

CENTRO UNIVERSITÁRIO CESUMAR – UNICESUMAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

JULIANA DE CASSIA BENTO

**ANÁLISE DO NÍVEL DE IMPLANTAÇÃO E ALCANCE DAS PRÁTICAS DA
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO
SUPERIOR**

MARINGÁ
2016

JULIANA DE CASSIA BENTO

**ANÁLISE DO NÍVEL DE IMPLANTAÇÃO E ALCANCE DAS PRÁTICAS DA
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO
SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dra. Ely Mitie Massuda.

Coorientadores:

Prof^a. Dra. Regiane da Silva Macuch e

Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz
Urpia

MARINGÁ
2016

B359a

BENTO, Juliana de Cassia

Análise do Nível de Implantação e Alcance das Práticas da Gestão do Conhecimento em Instituição Privada de Ensino Superior. Juliana de Cassia Bento. Maringá-Pr. Unicesumar, 2016. 114p.

Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações

Orientador: Profa. Dra. Ely Mitie Massuda

Co-Orientadores: Profa. Dra. Regiane da Silva Macuch

Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Uripia

1. Gestão do Conhecimento. 2. Implantação e Alcance das Práticas de Gestão do Conhecimento. 3. Instituições de Ensino Superior Privadas. 4. Educação a Distância. I. Título. UNICESUMAR.

CDD 22^a Ed. 658
NBR 12899 - AACR/2

FOLHA DE APROVAÇÃO
JULIANA DE CASSIA BENTO

**ANÁLISE DO NÍVEL DE IMPLANTAÇÃO E ALCANCE DAS PRÁTICAS DA
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO
SUPERIOR.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, do Centro Universitário Cesumar, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento pela Comissão Julgadora composta pelos membros:

Maringá, 29 de março de 2016.

COMISSÃO JULGADORA

Prof^a. Dr^a. Ely Mitie Massuda

Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia

Prof^a. Dr^a. Cassia Kely Favoretto Costa

Prof^a Dr^a. Siderly do Carmo Dahle Almeida

Dedico esta dissertação a Deus e a minha querida Nossa Senhora de Schoenstatt, que pela fé, nos momentos mais difíceis me conduziram e me levaram ao êxito; ao meu amado esposo Claudio, que soube compreender minha ausência e sempre me incentivou a concluir este trabalho; e, principalmente aos meus filhos Danilo e Elisa, que são a minha maior riqueza.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros votos de agradecimento:

- A minha querida orientadora, prof. Dra. Ely Mitie Massuda, que me acolheu e direcionou minha pesquisa de forma extraordinária, contribuindo de maneira significativa para o desenvolvimento do trabalho;

- Aos meus co-orientadores Prof. Dr. Arthur Urpia e Prof^a. Dr^a. Regiane Macuch pelo auxílio na condução do trabalho, sempre muito prestativos foram fundamentais para conclusão da pesquisa;

- Ao meu amado esposo Claudio e meu filho Danilo, pelo companheirismo, pelas palavras de incentivo e principalmente por compreender minha ausência, sempre me dando suporte nas diversas madrugadas, finais de semana e feriados que me dediquei trabalhando sobre essa dissertação;

- À minha família: pai e mãe, sogro e sogra, irmãos e cunhados, sobrinhos queridos, pelo carinho e suporte de sempre;

- Aos professores do programa de mestrado pelo conhecimento transmitido;

BENTO, Juliana de Cassia. Análise do nível de implantação e alcance das práticas da Gestão do Conhecimento em Instituição privada de ensino superior. 2016. 114 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento nas Organizações, UNICESUMAR, Maringá. 2016.

RESUMO

A gestão do conhecimento organizacional contribui para a inovação se configurando como fonte de vantagem competitiva no contexto contemporâneo. As organizações precisam desenvolver a gestão do conhecimento investindo em liderança estratégica, infraestrutura tecnológica e organizacional, aprendizagem organizacional e cultura do conhecimento. As instituições de ensino superior privadas como foco principalmente na Educação a Distância enquadram-se nesse contexto e buscam a implantação de práticas de Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo. Desta forma, o maior desafio das organizações e dos gestores é fazer com que o conhecimento individual seja convertido em conhecimento organizacional. Por isso a utilização de práticas da Gestão do Conhecimento apresenta-se de maneira fundamentalmente importante no processo de identificação, conversão e disseminação do conhecimento (tácito e explícito) nas organizações. Para tanto, objetiva-se entender como é tratado esse tema dentro da organização. O procedimento metodológico utilizado para realização da pesquisa é o estudo de caso, considerando uma abordagem quantitativa dos dados, onde os resultados são apurados por meio de técnicas estatísticas de distribuição de frequência absoluta e relativa dos dados. Concluiu-se que a instituição pesquisada apresenta um nível baixo de implantação e alcance das práticas, considerando o cenário atual e o investimento em inovações.

Palavras-chave: Práticas de Gestão do Conhecimento. Implantação e alcance das práticas de Gestão do Conhecimento. Instituições de Ensino Superior privadas. Educação a Distância.

BENTO, Juliana de Cassia. Implementation level of analysis and scope of the Knowledge Management practices in private institution of higher education. 2016. 107 f. Dissertation (Master of Knowledge Management in Organizations) - Graduate Program Stricto Sensu in Knowledge Management in Organizations, UNICESUMAR, Maringá. 2016.

ABSTRACT

Organizational knowledge management contributes to innovation shaping up as a source of competitive advantage in the contemporary context. Organizations need to develop knowledge management investing in strategic, technological and organizational infrastructure, organizational learning and knowledge culture. Private higher education institutions focus primarily on Distance Education fall into this context and seek the implementation of knowledge management practices as a competitive advantage. Thus, the biggest challenge for organizations and managers is to make the individual knowledge is converted into organizational knowledge. Therefore the use of knowledge management practices presents fundamentally important way in the process of identification, translation and dissemination of knowledge (tacit and explicit) in organizations. Therefore, the objective is to understand how it is dealt with this issue within the organization. The methodological procedure used to conduct the research is the case study, considering a quantitative approach to the data, where the results are determined by statistical techniques of distribution of absolute and relative frequency of data. It was concluded that the research institution has a low level of implementation and scope of practice, considering the current scenario and investment in innovation.

Keywords: Knowledge Management practices. Implementation and scope of knowledge management practices. Private Higher Education Institutions . Distance Education

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Comparação do Estágio de implantação das práticas relacionadas a Gestão de Recursos humanos: IES X e as IFES.....	66
Tabela 2	Comparação do Alcance das práticas relacionadas a Gestão de Recursos humanos entre a IES X e as IFES.....	67
Tabela 3	Comparação do Estágio de implantação das práticas relacionadas a Estruturação dos Processos Organizacionais entre a IES X e as IFES.....	79
Tabela 4	Comparação do Alcance das práticas relacionadas a Estruturação dos Processos Organizacionais entre a IES X e as IFES.....	81
Tabela 5	Comparação do Estágio de implantação das práticas relacionadas a Base Tecnológica e Funcional entre a IES X e as IFES.....	94
Tabela 6	Comparação do Alcance das práticas relacionadas a Base Tecnológica e Funcional entre a IES X e as IFES.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Prática - Comunidade de prática/comunidades do conhecimento.....	59
Gráfico 2	Prática – <i>Mentoring</i>	60
Gráfico 3	Prática – <i>Coaching</i>	61
Gráfico 4	Prática - Fóruns /listas de discussão.....	62
Gráfico 5	Prática – Educação corporativa.....	63
Gráfico 6	Prática – Universidade corporativa.....	64
Gráfico 7	Prática – Narrativas.....	65
Gráfico 8	Estágio de implantação das práticas relacionadas a Gestão de Recursos Humanos.....	68
Gráfico 9	Alcance das práticas relacionadas a Gestão de Recursos Humanos.....	69
Gráfico 10	Prática - Benchmarking interno e externo.....	70
Gráfico 11	Prática - Melhores práticas (<i>Best practices</i>).....	71
Gráfico 12	Prática - Mapeamento ou auditoria do conhecimento.....	72
Gráfico 13	Prática - Sistema de gestão por competência.....	73
Gráfico 14	Prática - Banco de competências individuais/ banco de talentos/ páginas amarelas.....	74
Gráfico 15	Prática - Banco de competências organizacionais.....	75
Gráfico 16	Prática - Memória organizacional/ lições aprendidas/ banco de conhecimentos.....	76
Gráfico 17	Prática - Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/ inteligência competitiva.....	77
Gráfico 18	Prática - Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis.....	78
Gráfico 19	Estágio de implantação das práticas relacionadas a Estruturação dos Processos Organizacionais.....	82
Gráfico 20	Alcance das práticas relacionadas a Estruturação dos Processos organizacionais.....	82

Gráfico 21	Prática - Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets.....	83
Gráfico 22	Prática - Sistemas de <i>workflow</i>	84
Gráfico 23	Prática - Gestão de conteúdo.....	85
Gráfico 24	Prática - Gestão Eletrônica de Documentos (GED).....	86
Gráfico 25	Prática - <i>Data Warehouse</i>	87
Gráfico 26	Prática - <i>Data Mining</i>	88
Gráfico 27	Prática - <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).....	89
Gráfico 28	Prática - <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	90
Gráfico 29	Prática - <i>Decision Support System</i> (DSS).....	91
Gráfico 30	Prática - <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP).....	92
Gráfico 31	Prática – <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	93
Gráfico 32	Estágio de implantação das práticas relacionadas a Base Tecnológica e Funcional.....	96
Gráfico 33	Alcance das práticas relacionadas a Base Tecnológica e Funcional.....	96

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.1	O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.2	A CRIAÇÃO E O REGISTRO DO CONHECIMENTO (PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO).....	21
2.3	MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO ESPECIALIZADO.....	26
2.4	DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO ESPECIALIZADO NAS ORGANIZAÇÕES.....	29
2.5	EFICIÊNCIA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO ESPECIALIZADO	31
2.6	A IMPORTANCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	34
2.7	FERRAMENTAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	37
2.7.1	Práticas relacionadas à Gestão de Recursos Humanos.....	39
2.7.2	Práticas relacionadas a Estruturação de Processos Organizacionais.....	44
2.7.3	Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional.....	49
3	METODOLOGIA.....	55
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	58
4.1	PRÁTICAS RELACIONADAS A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	58
4.1.1	Comparação entre as práticas relacionadas a Gestão de Recursos Humanos: IES X e as IFES.....	65
4.2	PRÁTICAS RELACIONADAS A ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	69
4.2.1	Comparação entre as práticas relacionadas a Estruturação dos Processos Organizacionais: IES X e as IFES.....	79
4.3	PRÁTICAS RELACIONADAS A BASE TECNOLÓGICA E FUNCIONAL.....	83
4.3.1	Comparação entre as práticas relacionadas a Base Tecnológica e Funcional: IES X e as IFES.....	93

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
REFERÊNCIAS.....	101
ANEXO A – Questionário.....	108
ANEXO B – Distribuição de frequência relativa e absoluta – Estágio de implantação.....	111
ANEXO C – Distribuição de frequência relativa e absoluta – Alcance.....	113

1 INTRODUÇÃO

Faz parte da realidade empresarial contemporânea a utilização de novas práticas gerenciais, estruturas e ferramentas que possibilitem adaptar-se à nova realidade, como meio para atingir os objetivos da organização. Assim, a Gestão do Conhecimento ganha espaço e reconhecimento no âmbito organizacional por contribuir com a melhoria do desempenho dos processos e das competências, trazendo à tona a importância de identificar o conhecimento organizacional e seus desdobramentos.

Nesse sentido, o conhecimento torna-se conceito importante no âmbito organizacional, assim como a utilização das práticas para implantação da gestão do conhecimento. Nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

No entanto, considerando que o conhecimento apresenta-se de maneira explícita e tácita pode-se inferir que o indivíduo constrói o conhecimento por meio de experiências, intuições e educação formal. No âmbito organizacional as pessoas utilizam seu conhecimento de forma explícita e tácita, sendo o desafio da organização efetivamente realizar a gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Contemporaneamente, a gestão do conhecimento organizacional contribui para a inovação se configurando como fonte de vantagem competitiva, como expõe Carvalho (2012, p. 222), “a inovação organizacional diz respeito à implementação e novos métodos organizacionais – englobado as práticas de negócios, a configuração do local de trabalho e as relações externas da organização”. As organizações precisam desenvolver a gestão do conhecimento investindo em recursos sócio técnicos como: liderança estratégica, infraestrutura tecnológica e organizacional, aprendizagem organizacional e cultura do conhecimento. Desta forma, o maior desafio das organizações e dos gestores é fazer com que o conhecimento individual seja convertido em conhecimento organizacional (LIN, 2014).

