contribuição) desta tecnologia em suas atividades. Reconhecem a importância e grande utilização das ferramentas de TIC entre os demais membros da organização e até mesmo com a comunidade externa a organização. Entretanto em atividades especificamente relacionadas com GC do conhecimento, como: tornar acessível/compartilhar informações institucionais, promover maior integração através de seus sistemas de informação, os servidores relatam insatisfação quanto a qualidade dos sistemas/recursos.

Mensuração da Gestão do Conhecimento

O último bloco desta parte do instrumento contém questões que visam mensurar atividades de GC. Como a organização (setor) estudado neste trabalho não tem práticas

formais de GC, todas as respostas foram coerentes com esta realidade, ou seja, não é possível identificar ações neste sentido.

6. Conclusões

Neste tópico apresentam-se as considerações finais do trabalho. Durante a explanação da justificativa e dos objetivos deste trabalho colocou-se que se pretendia:

Identificar a percepção dos servidores da área de NTIC, com relação às práticas relacionadas com a GC. Entende-se que este objetivo foi atendido, pois através das respostas fica evidente que os servidores reconhecem que a organização (setor de NTIC) não tem formalmente um programa/sistema de GC, embora reconheçam a importância e benefícios que a implementação de um sistema de GC, possa trazer para a organização, em especial, para as atividades do setor. Os servidores identificam as deficiências da organização (setor), com relação a fatores organizacionais críticos para uma eficiente implementação de GC, com relação a processos e liderança. Entretanto detectam um eficiente uso de diversos recursos das tecnologias de TIC que oferecem suporte a atividades de GC, bem como identificam no setor uma cultura organizacional estimuladora de atividades relacionadas à GC.

Através da percepção dos servidores, confirma-se alguns pressupostos da literatura e trabalhos relacionados à GC, que fatores como: apoio da direção da organização; treinamento adequado e visão homogênea dos benefícios de sua implementação, são fatores que podem facilitar a implementação de um sistemas/programas de GC.

Verificar as condições existentes para a implementação de um processo de gestão de conhecimento na organização, em especial no setor de NTIC, também era um dos objetivos do trabalho. A partir das análises das respostas entende-se que os servidores têm aderência ao conceito, vantagens e objetivos de um programa de GC. Também são conscientes da importância que alguns fatores organizacionais (processos, liderança, cultura e outros) têm neste processo. Desta forma entende-se que existem condições plenamente favoráveis para a implementação de um programa/sistema de GC no setor de NTIC.

Quanto ao estágio atual de utilização das ferramentas de tecnologias de informação e comunicação (TIC) da organização para apoiar um possível processo de implementação de gestão do conhecimento e atualmente fazem uso de uma série de recursos que podem contribuir positivamente para este processo.

Pode-se concluir que embora a organização (setor) não faça uso de recursos de GC, existe neste setor um perfeito entendimento dos benefícios deste processo, bem como existem condições organizacionais e tecnológicas favoráveis para este processo.

Referências Bibliográficas

- Senge, P. (1990), "A Quinta Disciplina", São Paulo. Editora: Best Seller.
- Nonaka, I. (1997), "A empresa criadora de conhecimento", In: STARKEY, K. (org). Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

- Jager, M. (1999), "The KMAT: Benchmarking Knowledge Management", *Library Management*, v.20, N.7, pp. 367- 372.
- APQC. (2001), "Next-Generation Knowledge Management, Proceedings from APQC's", 6th Knowledge Management Conference, American Center for Productivity and Quality.
- Lawton, G. (2001), "Knowledge Management: Ready for Prime Time?", *IEEE Computer*, Vol. 34, No. 2, pp. 12-14.
- Rasmus, D. W. (2001), "Are You Ready For Knowledge Management? A Knowledge Management Assessment Tool, Planning Assumption", Giga Information Group.
- Yin, R. K. (2001), "Estudo de caso. Planejamento e Métodos", Porto Alegre. 4 Edição. Editora: Bookman.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (2003), "Vencendo com as Melhores Idéias: Como Fazer as Grandes Idéias Acontecerem na sua Empresa", Editora Campus, Rio de Janeiro.
- Albino, J. P., Reinhard, N. (2005), "A Questão da Assimetria Entre o Custo e o Benefício em Projetos de Gestão de Conhecimento", XI Seminário de Gestão Tecnológica - ALTEC, Salvador, Brasil.
- Santos Netto, J. P. (2005), "Institucionalização da Gestão do Conhecimento nas Empresas: Estudo de Casos Múltiplos", Tese Doutorado Administração. Programa de Pós-Graduação FEA/USP. São Paulo.
- Botelho, C. R. O. M. (2008), "Gestão do Conhecimento para Melhoria da Gestão Pública. Os Caminhos da Implantação da Gestão do Conhecimento na Câmara dos Deputados", II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública. Brasília.
- Albino, J. P & Reinhard, N. (2009), "KMAUDITBR: Uma Ferramenta para Diagnóstico e Avaliação de Sistemas de Gestão do Conhecimento", *Revista Gestão Industrial*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Paraná – Brasil. v. 05, n. 02: p. 61-79.
- Albino, J. P et al. (2009), "Uma Estrutura para Avaliação e Diagnóstico de Sistemas de Gestão de Conhecimento", *Revista FACEF*. Pesquisa- v.12 - n.1.
- Gonçalo, C. R. et ali. (2010), "Avaliação da Gestão do Conhecimento: Modelos de Mensuração", XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. São Carlos, São Paulo. Outubro.
- Borges, R. (2011), "Gestão do Conhecimento entre os Profissionais de TI e a Importância do Comprometimento no Trabalho: Influências da Cultura Organizacional, do Ambiente Social e dos Traços de Personalidade.", XXXV Enanpad, Rio de Janeiro.
- KMMM. (2011), "Knowledge Management Maturity Model", Disponível em: www.kmmm.org/welcome.html. Acessado em setembro.