É neste contexto que as empresas passaram a se preocupar com a aprendizagem organizacional, procurando identificar o impacto e a consistência

do conhecimento contido nos processos organizacionais. Para tanto, faz-se necessário entender como criar condições e apoiar o desenvolvimento e a disseminação dos saberes organizacionais (GARVIN, 2000).

Essas organizações procuram por novos conhecimentos e aprimoramento dos já existentes, dispondo de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos (SENGE, 2008). As pessoas nas organizações não são meros processadores de informação, mas que devem, acima de tudo, ser consideradas como criadoras do conhecimento (MAGALHÃES, 2005).

Assim como no meio acadêmico, o conhecimento tem se tornado assunto de interesse também no âmbito organizacional, por meio da análise dos seus aspectos e influências no processo empresarial. De acordo com Garvin (2000, p.51), as organizações passaram a se preocupar com a aprendizagem organizacional, procurando identificar o impacto e a consistência desse conhecimento nas práticas gerenciais, compreendendo como criar condições e apoiar o desenvolvimento e a disseminação dos saberes organizacionais.

Nesse contexto, o problema a ser abordado é o seguinte: Qual a situação atual de implantação e alcance das práticas da Gestão do conhecimento na Diretoria de Planejamento de Ensino de uma instituição de Ensino Superior privada do norte do Paraná?

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar o nível de implantação e alcance das práticas da Gestão do Conhecimento na Diretoria de Planejamento de Ensino, do Núcleo de Educação a Distância, de uma instituição de ensino superior privada.

Os objetivos específicos para atingir o objetivo geral da pesquisa são:

- a) Avaliar o estágio de implantação pretendido das práticas de Gestão do Conhecimento na Diretoria de Planejamento de Ensino;
- b) Analisar o alcance das práticas da gestão do conhecimento na instituição estudada;
- c) Propor recomendações para os gestores da instituição analisada para consolidar a gestão do conhecimento.

A relevância dada ao conhecimento nas organizações tornou-se notável na contemporaneidade com o surgimento da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional. A identificação, criação e compartilhamento do

conhecimento organizacional tornou-se fundamental para manter a competitividade das organizações, devido ao fato das empresas estarem inseridas num mercado que enfrenta constantes mudanças em decorrência da globalização, aumento da tecnologia e alterações constantes na economia.

Visto assim, o estudo acerca da implantação e alcance das práticas que auxiliam na gestão do conhecimento nas instituições de ensino superior (IES) justifica-se pelo fato de ser cada vez mais evidente a necessidade de utilização do planejamento estratégico para atingirem metas e manterem-se competitivas no mercado.

Esse discernimento contribuirá para com a IES estudada no sentido de incentivar melhores práticas de gestão, de mudança de cultura e estrutura no intuito de otimizar processos, reduzir o retrabalho e garantir a implantação efetiva das práticas da GC.

A fim de atender os propósitos apresentados anteriormente, esta dissertação está estruturada da seguinte forma: o capítulo 1 destinado à Introdução da pesquisa; o capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica; o capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos; o capítulo 4 apresenta os resultados e discussões; e por fim, o capítulo 5 é dedicado às considerações finais.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Em uma sociedade moderna, considerada Era da Informação, o conhecimento apresenta-se como fonte de recurso econômico proeminente e importante no processo inovador e competitivo das organizações, sendo a riqueza o produto do conhecimento e da informação, decorrente da evolução da Era Industrial.

Cassiolato (1999, p.172-173) já identificava as mudanças nas ocupações do mercado de trabalho:

De fato, a proporção de trabalho que simplesmente manuseia bens tangíveis, ao longo do processo produtivo, tem cada vez mais se tornado menos significativa do que a proporção do trabalho responsável pela produção, distribuição e processamento do conhecimento. A expansão – absoluta e relativa – das atividades e dos setores ‘intensivos em conhecimento’ tem caracterizado os processos de desenvolvimento nas últimas décadas.

Assim, o conhecimento ganhou notoriedade junto às organizações no momento em que foi identificado como um dos fatores responsáveis pela sobrevivência da empresa no mercado. O conhecimento não é algo novo, mas a novidade está contida, segundo Davenport e Prusak (1998, p.14) “em reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado a obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis”.

Sendo assim, o gestor pode, de diversas formas, gerenciar o conhecimento existente na organização, porém, em primeira instância necessita identificar, conhecer, mapear esse conhecimento, para então definir estratégias de gestão.

Contemporaneamente, a Sociedade do Conhecimento exige das organizações, segundo Strahus (2012, p.20), “o desenvolvimento de processos e atividades que permitam gerenciar, desenvolver, aumentar e utilizar seu estoque de conhecimentos, mesmo continuando a produzir bens tangíveis”. Por sua vez, Stewart (1998, p. 11) afirma que “[...] encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países”.

Bell (1974, p.175) argumenta que a sociedade industrial avançada é diferenciada das demais sociedades pelo conhecimento teórico, sendo que “proposições organizadas de fatos ou ideias, apresentando um juízo ponderado ou resultado experimental” constitui o princípio essencial do desenvolvimento.

Desse modo, entende-se que o conhecimento adquiriu o papel precursor de mudança de uma economia de produção para uma economia de serviços, onde ainda, segundo Bell (1974, p.169), “quando o conhecimento se torna envolvido de alguma forma sistemática na transformação aplicada dos recursos então pode-se dizer que o conhecimento não é trabalho, é a fonte de valor”.

Segundo Scott e Earl (*apud* Davenport et al, 1998, p. 202) “em uma época de mudanças rápidas e de incerteza, as empresas necessitam criar conhecimento novo, alimentá-lo e disseminá-lo pela organização, bem como incorporá-lo às tecnologias, produtos e serviços”.

A incorporação do conhecimento citado no excerto acima é um fator desafiador para organizações que desejam atribuir às práticas gerenciais o conhecimento especializado dos indivíduos envolvidos e realizar eficazmente a aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional pode ser entendida como o processo de busca dos gestores para aprimorar o desejo e a capacidade dos envolvidos na organização de compreender e gerir o ambiente organizacional de modo que possam tomar decisões que contribuam com o aumento da eficácia organizacional (JONES, 2010).

Nesse sentido, o conhecimento contido na organização passa a ser o foco das discussões das entidades que pretendem se manter competitivas. Assim, pode-se retomar o cientista Michael Polanyi (1966), que é precursor no entendimento sobre o conhecimento tácito e explícito, para compreender como ele se dá também no âmbito organizacional. Conforme o autor, o conhecimento tácito é o princípio dominante de todo o conhecimento, sendo que o conhecimento explícito é entendido como verdadeiro a partir do entendimento tácito.

Ainda segundo Polanyi (1966), o conhecimento tácito é intuitivo, espontâneo e inclui uma porção de informações conceituais e sensoriais, ou seja, modelos mentais que auxiliam no momento de entender ou dar sentido à alguma coisa. Desta maneira, o autor preconiza o entendimento do

conhecimento tácito a partir do fato de que não é possível codificá-lo em sua totalidade, uma vez que esse conhecimento é pessoal e que é possível saber muito mais do que se pode escrever ou representar.

Para Polanyi (1966, p. 144) “o conhecimento explícito precisa de ser tacitamente compreendido e aplicado. Assim sendo, todo conhecimento ou é tácito ou se apoia no conhecimento tácito. Um conhecimento totalmente explícito é impensável”.

Nonaka e Takeuchi (2008, p.19) entendem o conhecimento tácito como uma importante dimensão cognitiva que consiste em crenças, valores, emoções, intuições e palpites que não são facilmente visíveis e explicáveis:

É altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. [...] o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Pode-se inferir, portanto, que o conhecimento tácito, tida como uma forma de conhecimento intuitiva e inconsciente é tanto uma forma de conhecimento pessoal, dificilmente compartilhada com os demais, como também uma forma de conhecimento social, mantido pelas comunidades de prática no ambiente de trabalho.

A passagem para a sociedade do conhecimento na esfera organizacional, segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) “elevou o paradoxo de algo a ser eliminado e evitado para algo a ser aceito e cultivado”. As diferenças e contradições não se apresentam alheias ao conhecimento, mas sim parte integrante dele na forma de conhecimento tácito e explícito.

O conhecimento explícito “pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19). Este tipo de conhecimento pode ser transmitido, de forma sistemática e rápida, formalmente aos indivíduos por meio de treinamentos, manuais, procedimentos operacionais. A disseminação do conhecimento explícito está intimamente ligada à tecnologia da informação, pois é através dela que a organização coleta, classifica e armazena todo o tipo de informação para disponibilizar aos colaboradores por meio de ferramentas informacionais, como portais do conhecimento e intranets.

Segundo Carvalho (2012, p. 9), o conhecimento na organização é “o resultado de um processamento da informação complexo e altamente subjetivo que considera a interação mental entre a informação processada e as crenças, valores, ou seja, processos mentais lógicos e não lógicos”. Davenport e Prusak (1998, p.6) evidenciam essa interação do conhecimento tácito e explícito como:

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

O conhecimento deriva de um conjunto complexo de informações oriundas do conhecimento tácito e explícito, sendo o indivíduo principal responsável no processo, pois o constrói por meio de experiências, intuições, educação formal, tanto quanto utilização da informação e da lógica.

No Brasil, as discussões acerca da Gestão do Conhecimento emergiram em meados da década de 1990 juntamente com a necessidade de registrar o conhecimento especializado contido na organização, a fim de utilizá-lo de maneira otimizada, para manter-se competitiva. Este registro, contudo, diferencia o elemento informação caracterizado por ser intangível e importante no processo decisório, dos dados que se apresenta como tangível e abundante na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O elemento tangível ‘dado’ e os intangíveis ‘informação’ e ‘conhecimento’ apresentam-se de maneira significativa no momento da tomada de decisão na organização e seus significados, por vezes, são pouco evidentes. Os três elementos são inter-relacionados e de difícil separação (DAVENPORT, 1998).

Pode-se entender o dado como elemento bruto, que apresentado sozinho não tem significado, podendo ser representado por símbolos, sendo letras ou números. Davenport (1998, p.18) explica que os dados são “simples observações do estado do mundo; facilmente estruturado; facilmente obtido por máquinas, frequentemente quantificado; facilmente transferível”. Nesse sentido, sob a ótica do gerenciamento da informação, entende-se que os dados são facilmente gerados, armazenados e observados quantitativamente por máquinas e/ou pessoas.

A informação, por sua vez, “proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, que torna visíveis os significados previamente invisíveis ou ilumina conexões inesperadas” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 56). A informação torna-se meio necessário para a construção do conhecimento.

Para Choo (2003, p.27):

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Para tanto, pode-se entender que o dado é a matéria-prima da informação, pois da análise dos dados surge a informação. A informação apresenta características intangíveis, ou seja, quem a detém dificilmente a transfere com total fidedignidade e isso se dá devido ao fato da compreensão do emissor ser diferente da compreensão do receptor da informação: quem a recebe tem um entendimento de acordo com seus pressupostos culturais, experiências, formação profissional.

As organizações, nesse contexto, se interessam em conhecer os processos de conversão do conhecimento tácito em explícito e aplicá-los, pois, dessa forma, fomentam a criação e, por consequência, o registro do conhecimento na organização.

2.2 A CRIAÇÃO E O REGISTRO DO CONHECIMENTO (PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO)

A organização é desafiada diuturnamente a manter-se competitiva num cenário de constantes mudanças e instabilidade econômica. Por isso possuir a habilidade de gerenciar os processos de criação do conhecimento, de forma que a organização possa deter conhecimentos que não estejam disponíveis para seus concorrentes torna-se relevante para sustentar a vantagem competitiva¹.

¹ Michael Porter oferece a promessa de modelo de desenvolvimento econômico baseado na construção de vantagens competitivas e uma explicação fundada sobre uma estrutura teórica consistente e empiricamente verificável; capaz de prever o comportamento das empresas, com

Faz-se importante definir competitividade para identificar seus fatores preponderantes. A competitividade apresenta-se figurada na produtividade das empresas e ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais, permitindo conquistar e assegurar posições no mercado. Manter-se competitiva, considerando a escassez de recursos e a nova economia, considera preponderante a utilização de novas tecnologias o que possibilita às empresas ter capacidade de compensar os fatores escassos, por meio de novos produtos e processos (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

O fator determinante para a vantagem competitiva são as condições iniciais representadas pelos ativos acumulados pela empresa no decorrer do tempo, geralmente derivados de sua relação com o ambiente externo imediato (PORTER, 1980).

Existem três áreas onde a criação e o uso da informação apresentam-se como estratégicas para o crescimento da organização. De acordo com Choo (2003, p. 27), “primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças no ambiente externo”. Desta forma, a empresa identifica e dá sentido às mudanças do ambiente externo por meio da informação para tomar decisões e traçar ações, com o objetivo de tornar-se adaptável ao cenário dinâmico, de constantes mudanças.

A segunda área estudada e elencada por Choo (2000) é a de criar, organizar e processar a informação a fim de gerar conhecimentos garantindo o aprendizado organizacional. Para Choo (2000, p.28) “novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais”. Isso se torna possível quando a organização entende a importância da sinergia existente entre o conhecimento tácito e explícito e quando são elaboradas práticas para conversão desse intrínseco para oficial, dando origem a novos conhecimentos.

A terceira área de utilização da informação como estratégia para a organização apresenta-se como aliada na tomada da decisão, baseada na criação de significados anteriormente explicada e também da construção dos

isso conseguindo articular um influente paradigma no campo da estratégia empresarial; sugerindo ainda que esse conjunto fatores, adotados sistematicamente, fornecerá vantagem competitiva para regiões ou mesmo países, sendo, assim, reconhecido como um modelo de desenvolvimento econômico (NUNES FILHO, 2006).

conhecimentos para a ação. Segundo Choo (2000, p. 30), “a organização que for capaz de integrar eficazmente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão pode ser considerada uma organização do conhecimento”.

Nonaka e Takeuchi (1997), ao analisarem como as organizações se mantêm competitivas gerando inovação sugerem que as empresas, além de processar o conhecimento, também o criam. Schumpeter (1997, p. 9) conceitua inovação e coloca o empresário como figura importante no processo, considerando o empresário inovador como “agente econômico que traz novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica”. Nesse sentido, o autor considera a liderança da organização chave principal de mudança e possível inovação.

Nonaka e Takeuchi (1997) atribuem à organização as bases para o entendimento dos processos de criação do conhecimento organizacional. O conhecimento explícito, que pode ser codificado e formalizado facilmente na organização, apresenta-se como uma parte do conhecimento individual, pois a maior parte está contida no conhecimento tácito, caracterizado pela parte cognitiva do indivíduo, experiências vividas e modelos mentais.

Diante disso, Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) pressupõem que o conhecimento é criado e difundido na organização por meio da interação social entre o conhecimento tácito e explícito, num processo de conversão do conhecimento:

A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia ‘organizacionalmente’ o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma ‘comunidade de interação’ em expansão, que atravessa níveis e fronteiras organizacionais.

Desse modo, a espiral de interações entre o conhecimento tácito e explícito constitui um processo de criação de conhecimento principal. Isso possibilita que o conhecimento tácito seja explicitado à medida que representa compreensões intuitivas na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Uma vez que o conhecimento tácito alcançou o estado de explicitação, pode ser compartilhado e tornar-se parte de um repertório de conhecimento

mais amplo que os colaboradores utilizam para transformar o projeto e o fornecimento de produtos e serviços.

Segundo Guile (2008, p.617), “o conhecimento pode ser criado por profissionais que facilitam uma ‘espiral de interações’ entre o conhecimento explícito [...] e o conhecimento tácito que desenvolveram de maneira intuitiva e naturalista no trabalho”. Para Nonaka e Takeuchi (1997), os processos de conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa se dão de quatro maneiras, sendo eles a socialização, a externalização, a internalização e a combinação, conforme Figura 1.

Figura 1: Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka, I; Takeuchi, (2008, p. 60).

A socialização, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), está conectada com os processos de grupo e com a cultura da organização devido ao fato de ocorrer nesse modo de conversão a transferência de conhecimento tácito para tácito. O conhecimento é criado no indivíduo que recebe orientações e treinamento por meio da observação, imitação e da prática. Para Nonaka e Tekeuchi (2008, p. 60), “a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito – tais como modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas”. Fomentar essa prática tem levado a organização a compreender que a aprendizagem da empresa está diretamente relacionada com esse processo interativo.

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (2008), outra maneira de compartilhar conhecimento é a externalização. Nesse processo, o conhecimento tácito é transformado em explícito por meio de analogias, conceitos, hipóteses. Ainda que a forma de explicitar o tácito não seja

completamente fidedigna, de acordo com os autores, as falhas nas descrições fazem com que os indivíduos interajam. Segundo Choo (2000, p. 39), a “externalização é a atividade fundamental para a construção do conhecimento [...] e é provocada pelo diálogo e a reflexão coletiva”.

A combinação ocorre de maneira sistematizada e contemporaneamente as organizações utilizam a tecnologia para contribuir com o processo, pois nesse modo de conversão o conhecimento converge de diferentes fontes de conhecimentos explícitos. A interação se dá por meio da troca de informações, experiências, conhecimento já documentado e compartilhado em rede, usualmente na rede mundial de computadores (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; CHOO, 2000).

No método de conversão do conhecimento, denominado de internalização, o indivíduo aprende um novo conceito e o aplica no desenvolvimento de sua tarefa. A internalização caracteriza a transformação do conhecimento explícito em tácito, fechando o ciclo de conversão do conhecimento, onde ocorre a assimilação do que foi efetivamente aprendido e a criação de novos modelos mentais.

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 67):

Quando as experiências através da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico, tornam-se um patrimônio valioso.

No âmbito organizacional os modos de conversão do conhecimento se retroalimentam, numa espiral contínua de conhecimento, onde o início se dá com a inspiração e intuição do indivíduo em realizar da melhor maneira a sua tarefa. No entanto, a organização que tem dificuldade em realizar a externalização do conhecimento é incapaz de explorar esse conhecimento tácito de maneira completa. A socialização do “saber fazer” apresenta-se fundamental para o efetivo aprendizado organizacional. Nesse sentido, as experiências podem estar documentas em diferentes fontes, podendo ser combinadas e assim reconfiguradas em novo conhecimento explícito para, por fim, poder ser revivenciado e internalizado na forma de novo conhecimento tácito (CHOO, 2000).

Entretanto, o processo de conversão do conhecimento se depara com obstáculos de ordem cultural, onde os indivíduos entendem que o conhecimento é sinônimo de poder. Desta forma, a valorização do conhecimento individual em detrimento ao conhecimento do grupo dificulta a evolução da espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A criação do conhecimento é um processo intencional e tem o propósito de fomentar ativos organizacionais, sendo o conhecimento tácito uma ferramenta fundamental para a inovação e a competitividade e seu compartilhamento é fonte de crescimento organizacional contínuo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

2.3 MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO ESPECIALIZADO

O conhecimento organizacional ocupa, na contemporaneidade, o papel de fonte de vantagem competitiva sustentável (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Para tanto, a organização precisa ter a habilidade necessária para localizar as fontes de conhecimento especializado para manter-se competitiva, continuar a gerar lucros e ainda utilizar o conhecimento existente na organização para resolução de problemas ou tomada de decisão (ALLEE, 1997).

Para Porter (2000) faz-se necessário manter uma estratégia clara, pois desta deriva a vantagem competitiva, pois esta estratégia está diretamente ligada à escolha de fatores que diferenciam a organização de seus concorrentes.

Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) salientam que o mapeamento do conhecimento de uma organização é fundamental para que a gestão do conhecimento aconteça de maneira efetiva, iniciando o processo de mapear o conhecimento da atividade mais importante do negócio da organização.

O mapeamento do conhecimento tem o objetivo de auxiliar o gestor na localização dos especialistas dentro da organização, tornando-o acessível e formalizado. A tarefa de mapear as especialidades consiste em identificar os conhecimentos relevantes para o negócio da empresa, localizar e organizar as informações para que possam ser consultadas pelos colaboradores da organização (PROBST, 2002).

Probst (2002, p. 67) salienta que esses mapas:

umentam a transparência e auxiliam a identificação de especialista ou de fontes do conhecimento, permitindo, assim, que o usuário classifique o conhecimento novo em relação ao existente e ligue tarefas com especialistas ou ativos do conhecimento.

Dessa maneira, entende-se que o mapa do conhecimento apresenta-se para a organização como um guia, uma bússola para orientação de localização do conhecimento, dentre pessoas, documentos e banco de dados.

De acordo com o Young (2010, p. 72) essa ferramenta “é um processo pelo qual as organizações podem identificar e categorizar os ativos de conhecimento dentro de sua organização - pessoas, processos, conteúdo e tecnologia”. Por meio dessa ferramenta a organização mapeia as informações para melhor utilização dos recursos, independente da fonte.

A construção do mapa varia de acordo com a realidade e objetivo da organização. Pode ser focado nos conhecimentos explícitos, onde a ferramenta atuará nos documentos oficiais, formulários, conteúdos de intranet, entre outros. Entretanto, pode objetivar o conhecimento tácito se concentrando em aumentar as capacidades individuais como know-how e redes sociais (YOUNG, 2010).

Dentre os motivos justificados para a utilização dessa ferramenta destacam-se, conforme Young (2010, p. 72):

- Para destacar ilhas de especialização e sugerir maneiras de construir pontes para aumentar a partilha de conhecimentos e troca;
- Para melhorar a resposta ao cliente, tomada de decisão e resolução de problemas, fornecendo acesso a informações aplicáveis, e os especialistas internos e externos;
- Para destacar as oportunidades de aprendizagem e de alavancagem do conhecimento pensamento distinguir o sentido único de conhecimento dentro dessa organização.

Probst (2000) sugere que o principal produto do mapeamento do conhecimento é a identificação de ativos relevantes e a relação deles com as pessoas chave, além de fornecer indicadores de níveis de conhecimentos dessas pessoas, quanto a cada especialidade. O método apresentado pelo autor considera cinco fases sendo identificar processos de uso intensivo do conhecimento; localizar ativos relevantes e pessoas chave; relacionar os ativos

e as pessoas chave; integrar as pessoas chave e os ativos aos processos em um sistema; descentralizar mecanismos de atualização.

No entanto, Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), afirmam que estão relacionados ao mapeamento do conhecimento os capitais intelectual (habilidades e competências), estrutural (sistemas) e de relacionamento, sendo que a organização após a identificação da atividade principal dos negócios identifica também quais desses capitais são necessários para realizar tais atividades e ainda quais deles a organização possui para realiza-las eficazmente.

Posteriormente à identificação, a organização tem informações necessárias para elaborar o planejamento de estratégias do conhecimento, ou seja, quais ações realizará para sanar possíveis deficiências encontradas.

Para Davenport e Prusak (1998), os recursos necessários para mapear o conhecimento estão contidos na organização, podendo ser extraído por meio de entrevistas e pesquisas junto aos colaboradores, a fim de identificar quais os conhecimentos que eles possuem e onde buscam esses conhecimentos para realizar o trabalho. Após a realização das entrevistas a empresa deve reunir os mapas particulares em um único mapa público para divulgação. Outra maneira de construir o mapa é seguir trilhas de indicações, entrevistando um colaborador, posteriormente as fontes indicadas por ele, assim sucessivamente.

Wigg (1995) defende que o mapeamento do conhecimento deve conter algumas fases como entrevistas e coleta de dados, compilação e validação de dados, criação do resultado do mapeamento do conhecimento, normalmente por meio de gráficos. Quanto maior o grau de comprometimento dos indivíduos envolvidos maior a chance dos resultados serem fidedignos. Para o autor, alguns dados podem ser extraídos da entrevista como uso do conhecimento, aspectos culturais e formas potenciais de aquisição do conhecimento.

Das abordagens apresentadas acerca do mapeamento do conhecimento constata-se que as metodologias de Probst (2000) e Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) são mais abrangentes, pois apresentam relação com fatores estratégicos da organização e ainda apresentam resultados mais expressivos por relacionar os resultados entre si.

A metodologia de Probst (2000) integra os ativos do conhecimento às pessoas chave permitindo identificar quais ativos possuídos pelas mesmas, ou ainda quais processos estas, que dominam determinado ativo, detém. A metodologia de Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) se destaca por apresentar relação entre o conhecimento da organização e os capitais de relacionamento, intelectual e estrutural.

Entretanto, faz-se necessário salientar que a organização deve apresentar modelos de mensuração das competências de forma clara e objetiva, baseada em critérios facilmente mensuráveis para que a ferramenta de mapeamento do conhecimento seja eficaz e contribua para a elaboração do planejamento estratégico da empresa. A subjetividade nesse processo, segundo Santiago (2002, p. 26) “pode condenar totalmente qualquer projeto de gestão do conhecimento”. Nesse sentido, até novas contratações podem ser feitas baseadas nas deficiências de competências evidenciadas pelo mapeamento.

2.4 DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO ESPECIALIZADO NAS ORGANIZAÇÕES

A sociedade do conhecimento apresenta-se como uma sociedade de aprendizagem, sendo que o sucesso da organização e o incentivo a uma cultura de inovação contínua baseiam-se na sua capacidade de aprendizagem, por si ou com os outros. A disseminação do conhecimento apresenta-se como parte integrante do processo de consolidação da aprendizagem organizacional e da Gestão do Conhecimento.

Desta maneira, para Probst (2002, p.34) “o compartilhamento e a distribuição do conhecimento em uma organização são uma condição prévia para transformar uma informação ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar”. Essa disseminação é crucial para a organização (DAFT, 2002).

Carvalho, Mascarenhas e Oliveira (2006, p. 79-80) definem a disseminação do conhecimento como:

[...] prática da transferência do conhecimento, podendo ser pela contratação de pessoas, pelas conversas informais e não

programadas, ou por reuniões e ações estruturadas que possibilitam a mobilidade do conhecimento pela organização.

Pode-se compreender, no entanto, que a disseminação do conhecimento se dá por meio de um intercâmbio voluntário, sendo que a troca pode ser de informações, conhecimentos, experiências e habilidades, podendo gerar novos conhecimentos a partir do conhecimento adquirido pelos outros. Assim, a organização apresenta forte interesse em fomentar essa etapa da gestão do conhecimento por considera-la importante para o desempenho organizacional (DAFT, 2002).

Nesse sentido, CHOO (2001, p.67) destaca a importância da difusão do conhecimento:

A busca e o processamento da informação são fundamentais em muitos sistemas sociais e atividades humanas, e a análise das necessidades e dos usos das informações vem se tomando um componente cada vez mais importante na pesquisa em áreas como a psicologia cognitiva, estudo da comunicação, difusão de inovações, recuperação da informação, sistemas de informação, tomada de decisões e aprendizagem organizacional.

A disseminação do conhecimento torna-se assim condição fundamental para transformar o conhecimento isolado, sendo entendido como experiências ou informações vivenciadas, em algo coletivo que toda a organização possa utilizar. Para tanto, a divulgação do conhecimento organizacional deve estar em consonância com a estratégia da empresa, assim como com políticas de pessoal e tecnologia existente (PROBST, 2002).

Entretanto, para algumas organizações e/ou para alguns indivíduos o conhecimento é sinônimo de poder e compartilhar esse conhecimento traz desconforto e insegurança no âmbito organizacional. A organização, interessada em garantir a disseminação do conhecimento entre os colaboradores e setores, busca fomentar uma cultura de reconhecimento e incentivos aos adeptos a prática de compartilhar conhecimento (PROBST, 2002).

Alguns motivos tornam-se evidentes nesse processo de resistência à prática de compartilhar o conhecimento, como a falta de confiança mútua entre organização e colaboradores. Esta se dá pela carência de engajamento da

equipe no objetivo da organização, ou seja, no que a motiva a fomentar a troca de conhecimento (CHOO, 2001).

Não ter um lugar comum para encontros programados com o intuito de trocar informações e ideias também se torna empecilho para a organização que deseja obter sucesso na etapa de disseminar conhecimento. Podem ser considerados também a intolerância com erros e a falta de estímulo aos possuidores de conhecimento por não haver políticas de incentivo baseadas no conhecimento (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Ferramentas que auxiliam as organizações a fomentar a disseminação do conhecimento são exploradas por Young (2010). Uma delas é o espaço virtual colaborativo a qual permite que as pessoas trabalhem juntas, independentemente de onde estão localizados fisicamente. A organização globalizada, que possui rede de cooperação em diversos lugares, pode proporcionar a disseminação do conhecimento por meio dessa ferramenta onde os colaboradores podem interagir utilizando a rede mundial de computadores e seus aplicativos, realizando reuniões e treinamentos por vídeo conferência.

Young (2010, p. 64) destaca alguns princípios norteadores à implantação da ferramenta, como:

Começar pelas pessoas; [...] certificar-se de que as tecnologias estão a altura do cargo; [...] treinar os usuários no momento apropriado; [...] começar com ferramentas centradas no ser humano; [...] criação de conteúdo colaborativo, em associação com a conferência de áudio / vídeo.

Por se tratar de uma ferramenta que depende de recursos tecnológicos torna-se fundamental que esses sejam de boa qualidade, considerando a eficiência, eficácia e segurança para que não haja frustração por parte dos envolvidos desmotivando-os a continuar com o processo, antes de gozar dos bons resultados que a ferramenta pode proporcionar.

2.5 EFICIÊNCIA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO ESPECIALIZADO

Para que a gestão do conhecimento aconteça de maneira efetiva na organização os envolvidos no processo, desde os colaboradores de linha de frente até a alta direção da organização, precisam estar envolvidos e

comprometidos desde a etapa de criação do conhecimento até a utilização dos novos conhecimentos, por meio da aprendizagem organizacional. O processo de implantação de um sistema de gerenciamento do conhecimento apresenta-se correlacionado às mudanças de cultura e ainda ao planejamento estratégico da empresa.

Após esse entendimento, a nova cultura que fomenta a gestão do conhecimento especializado pode ser transmitida aos colaboradores, com o objetivo de integrá-los ao planejamento estratégico. Esse engajamento contribuirá para com as quebras de paradigma de ordem cultural, auxiliando para que os processos fluam de maneira natural, sem traumas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Cassapo (2008) salienta que é necessário que a organização apresente foco e preocupação com as estratégias traçadas; flexibilidade nos relacionamentos internos e externos; agilidade na tomada de decisão; capacidade inovativa utilizando os conhecimentos existentes na organização e fora dela. Esses critérios fazem com que a organização seja capaz de iniciar a criação, disseminação, retenção e aplicação do conhecimento.

Na contemporaneidade, os administradores entenderam que para promover um projeto de gestão do conhecimento de maneira eficaz, o incentivo às práticas de criação e compartilhamento do conhecimento torna-se prioridade, porém apoiar e sustentar esse processo apresenta-se difícil e encontra barreiras individuais e organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Para os autores a gerencia *middle-up-down*, modelo alternativo para gerenciar a criação do conhecimento, atua como facilitadora da criação do conhecimento e envolve a alta administração e os colaboradores de linha de frente.

Stewart (1998, p. 112) complementa que a gestão do conhecimento eficiente necessita de gerentes do conhecimento, conforme descrito no excerto seguinte:

Uma rede ativa de gerência do conhecimento tende a ser um sistema que se autocorrige. [...] o erro deve ser deletado, assim como refutado; novas ideias progressistas precisam ser testadas e divulgadas; processos e lições aprendidas precisam ser documentados e a memória organizacional organizada. [...] surge em cena um novo tipo de gerente, o gerente do conhecimento.

É essa gerência capaz de quebrar os paradigmas de treinamento para aprendizagem organizacional. Essa organização para Garvin (2000, p.54) “dispõe de habilidade para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias”. Assim, aprender é a forma que o indivíduo usa as experiências do passado, a fim de não repetir erros, capacitando-se no momento atual e se preparando para futuro. É por meio da gestão do conhecimento e da aprendizagem que se promove a melhoria, principalmente nos processos de trabalho, realizando a capacitação, agilidade no atendimento, satisfação do público alvo e auxiliando a organizar e monitorar a produção de conhecimentos GARVIN (2000).

O paradigma de treinamento entende o processo de capacitação unicamente baseado em programas formais de instrução técnica e funcional para os diferentes cargos da organização, utilizando profissionais internos e externos como única fonte de conhecimento. Contrário a esse conceito, o paradigma do aprendizado considera também os programas informais de aprendizado, como discussões de ideias, técnicas comportamentais e de experiências estratégicas, utilizando todos os colaboradores da empresa como fonte de conhecimento, responsabilizando todos os envolvidos pela capacitação (SANTIAGO, 2002).

Ainda segundo Santiago (2002, p. 39) a maneira mais eficiente “de se medir o sucesso de um gerenciamento do conhecimento é estabelecer correlação entre o conhecimento e o desempenho financeiro”. No entanto, o foco no momento de implantação do projeto de Gestão do Conhecimento deve ser a estratégia e não o reflexo no desempenho financeiro, pois ao contrário dos bens tangíveis o conhecimento não é de fácil valoração.

Davenport e Prusak (1998) consideram como fatores que contribuem para o sucesso do projeto de gestão do conhecimento uma cultura orientada para o conhecimento estimulando os funcionários a promover todas as etapas do processo de gestão do conhecimento; uma infraestrutura técnica e organizacional; o apoio da alta administração para garantir a relação do projeto com a estratégia da empresa; incentivo financeiro destinando percentual da receita destinada ao projeto; orientação para execução dos processos; linguagem clara e direta desde os treinamentos mais simples até a elaboração

de mudanças organizacionais; programas de incentivo aos colaboradores a fim de fomentar a boa execução do projeto; garantir a transferência de conhecimento por diversos canais de comunicação, de maneira eficiente.

Assim, o desafio é garantir que a organização trace estratégias para executar um bom projeto de gestão do conhecimento, inculcando esses propósitos na cultura organizacional e alinhando a comunicação desde a alta administração até os colaboradores de linha de frente da organização.

2.6 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As organizações encontram-se inseridas num cenário em constante movimento e evolução, onde o desenvolvimento e a disseminação da tecnologia tornaram-se essenciais para o desenvolvimento e crescimento produtivo das empresas. Desta maneira, infere-se que a tecnologia contribui de forma incisiva nesse processo, uma vez que capta e transmite em tempo real as novidades do mercado nacional e internacional, trazendo para a realidade das organizações as fragilidades inerentes aos que não acompanham esta evolução.

Assim como as demais organizações, as instituições de ensino superior são impulsionadas a inovar fazendo com que seu produto torne-se mais atraente e diferenciado para manter-se no mercado de forma competitiva e principalmente focada nos resultados. A inovação é o caminho para alcançar vantagens competitivas já que as organizações inovadoras tendem a ser mais flexíveis, tem maior capacidade de adaptação e de respostas às mudanças, conseguindo explorar as oportunidades existentes de maneira mais determinante que seus concorrentes (POSSOLLI, 2012).

Para Possolli (2012, p.17) “inovações também podem estar vinculadas a novas modelagens de negócio, a novos mercados, métodos, processos organizacionais e a novos tipos e fontes de suprimentos”. O autor ainda ressalta que a inovação está relacionada com a atividade da empresa, mercado no qual está inserida, estratégias de negócio e pode afetar diretamente os resultados da organização.

Neste contexto, as IES privadas encontram-se num cenário onde o pano de fundo é a incerteza política, desestabilidade econômica, além dos altos índices de desemprego. Esses fatores contribuem para que os índices de evasão (alunos que cancelam o curso superior) apresentem-se de forma significativa, causando impacto negativo no desempenho financeiro da organização (PORTO; REGNIER, 2003).

Com isso as organizações preconizam ações que possam minimizar os impactos do ambiente externo, optando pela redução de custos operacionais e investimentos em financiamentos estudantis próprios com o objetivo de reduzir o número de cancelamentos.

Caracterizado pela pluralidade e heterogeneidade, o ensino superior privado busca se adequar ao cenário anteriormente descrito e manter o equilíbrio entre a qualidade e a conquista de resultados positivos, sendo necessário considerar fatores relevantes como a economia instável, o impacto da globalização e da tecnologia que tornam o planejamento estratégico uma condição de consolidação das IES (REIS, 2004).

Galucci (2007) discute sobre a expansão do mercado de serviços educacionais no Brasil no século XX e explana sobre a atribuição da concorrência ao setor privado de educação, considerando a globalização e rápida evolução da tecnologia como principais fatores para o aumento do desemprego de pessoas menos qualificadas.

Ainda segundo Galucci (2007, p.62):

Como vantagem competitiva sustentável, a IES deveria contar com a excelência na qualificação do professor, buscando como perfil dos docentes, conquistar e manter os melhores profissionais do mercado que também tivessem as qualidades de um excelente educador (incluindo titulação *scripto sensu*).

Torna-se conveniente ressaltar que aumentar a quantidade de professores titulados *scripto sensu* auxilia no processo. Faz-se necessário também estimular o compartilhamento de conhecimento tácito de cada professor, bem como o conhecimento de qualquer tipo gerado pela IES, destacando que o compartilhamento do conhecimento é o objetivo de um verdadeiro processo de Gestão do Conhecimento, de forma que todos os envolvidos no processo obtenham maior conhecimento após o

compartilhamento do que poderiam acessar individualmente, conforme defendido por Polanyi (1966).

A modalidade de Educação a Distância (EAD) representa, ainda que não apresentada como prática inovadora na contemporaneidade, um modelo de educação sustentável e que tem trazido benefícios aos seus adeptos, pois necessita para manter-se ativa, da aplicação de algumas práticas (ferramentas) de gestão do conhecimento.

A Educação a Distância não é uma modalidade de educação recente, porém, relevante socialmente, pois permite por meio da tecnologia o acesso à educação de pessoas geograficamente distantes da instituição de ensino.

Neste contexto, um modelo inovador de metodologia, que se utiliza da Gestão do Conhecimento, é o modelo híbrido de educação. Assim, falar em educação híbrida significa partir do pressuposto de que não há uma única forma de aprender e, por consequência, não há uma única forma de ensinar. O trabalho colaborativo pode estar aliado ao uso das tecnologias digitais e propiciar momentos de aprendizagem e troca que ultrapassam as barreiras da sala de aula. Aprender com os pares torna-se ainda mais significativo quando há um objetivo comum a ser alcançado pelo grupo (MORAN, 2014).

Para Moran (2014, p.47):

As instituições mais inovadoras propõem modelos educacionais mais integrados, sem disciplinas. Organizam o projeto pedagógico a partir de valores, competências amplas, problemas e projetos, equilibrando a aprendizagem individualizada com a colaborativa; redesenham os espaços físicos, combinando-os aos virtuais com o apoio de tecnologias digitais. As atividades podem ser muito mais diversificadas, com metodologias mais ativas, que combinem o melhor do percurso individual e grupal.

A tecnologia disponível em rede apresenta-se cada vez mais presentes na vida cotidiana e isso tem sido importante para o ensino, pois, gradativamente, mais pessoas estão conectadas, aumentando o conhecimento disponível na rede. Para tanto, o desenvolvimento de metodologias que visam o trabalho colaborativo e que possuam fontes confiáveis apresenta-se fundamental para o processo de ensino aprendizagem.

Outra metodologia inovadora, porém não recente, é a metodologia de aprendizagem por projeto². Esta metodologia foi proposta inicialmente por John Dewey, nos anos 30. A pedagogia de Dewey apresenta muitos aspectos inovadores, distinguindo-se principalmente pela oposição à escola tradicional. No entanto, não questiona a sociedade e seus valores da época acabando por reforçar a adaptação do aluno à sociedade ao qual está inserido (SAVIANI, 1988).

A utilização de projetos para desenvolver competências pedagógicas caracteriza-se por envolver o aluno, o professor, os recursos disponíveis, inclusive as novas tecnologias, e todas as interações que se estabelecem nesse espaço, denominado espaço de aprendizagem.

O espaço de aprendizagem é organizado para promover a interação entre todos os sujeitos envolvidos, propiciar o desenvolvimento da autonomia do aluno e a construção de conhecimentos de distintas áreas do saber. Isto se dá por meio da busca de conhecimentos significativos para a compreensão, representação e resolução de uma situação-problema.

Diante disso, pode-se afirmar que é uma proposta que se baseia numa concepção da globalização entendida como um processo muito mais interno do que externo, em que as relações entre os conteúdos e áreas de conhecimento ganham espaço em função das necessidades que uma aprendizagem significativa requer (HERNANDEZ; VENTURA, 1998).

2.7 FERRAMENTAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo apresenta vinte e sete sugestões de práticas ou ferramentas da Gestão do Conhecimento considerando as cinco etapas do conhecimento: identificação; criação; armazenagem; compartilhamento e aplicação do conhecimento (YOUNG et al., 2010).

² A expressão “aprendizagem por projetos” se refere à formulação de questões pelo autor do projeto, pelo sujeito que vai construir conhecimento. É a partir do conhecimento prévio que o aprendiz vai se movimentar e interagir com o desconhecido, ou com novas situações, para se apropriar do conhecimento. Um projeto para aprender deve ser gerado pelos conflitos, pelas perturbações no sistema de significações, que constituem o conhecimento particular do aprendiz (HERNÁNDEZ; VENTURA, 1998).

As práticas descritas a seguir foram elaboradas a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações práticas, técnicas, processos e ferramentas (BATISTA, 2006).

O Quadro 1 evidencia o agrupamento ao qual foram organizadas as práticas de acordo com suas especificidades e área de atuação.

Quadro 1: Ferramentas da Gestão do Conhecimento

Agrupamento	Objetivo	Ferramentas agrupadas por área de atuação na organização
Gestão de recursos humanos	Facilitar a transferência, disseminação e compartilhamento do conhecimento e da informação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fóruns /listas de discussão; 2. Educação corporativa; 3. Narrativas; 4. <i>Mentoring</i>; 5. <i>Coaching</i>; 6. Universidade Corporativa; 7. Comunidades de prática
Estruturação de processos organizacionais	Facilitar a geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 8. Benchmarking; 9. Melhores práticas; 10. Memória organizacional; 11. Inteligência organizacional; 12. Mapeamento do conhecimento; 13. Gestão por competências; 14. Banco de competências organizacionais; 15. Banco competências individuais; 16. Gestão do capital intelectual.
Base tecnológica e funcional	Dar suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, dos aplicativos e das ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.	<ol style="list-style-type: none"> 17. Portais / intranets / extranets; 18. Sistemas de workflow; 19. Gestão de conteúdo; 20. Gestão Eletrônica de Documentos (GED); 21. Data warehouse; 22. Decision Support Systems (DSS); 23. Balanced Scorecard (BSC); 24. Data mining; 25. Customer Relationship Management (CRM) 26. Key Performance Indicators (KPI); 27. Enterprise Resource Planning (ERP)

Fonte: IPEA (2006). Adaptado pela autora.

2.7.1. Práticas relacionadas à Gestão de Recursos Humanos

As práticas relacionadas a Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo auxiliar o gestor na construção de uma equipe capacitada e que contribua de forma natural para a aprendizagem organizacional, facilitando a transferência, disseminação e compartilhamento do conhecimento e da informação. Esta categoria apresenta-se com significativa relevância no contexto organizacional tendo em vista que depende das pessoas a execução eficiente das ferramentas de Gestão do conhecimento, principalmente no tocante à aprendizagem organizacional (BATISTA, 2006).

Neste contexto cabe conceituar as ferramentas relacionadas a esta categoria a fim de construir um arcabouço teórico capaz de compreender os resultados da pesquisa a ser apresentado nos próximos capítulos desta pesquisa.

O Fórum (listas de discussão) apresenta-se como uma prática que objetiva a troca de informações por meio virtual ou presencial. De acordo com Batista (2006), essa prática é caracterizada por oportunizar a discussão, homogeneização e compartilhamento de informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências, para o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização, contribuindo para a aprendizagem organizacional.

Lévy (1998, p.44) complementa que os fóruns permitem a sedimentação progressiva da memória organizacional e observa a importância da interação para a construção do conhecimento que em vez de vir como “um único centro emissor, emerge de vários pontos que interagem e o endereçamento por centro de interesse e a comunicação de todos-todos são condições favoráveis ao desenvolvimento de processos de inteligência coletiva”. Assim, pode-se inferir que por meio desta ferramenta é possível converter conhecimento tácito em explícito (externalização).

A prática Educação corporativa segundo Batista (2006, p.14) “compreende processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização de pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização”. Para Meister (1999), a ferramenta é tida como uma meta que

une várias forças dentro das organizações e possibilita à empresa valorizar a educação continuada e a considerar seus empregados como parte de seu capital. Infere-se assim, que pode meio da Educação Corporativa, ocorre o estímulo da aprendizagem favorecendo o autodesenvolvimento, a formação de lideranças eficazes e a disseminação do conhecimento organizacional.

Narrativas (*Storytelling*) são histórias ou narrativas compartilhadas que transferem o conhecimento experiencial. As organizações utilizam histórias para transferir os conhecimentos dos especialistas para as pessoas mais jovens, usando histórias para compartilhar lições aprendidas. As comunidades de práticas ou espaços de colaboração virtual ajudam a aumentar a vantagem gerada através da sessão de contar histórias (YOUNG et al., 2010, p. 23).

Batista (2006, p. 15) conceitua a prática como “técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas ou, ainda, interpretar mudanças culturais”. A narrativa apresenta-se de maneira eficaz para a transmissão do conhecimento tácito, pois exige tempo menor de aplicação e maior interação com seus receptores, podendo ser utilizada para mitigar novos riscos inerentes ao negócio da organização, ou ainda transmitir inspiração necessária para estimular a inovação e disseminação de melhores práticas.

A prática de *Mentoring* segundo Batista (2006, p.15):

É uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.

Esta prática caracteriza-se pelo acompanhamento profissional de carreira, de forma técnica, emocional e estratégica com o intuito de auxiliar um determinado profissional a alcançar seus resultados da melhor forma possível.

O *mentoring* faz o acompanhamento da relação de trabalho entre um colaborador sênior e júnior com intuito de transferir experiências e conhecimentos. O intuito é o compartilhamento de experiências e geração de conhecimentos. Propicia um ambiente onde as pessoas podem internalizar o conhecimento por meio de reflexão das próprias experiências (YOUNG et al., 2010).

Desta forma, quando considerada uma ferramenta de aprimoramento de carreiras o processo possibilita o desenvolvimento de pessoas em, pelo menos, três dimensões a considerar: o desenvolvimento pessoal, o profissional e o de carreira dentro da organização. Assim, o *mentoring* é um processo bastante utilizado para a aprendizagem organizacional (BERNHOEFT, 1994).

A ferramenta de *Coaching*, na concepção organizacional, pode ser entendida como um estilo de gerenciamento de pessoas e também como um processo bem definido, com metas claras que desenham ações e contribuam de forma efetiva para o desenvolvimento de pessoas e, como consequência, o desenvolvimento das empresas (RABAGLIO, 2004).

Para Batista (2006, p.15) a prática “é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas”. A prática permite aos envolvidos maior entendimento da cultura organizacional, assim como o desenvolvimento de habilidades individuais e o desenvolvimento da carreira.

Para Blanco (2006, p. 73) a prática visa “viabilizar mudanças comportamentais que aperfeiçoem o desempenho profissional, promovam o desenvolvimento por meio do crescimento pessoal ou alterem condutas prejudiciais à efetividade e ao desempenho da organização.” Numa visão comportamental, é entendida como uma atividade interativa e personalizada que objetiva o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais, a disseminação do conhecimento e identificação de valores e comportamentos que culminam no alcance de metas na organização.

A prática Universidade Corporativa é definida por Batista (2006), Ruas, Antonello e Boff (2005) como a constituição formal de unidade organizacional, caracterizada como um processo contínuo de geração de novos conhecimentos, nos níveis individual, grupal e organizacional, que objetiva a promoção da aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Caracteriza-se por educação continuada, cursos técnicos e palestras que objetivam o desenvolvimento de habilidades técnicas, de comportamentos e atitudes.

É por meio da universidade corporativa que acontece o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as

estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de uma unidade permanente (MEISTER, 1999).

As Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento são alianças de pessoas formadas intencional ou espontaneamente para compartilhar, criar habilidades comuns, conhecimento e experiências (YOUNG et al., 2010).

Batista (2006, p. 17) define essa ferramenta como:

são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo que permitam a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciem o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

Essa técnica permite que os membros da organização compartilhem "histórias de trabalho" e é durante o processo de "contar histórias", que a troca de conhecimento tácito ocorre. Porém, não se configuram equipes ou grupos de trabalho (URIARTE-JUNIOR, 2008, p. 54) e também não podem ser gerenciadas de forma convencional (STRAUHS et al., 2012, p. 83).

Saint-Onge e Wallace (2003) explanam sobre a estrutura das comunidades de prática de acordo com seu grau de formalidade e examinam algumas características de acordo com o nível de complexidade e de comprometimento e sua relação com os objetivos e metas das comunidades. O quadro a seguir evidencia essas características.

Quadro 2: Características estruturais das Comunidades de Prática

Característica	Informal	Suportada	Estruturada
Propósito	Prover fórum de discussões para pessoas com afinidade de interesses ou necessidades dentro de suas práticas;	Construir conhecimento e competências para um negócio ou uma área de competência;	Provê uma plataforma transfuncional para membros que tem objetivos e metas em comum;
Membros	Voluntário ou convidado;	Voluntário, membro convidado ou gerente sugerido;	Critério de seleção não oficial (outlined); Convidados pelo sponsor ou membros;

<i>Sponsorship</i>	Não há <i>sponsor</i> ³ organizacional;	Tem um ou mais gerentes como <i>sponsors</i> ;	Unidade de negócio ou gerente sênior responsável;
Mandato	Definido em conjunto pelos membros;	Definido em conjunto pelos membros e <i>sponsor(s)</i> ;	Definida pelo <i>sponsor(s)</i> com o endosso dos membros;
Evolução	Desenvolvimento orgânico;	Desenvolvimento intencional, co-determinado pelo <i>sponsor(s)</i> e membros;	Desenvolvimento organizacionalmente determinado baseado nos objetivos e alinhado com as metas organizacionais;
Resultados Principais	Desenvolvimento das competências individuais; Codificação do conhecimento útil aos membros; Aumento do nível de confiança e colaboração na organização; Ótima retenção de talentos;	Compartilhamento e construção de conhecimento organizacional; Desenvolvimento focado nas competências relevantes para alcançar as metas organizacionais;	Orquestração sistemática das Comunidades de Prática pela organização; Velocidade na execução; Alinhamento nos empreendimentos globais; Soluções integradas criativas; Melhora efetiva na estrutura; Habilidade para responder às necessidades do mercado;
Responsabilidades	Não está ligada a estrutura formal;	Contribui para a realização dos objetivos da firma;	Formam uma inerente parte da estrutura de responsabilidade, com objetivos específicos para alcançar outros propósitos ainda não definidos;
Suporte Organizacional	Endosso geral das Comunidades de Prática; Provê as ferramentas padrão de colaboração;	Discreto suporte gerencial em termos de recursos e participação; Suplementa com ferramentas e facilidades de apoio;	Suporte desenvolvido pela organização nas mesmas bases que outras áreas da organização; Tem verba alocada no planejamento da firma;
Infraestrutura	Mais contatos face-a-face para se conhecer primariamente; Tem meios para contatos secundários;	Usa ferramentas colaborativas; Tem o conhecimento <i>face-a-face</i> como base regular;	Usa sofisticada infraestrutura tecnológica para suportar a colaboração e para guardar o conhecimento gerado pela comunidade;
Visibilidade	É tão natural, que pode nem	Visibilidade junto aos colegas	Alta visibilidade para a organização atingida

³ A expressão em inglês *sponsor* significa patrocinador. Ele deve ter influência na empresa de forma a assegurar com que o projeto receba prioridade e recursos suficientes. Normalmente, é um alto executivo da empresa com claro interesse na conclusão bem sucedida do projeto e que, em grande parte dos casos, recebe o produto do projeto (ADAMS; CAMPBELL, 1966).

	sempre ser percebida;	afetadas pela contribuição das Comunidades de Prática	pelo esforço de comunicação administrada pelo sponsor;
--	-----------------------	---	--

Fonte: Sant-Onge e Wallace, 2003, p.35.

Conforme Stewart (1998) as Comunidades de Prática cumprem dois importantes papéis para a formação do capital humano: a transferência do conhecimento e a inovação.

2.7.2. Práticas relacionadas a Estruturação de Processos Organizacionais

Os processos organizacionais apresentam-se como instrumentos da implementação das estratégias da empresa com o intuito de aproveitar as oportunidades inerentes ao negócio e diminuir os riscos apresentados pelas ameaças identificadas no ambiente organizacional. Assim, infere-se que a Gestão do Conhecimento, por meio das práticas relacionadas aos processos organizacionais, auxilia na execução dos procedimentos, normas e regras, otimizando a transformação em resultados positivos para a organização (BATISTA, 2006).

O objetivo das práticas relacionadas à estruturação dos processos organizacionais é facilitar a geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional. Para tanto, explana-se sobre o que é cada prática desta categoria.

A prática *Benchmarking* (interno e externo) para Batista (2006, p. 19) está relacionada à “busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização”. Para Teixeira Filho (2000) e Seibel (2004) trata-se de um modelo gerencial que procura identificar, compreender, documentar e disseminar os fatores que levaram ao sucesso empresas reconhecidas como líderes de suas atividades. A execução dessa prática passa do planejamento à definição de processos ou áreas que devem ser melhoradas, assim como definição de empresas parceiras.

Desta maneira, a equipe selecionada para o processo deve estar comprometida na obtenção e análise de dados coletados, comparação de

processos, e conseqüentemente a implementação da mudança, exigindo um líder responsável pelo processo e supervisão. Para Purcidonio (2008, p. 60), “o *Benchmarking* permite identificar práticas organizacionais que proporcionem um desempenho superior, focando esforços onde resultará nos melhores resultados para a empresa”.

As Melhores práticas (*best practices*) buscam identificar, capturar e compartilhar as melhores práticas nas diversas atividades organizacionais. Para Batista (2006) esse tipo de ferramenta pode ser definido como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para solução de um problema, incluindo o contexto no qual pode ser aplicado. O material produzido pela prática pode ser documentado por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes na organização.

Esta ferramenta fornece informações valiosas sobre as atitudes a serem tomadas pela organização para que alcance o nível desejável de maturidade, identificando os pontos fortes e áreas passíveis de aperfeiçoamento (YOUNG et al., 2010). É um modelo descritivo e normativo de níveis de maturidade e alguns modelos consideram três dimensões: processos (estratégia, liderança), sistemas (tecnologia, ambiente) e pessoas (capacidades). Um exemplo é o CMMI (*Capability Maturity Model*), muito utilizado por empresas de Tecnologia da Informação, para adotar melhores práticas (EKIONEA; PLAISENT e BERNARD, 2007, p. 132-133).

A prática denominada Banco de competências organizacionais, de acordo com Batista (2006), trata-se de um repositório de informações que permite localizar os conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento. Conforme Gattoni (2000), se refere ao armazenamento das conexões entre os profissionais e as habilidades e competências que os mesmos possuem.

Mapeamento ou auditoria do conhecimento consiste em um processo pelo qual as organizações podem identificar e categorizar os ativos de conhecimento dentro de sua organização - pessoas, processos, conteúdo e tecnologia (YOUNG et al., 2010). Por meio dessa ferramenta é possível mapear as informações para melhor utilização dos recursos. Batista (2006) conceitua a prática como “o registro do conhecimento organizacional sobre

processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes”. A prática permite a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Burnett et al (2004) defende essa prática como um processo importante na determinação e ilustração do conhecimento no âmbito organizacional, pois consiste no processo de identificar o conhecimento que o gestor julga ser necessário ao sucesso do negócio e ainda identificar as duplicidades ou lacunas relacionadas aos tipos de conhecimento.

A auditoria do conhecimento auxilia a organização na verificação, revisão e organização do conhecimento e das práticas (atividades) da Gestão do Conhecimento, ou seja, qual conhecimento está sendo gerido e se há eficácia nessa gestão. Além disso, essa ferramenta contribui para a investigação de como o colaborador percebe a eficácia da gestão do conhecimento, pois avalia o conhecimento quanto ao ambiente, uso e compartilhamento (HYLTON, 2002).

A Memória organizacional, segundo Conklin (2001), aumenta o conhecimento, pois captura, organiza, divulga e reutiliza o conhecimento criado pelos colaboradores dentro da organização, objetivando uma representação explícita do conhecimento e das informações a fim de facilitar o acesso, compartilhamento e reutilização por todos os colaboradores da empresa. Infere-se que o conhecimento dos indivíduos e suas experiências vividas na organização apresentam-se de maneira fundamental para criação de novos conhecimentos, devendo ser preservados para serem utilizados como ponto de partida para criação de novos conhecimentos.

Abecker (1998) salienta que uma das principais funções da memória organizacional visa garantir maior competitividade da organização, tendo em vista o aperfeiçoamento da forma como ela gerencia o conhecimento organizacional.

A ferramenta é conceituada por Batista (2006, p.21) como:

relatos de experiências nas quais se registram o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.

Os registros das lições aprendidas podem ser utilizados após o término de um projeto com o objetivo de estimular a troca de ideias entre os participantes da atividade com outras áreas da organização. Essa prática permite apontar os pontos fortes e de melhoria – identificando possíveis soluções – de cada projeto, alertando sobre os riscos que podem estar presentes em projetos semelhantes no futuro (BATISTA, 2006).

Sistemas de inteligência organizacional também encontrados na literatura como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva são para Batista (2006, p. 22) “voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão [...] O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.” Esta ferramenta caracteriza-se pela capacidade da organização de reunir informações, inovar e criar conhecimento atuando efetivamente com o conhecimento que gerou.

Neste contexto, o desenvolvimento da inteligência organizacional apresenta-se de forma imprescindível para a organização que almeja atender aos desafios do ambiente ao qual está inserida. A inteligência se baseará na criação do conhecimento para promover o aprendizado organizacional, permitindo e estimulando a inovação e adaptação da organização às complexidades inerentes ao negócio/ambiente.

A prática denominada como Sistema de gestão por competências, segundo Dutra et al. (2001), orienta esforços no sentido de fomentar o planejamento, captação, o desenvolvimento e a avaliação, individual ou coletiva, nos diversos níveis da organização. Para Batista (2006) as iniciativas nessa área objetivam ainda a definição dos conhecimentos e as habilidades necessárias para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização.

Esta ferramenta, entendida como uma estratégia de gestão, propõe determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização, desdobrando-se em competências profissionais, permitindo seu desenvolvimento nos colaboradores (DUTRA et al., 2001).

Banco de competências individuais pode ser entendido como uma ferramenta gerencial que possibilita o mapeamento e a gestão do conhecimento individual e institucional. Segundo Batista (2006, p. 24):

Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, com um perfil da experiência e com as áreas de especialidade de cada usuário.

Também encontrada na literatura como banco de talentos ou páginas amarelas esta prática objetiva possibilitar aos colaboradores seguir as trilhas do conhecimento deixadas na organização sendo possível chegar aos indivíduos que possuem real *expertise* em determinado assunto ou problema a ser solucionado.

A prática se estabelece por meio de treinamento e aperfeiçoamento realizados pela organização, ou ainda por meio de mapeamento mais amplo disponível em página normal de internet, que exibe o perfil de todos os colaboradores da organização, organizados em ordem alfabética e classificado por cargo, setor e experiências e informações sobre o conhecimento tácito e habilidades processuais, além dos contatos.

A prática caracterizada pela Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis, define-se como a junção de ativos intangíveis composto por talentos, ideias e *insights* apresentados por todos os envolvidos no contexto organizacional, assim como a qualidade e harmonia entre empresa, fornecedores e clientes. A combinação desses fatores, aliados a um sistema gerencial e em conformidade com os objetivos da organização, geram conhecimentos capazes de promover a inovação e reestruturação dos processos de forma contínua proporcionando bons resultados (STEWART, 1998).

A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente, política de propriedade intelectual (BATISTA, 2006).

2.7.3. Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional

As ferramentas de Gestão do Conhecimento agrupadas na categoria de base tecnológica e funcional da organização apresentam como objetivo dar suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, dos aplicativos e das ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração do conhecimento.

A primeira prática a ser explanada é Gestão Eletrônica de Documentos (GED), que para Avedon (2002, p.11) é:

Uma configuração de equipamentos, software e, normalmente, de recursos de telecomunicação baseada em computador e automatizada que armazena e gerencia imagens (e seus índices) que podem ser lidas por máquinas e processadas por computador para sua recuperação.

Esta ferramenta caracteriza-se pela utilização da tecnologia da informação, por meio de aplicativos de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. Para Koch (1997, p. 23), “o GED visa a gerenciar o ciclo de vida das informações desde sua criação até o seu arquivamento. As informações podem originalmente estar armazenadas em mídias analógicas ou digitais em todas as fases de sua vida”. Essa prática da gestão do conhecimento assegura que o conhecimento, produzido na contemporaneidade, seja transmitido para as gerações futuras, sempre que acessado.

Ferramentas de colaboração, como portais, intranets e extranets, são definidas por Batista (2006) como práticas que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores e departamentos por meio de sistemas informatizados e portais.

Tais ferramentas baseiam-se em portal de informação que acelera o processo de aprendizagem e facilita a transferência eficaz entre as formas de conhecimento tácito e explícito, pois contem informações estruturadas, redes e comunidades, fóruns de discussão do conhecimento e espaços de trabalho colaborativos, visando incentivar e transferir de forma espontânea a troca de conhecimento tácito (YOUNG, et al., 2010, p. 78).

Entende-se por portal um espaço virtual que integra sistemas corporativos, com segurança e privacidade de dados organizacionais,

caracterizando-se em um ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, proporcionando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, assim como a uma plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas (BATISTA, 2006).

A prática Sistemas de *workflow* caracteriza-se pela automação de processos de controle interno ou trâmite de documentos, normalmente implantado para simplificar e agilizar o processo. O sistema auxilia e dá suporte ao controle de qualidade, otimizando os fluxos de trabalho. Segundo Batista (2006, p. 29) “é utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários, etc.” Caracteriza-se como uma ferramenta da tecnologia da informação para apoio à gestão do conhecimento.

Data warehouse ou armazém de dados se apresenta como uma ferramenta da tecnologia da informação de apoio à gestão do conhecimento. Para Batista (2006, p.59) trata-se do “rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, a qual permite versatilidade na manipulação de grandes massas de dados”. A prática possibilita gerenciar as informações, independente do volume de dados, visando a facilidade de acesso e manuseio das mesmas.

Kimball (1998) define a prática *data warehouse* como uma cópia das transações e dos dados da organização, disponibilizada somente para leitura, estruturada de maneira que permita análise e consulta. Esta prática implantada permite ao gestor acesso às informações de maneira rápida e intuitiva otimizando o processo de tomada de decisão, onde o julgamento humano é fundamental, porém a limitação humana para processar as informações dificulta o processo.

A prática *Data mining*, ou mineradores de dados, também se apresenta como ferramenta da tecnologia da informação para suporte à Gestão do Conhecimento. Segundo Batista (2006, p. 59) caracterizam-se por “instrumentos com alta capacidade de associação de termos, o que lhes permite “garimpar” assuntos ou temas específicos”.

Esta prática é aplicada juntamente com a *data wirehouse*, no intuito de facilitar a busca de informações, pois é capaz de revelar de maneira

automática, o conhecimento que se encontra implícito em grandes quantidades de dados e informações armazenadas em banco de dados da organização (KING, 2003).

Para Elmasri e Navathe (2002), a ferramenta de *data mining* compreende os seguintes propósitos de previsão, pois mostra como certos atributos dos dados se comportarão no futuro; identificação de dados para localização de um evento ou atividade; classificação dos dados de modo que diferentes categorias possam ser identificadas; e, otimização do uso de recursos limitados.

Gestão de conteúdo apresenta-se, segundo Batista (2006), como um processo de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações dentro da organização, por meio de *websites*, *wikis*, blogs, portais corporativos, ou seja, é uma ferramenta que busca soluções para simplificar os processos de criação, utilização, disseminação e armazenamentos de conteúdos.

Para Boiko (2001) os sistemas de gestão de conteúdo definem-se como um ambiente de trabalho colaborativo que fornece suporte para realização das tarefas desempenhadas pelas pessoas, baseado em um conjunto de processos que deve ser estruturado para a produção de publicações digitais.

Para atingir esse objetivo o sistema de gestão de conteúdos deve apresentar uma interface intuitiva e de fácil navegação para que qualquer colaborador possa gerar seus conteúdos e publicá-los de qualquer lugar, a qualquer momento (PARREIRAS, 2005).

É conveniente ressaltar que o sucesso dessa prática depende, não somente da tecnologia da informação, mas primordialmente das pessoas envolvidas, a qual depende delas a retroalimentação do conteúdo gerado no sistema. Além disso, aspectos culturais e comportamentais da organização devem ser considerados, tendo em vista a disponibilização do conhecimento produzido para os parceiros, incluindo aspectos de gestão de documentos e de processos de trabalho (BOIKO, 2001).

A ferramenta *Customer Relationship Management* (CRM) caracteriza-se pela gestão de relacionando com o cliente que coleta os dados detalhados oriundos da organização em transação com os clientes e os transforma em informações e conhecimento, para utilização no planejamento dos gestores.

Cada cliente tem seu perfil que demanda necessidades únicas para empresa, desta forma, com a utilização de uma ferramenta como o CRM a organização pode direcionar seus esforços para captação dos clientes que identifica ser de maior valor e ainda personalizar seu comportamento baseando-se nas necessidades individuais buscados pelos clientes (FINGER; CASTRO, 2004).

Pode-se inferir, desta forma, que rastrear constantemente o comportamento e as necessidades dos clientes é objetivo da ferramenta de CRM.

A prática *Balanced Scorecard* (BSC), original da área de contabilidade por utilizar indicadores financeiros em sua essência, na contemporaneidade pode ser entendida como um sistema que considera inclusive indicadores não financeiros oriundos do planejamento da organização. O diferencial do BSC apresenta-se como a capacidade de comunicar a visão e a estratégia da empresa por meio de indicadores de desempenho de estratégias e metas. Essa comunicação baseia-se no gerenciamento de metas estabelecidas, alcançadas ou não, dando ao gestor a possibilidade de realocar recursos para alcançar os objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

O objetivo do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), resume-se em tornar a estratégia, a missão e os valores da organização acessível e de fácil entendimento a todos os colaboradores e gestores, para canalizar os esforços a fim de evitar a dispersão de ações e fazer com que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional.

O *Decision Support System* (DSS) caracteriza-se como o sistema de suporte a tomada de decisão, baseados na tecnologia da informação, que apoia a construção, análise do modelo de raciocínio sobre a estrutura de um problema organizacional, ou simplesmente a escolha e otimização de variáveis para tomada de decisão (DRUZDZEL; FLYNN, 2002). Esta ferramenta apresenta-se comumente utilizada pelos gestores de alto nível da organização.

A prática de *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou sistemas integrados de gestão, apresenta-se como solução capaz de integrar as informações da empresa por meio de uma única base de dados. Para Buckhout et al. (1999), um ERP caracteriza-se pelo planejamento de recursos empresariais que integra as diferentes funções da organização com o objetivo

de elaborar processos mais eficientes e melhorar processos de negociação usando a tecnologia da informação.

A fim de obter sucesso na implantação da ferramenta o entendimento de que se trata de um projeto empresarial e não somente tecnológico faz-se necessário. Assim o objetivo, a cultura da empresa e o *software* devem estar alinhados (LIMA et al., 2000).

Para Stamford (2000), esta prática contribui para aumentar a eficiência da empresa, com informação em tempo real e suporte a estratégia da organização. Contudo, a equipe envolvida no projeto e ainda o engajamento dos colaboradores apresenta-se fator determinante no processo de implantação e desenvolvimento da ferramenta, uma vez que além de aprender a manusear o sistema os usuários precisam adequar suas tarefas ao sistema.

A prática *Key Performance Indicators* (KPI) (ou Indicador-chave de performance) trata-se de uma forma de medir se uma ação ou um conjunto de iniciativas estão atendendo os objetivos propostos efetivamente. Os KPI também se configuram como aplicativos tecnológicos, capazes que auxiliam o gestor na tomada de decisão. Devido ao fluxo constante e vasto de informações ao qual o gestor é submetido na organização o desafio apresenta-se em quais indicadores escolher para acompanhar e medir (NADER et al., 2012).

Segundo o autor, esses indicadores podem ser mapeados no decorrer das atividades, inclusive ao longo do processo produtivo e medidos em situações e tempos diferentes, permitindo que a análise dos benefícios das atividades possa ser quantificada de maneira a subsidiar a tomada de decisão quanto a investimentos necessários.

No ambiente pedagógico onde as organizações de ensino superior estão inseridas, os indicadores comumente utilizados além dos mecanismos de avaliação externos, apresentam-se por meio das Comissões Próprias de Avaliação (CPA) e Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Essas avaliações são estabelecidas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

É importante compreender que as vinte e sete técnicas ou práticas explicitadas podem contribuir de alguma forma para gestão do conhecimento e a aprendizagem nas organizações, cabendo às organizações optarem por

aquelas que realmente estarão de acordo com suas realidades e necessidades, já que além de apresentarem pontos fortes, não estão isentas de pontos fracos. Mas as organizações ao fazerem uso delas, devem alimentá-las, aprimorá-las, pois a gestão do conhecimento é um processo dinâmico e contínuo.

3 METODOLOGIA

De acordo com Lakatos et al. (2007, p.15), a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Desta forma, a pesquisa propõe encontrar respostas para perguntas que até então não podem ser respondidas.

A fim de atingir os objetivos propostos, o estudo apresenta caráter descritivo, visando traçar características de determinada população, fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (DIEHL; TATIM, 2004). Para Gil (2002), entre as pesquisas descritivas, salientam-se àquelas que objetivam estudar as características de um grupo.

Quanto ao procedimento técnico a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, que segundo Gil (2002) propicia um estudo mais profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de modo a possibilitar um conhecimento mais abrangente e detalhado. Para Yin (2000) o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real visando compreender, explorar ou descrever acontecimentos no qual estão envolvidos diversos fatores, considerando sua complexidade.

Dezessete coordenadores de curso de graduação de uma Instituição de Ensino Superior localizada no norte do Paraná, responsáveis pela gestão de cursos de graduação na modalidade de educação a distancia (EAD), participaram da presente pesquisa. A instituição foi denominada IES X com o intuito de preservar o sigilo das informações prestadas.

Com o intuito de identificar as práticas de gestão do conhecimento na IES X, utilizou-se o questionário desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), amplamente discutido em diversos estudos realizados por Batista et al. (2004; 2005; 2006; 2007). Os estudos referem-se a uma lista de 27 práticas da gestão do conhecimento.

Neste estudo, dentre outras, as perguntas se referem às práticas de gestão do conhecimento utilizadas pelas Instituições Federais (Ifes) e seu grau de alcance ou estágio de implantação. O questionário utilizado na pesquisa

(ANEXO A) está disponível no site do IPEA (http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1316.pdf).

A aplicação do instrumento de pesquisa ocorreu no mês de novembro de 2015. Os respondentes receberam orientações, individualmente, da própria pesquisadora quanto ao questionário, bem como uma lista contendo as 27 práticas e seus respectivos conceitos. O questionário está apresentado no Anexo A.

Após a orientação, os coordenadores de curso puderam responder ao questionário que contempla a indicação de estágio de implantação por meio de uma escala de zero a quatro, e outra escala de um a quatro referindo-se ao alcance que se pretende obter dentro da organização, conforme segue:

- a) Estágio de implantação: a escala de zero a quatro corresponde às opções não existem planos de implantação; planejadas para o futuro; estão em processo de implantação; já está implantada; está implantada e já apresentam resultados positivos e relevantes.
- b) Alcance: a escala de um a quatro corresponde às opções iniciativas isoladas; restrito a alguns departamentos; há utilização; amplamente disseminada na organização.

As práticas foram classificadas em três categorias, baseadas no trabalho realizado pelo IPEA.

- 1) Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento.
- 2) Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- 3) Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional, que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, dos aplicativos e das ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração (Batista, 2006).

Após a aplicação do questionário a abordagem do problema é quantitativa e de acordo com Diehl e Tatim (2004), a escolha do método se

dará pela natureza do problema, bem como de acordo com o nível de aprofundamento. A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas (RICHARDSON, 1989).

Os resultados foram apurados por meio de técnicas estatísticas, onde a análise é feita pela distribuição de frequência absoluta e relativa dos dados. A organização dos dados foi feita por meio do Programa Microsoft Excel, 2007.

Com o objetivo de construir um arcabouço teórico norteador para a pesquisa realizou-se, inicialmente, levantamentos bibliográficos, por meio de pesquisa em livros e artigos científicos, acerca da Gestão do Conhecimento, tendo, por essência, o entendimento dos principais conceitos e ferramentas da gestão do conhecimento e sua aplicação na área estudada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados referentes às categorias de práticas da Gestão do Conhecimento, considerando seu estágio de implantação e o alcance pretendido na IES “X” apresentam-se a seguir.

4.1. PRÁTICAS RELACIONADAS A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A pesquisa evidenciou que o estágio de implantação da ferramenta comunidade de prática entre os coordenadores de curso é de 29,4%, onde 23,5% deles vislumbram a prática já implantada e 5,9% identificam resultados positivos e relevantes. Os projetos para implantação dessa prática configuram 35,3% dos respondentes, em contrapartida 29,4% evidenciaram que não há planos de implantação da ferramenta. A prática não está em processo de implantação para nenhum dos respondentes.

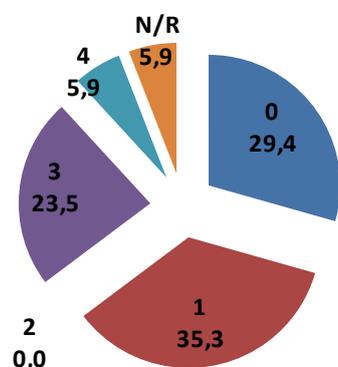
No entanto, o alcance da prática entre os coordenadores de curso ainda acontece sem intensidade, pois 52,9% indicam iniciativas isoladas de alcance da prática e para 29,4%, o alcance é percebido de forma restrita a alguns departamentos. A efetiva utilização das comunidades de prática ficou evidente para 11,8% dos respondentes.

Diante disso, entende-se que a prática acontece entre os coordenadores de maneira ainda discreta, porém em uma parcela significativa dos respondentes. Considerando as características estruturais da ferramenta definidas por Saint-Onge e Wallace (2003), pode-se inferir que se enquadra como “informal”, pois tem o propósito de promover fóruns de discussão sobre determinado problema/assunto, porém de maneira natural, não podendo ser percebida como ferramenta aplicada da Gestão do Conhecimento.

A aplicação efetiva dessa prática, segundo Young et al. (2010) proporciona a retenção do conhecimento, troca de conhecimento viabilizando para a organização economia de tempo e recursos, além da melhoria e padronização dos processos.

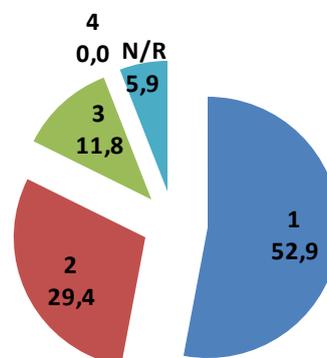
Gráfico 1: Prática - Comunidade de prática/comunidades do conhecimento

Estágio de implantação (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

Alcance na organização (em %)



1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

O estágio de implantação do *Mentoring*, de acordo com a pesquisa, apresenta-se de maneira isolada, onde 47,1% não têm planos de implantação dessa ferramenta, apenas 29,4% identificaram a prática em processo de implantação e 17,6% planejam sua implantação no futuro. Nenhum respondente identificou a prática implantada e apresentando resultados positivos e relevantes [3,4].

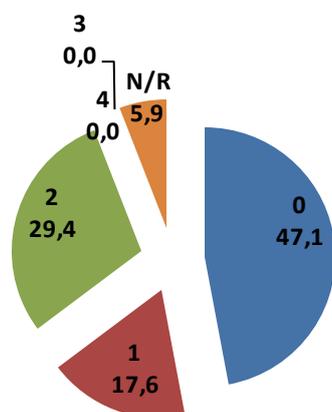
Quanto ao alcance da ferramenta 70,6% identificam a prática em iniciativas isoladas e 17,6% indicam a ferramenta presente de maneira restrita a alguns departamentos. Somente 5,9% dos coordenadores utilizam a prática e nenhum identifica a prática amplamente disseminada na organização.

Para Young et al. (2010) o *mentoring* proporciona a troca de experiências entre o colaborador sênior e o júnior, permitindo o compartilhamento do conhecimento tácito, gerando a internalização do conhecimento por meio de reflexões. Esse aspecto é identificado na rotina dos respondentes, porém informalmente, sem aplicação completa da prática, quando ocorre a inclusão de um novo coordenador de curso no departamento. O que por eles é chamado de “apadrinhamento” pode ser entendido como a

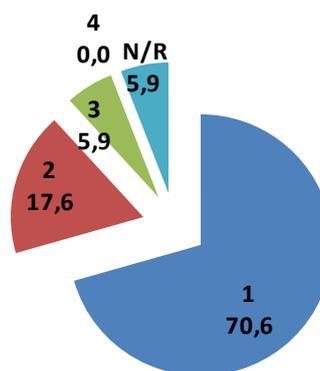
aplicação informal do *mentoring*, não abordando aspectos do desenvolvimento pessoal, defendida por Bernhoeft (1994).

Gráfico 2: Prática – *Mentoring*

Estágio de implantação (em %)



Alcance na organização (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

Para 35,3% dos respondentes a prática de *coaching* encontra-se no processo de implantação. Porém 23,5% identificam a prática já implantada em contrapartida o mesmo percentual não vislumbra planos de implantação. Do total de respondentes, 5,9% identificam planejamento para o futuro, 5,9% já encontram resultados importantes e relevantes.

Quando questionados sobre o alcance da ferramenta 47,1% reconhecem a prática restrita a alguns departamentos e 35,3% com iniciativas isoladas. Para 11,8% dos respondentes há utilização da prática de *coaching* no departamento, em contrapartida nenhum coordenador identifica a ferramenta amplamente disseminada na organização.

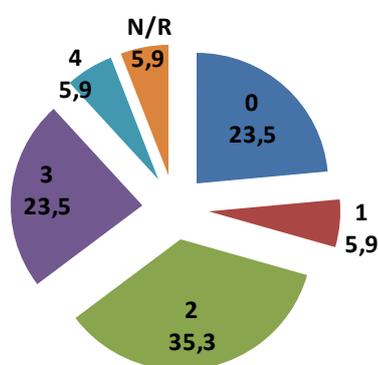
Iniciativas isoladas foram identificadas uma vez que ações específicas foram feitas com a equipe de respondentes, formadas em grupo e também por meio de atendimentos individuais, no intuito de contribuir com o desenvolvimento da equipe, viabilizando mudanças comportamentais e

promovendo a disseminação de conhecimento e identificação de valores que levam ao alcance de metas no departamento.

Assim, como defendido por Blanco (2006), Rabaglio (2004) e Batista (2006) a prática de *coaching* torna-se ferramenta essencial para a organização que pretende desenvolver habilidades de aprendizagem organizacional, pois proporciona a disseminação do conhecimento.

Gráfico 3: Prática – Coaching

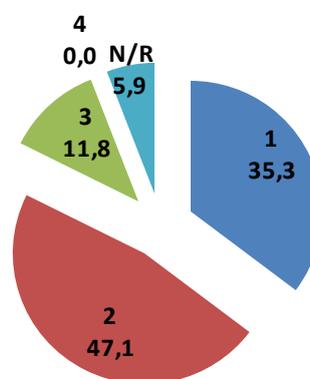
Estágio de implantação (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

Alcance na organização (em %)



1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

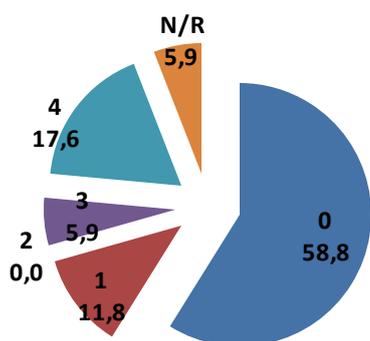
Entre os respondentes desta pesquisa, 58,8% não identificam planos de implantação da prática fóruns ou listas de discussão e somente 17,6% entendem a prática como implantada e mostrando resultados positivos e relevantes. 11,8% vislumbram planos para implantação no futuro e somente 5,9% identificam a prática já implantada. Nenhum respondente reconhece a ferramenta no processo de implantação.

Quanto ao alcance da prática entre os coordenadores de curso 64,7% indicam iniciativas isoladas de utilização da prática e 23,5% identificam a utilização. Nenhum respondente identificou a prática em processo de implantação e obtenção de resultados positivos e relevantes [2,4].

Por se tratar de uma iniciativa isolada entre os respondentes a prática tende a informalidade e por consequência a falta de registros que identifiquem sua aplicação, dificultando assim, conforme defendido por Levy (1998), a sedimentação da memória organizacional e consolidação da construção do conhecimento.

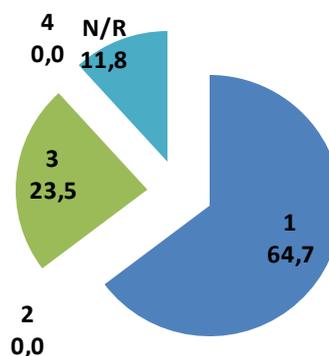
Gráfico 4: Prática - Fóruns /listas de discussão

Estágio de implantação (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

Alcance na organização (em %)



1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

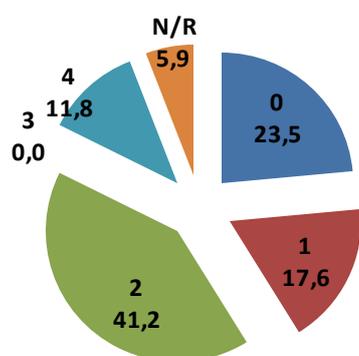
A pesquisa evidenciou que 41,2% dos respondentes identificam a prática de Educação corporativa em processo de implantação e 11,8% identificam a prática implantada e apresentando resultados positivos e 23,5% não vislumbram planos de aplicação da ferramenta. 17,6% atribuem ações de planejamento para implantação futura da ferramenta. Porém, apresentando contradição, nenhum coordenador de curso identifica a prática já implantada podendo assim inferir que a prática não é entendida, na sua essência, pela equipe de respondentes.

Quanto ao alcance da prática 41,2% identificam ações isoladas da prática e para 35,3% a prática está restrita a alguns departamentos. Para 5,9% há utilização e 11,8% entendem-na como amplamente disseminada na organização.

Assim como defendido por Batista (2006) e Meister (1999), a IES pesquisada entende a importância da aplicação da ferramenta de educação corporativa, tendo em vista a possibilidade de valorizar a educação continuada da equipe de colaboradores, assim como a oportunidade de garantir o autodesenvolvimento da organização como um todo, pois possui um departamento de Treinamento e Desenvolvimento que de maneira contínua aplica programas de treinamento relacionados a processos já utilizados na organização ou recém implantados.

Gráfico 5: Prática – Educação corporativa

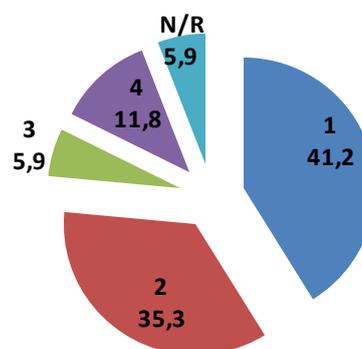
Estágio de implantação (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

Alcance na organização (em %)



1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Identificou-se com a pesquisa que 35,3% e 11,8% dos respondentes consideram a prática Universidade Corporativa em processo de implantação e planejadas para o futuro, respectivamente. 29,4% não vislumbram planos de implantação da prática. Nenhum coordenador de curso identificou a prática implantada, em contrapartida, 17,6% identificam a prática implantada e surtindo resultados positivos e relevantes.

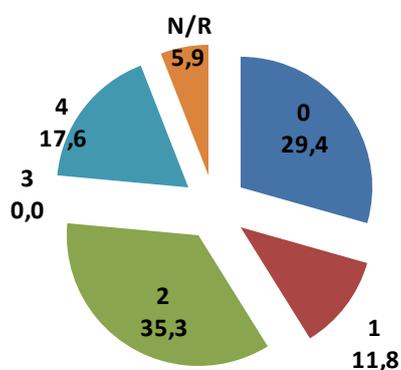
Quando questionados sobre o alcance da ferramenta 41,2% identificaram iniciativas isoladas e 23,5% restritas a alguns departamentos. Já

11,8% entenderam que a prática é utilizada e 17,6% amplamente disseminada na organização.

Conforme Batista (2006), a universidade corporativa é entendida como a constituição formal da unidade organizacional voltada para a geração contínua de conhecimento técnico, de comportamento e atitudes. A prática é identificada entre os respondentes, porém não de maneira uniforme devido a sinergia de conceitos entre as práticas universidade e educação corporativa.

Gráfico 6: Prática – Universidade corporativa

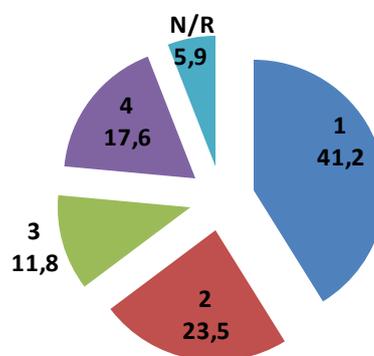
Estágio de implantação (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

Alcance na organização (em %)



1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Com relação a prática de narrativas 47,1% responderam que não existem planos de implantação, 29,4% identificaram que a prática está sendo planejada para implantação no futuro, 11,8% estão em processo de implantação e nenhum coordenador de curso vislumbrou a prática implantada no setor. Porém, para 5,9% dos respondentes a prática está implantada e surtindo resultados relevantes e positivos.

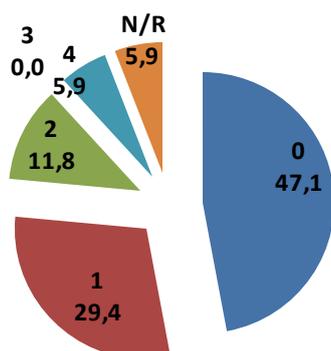
Referente ao alcance, 64,7% indicaram iniciativas isoladas, 17,6% identificou a prática restrita a alguns departamentos e 5,9% utilizam a prática. Nenhum respondente entende que a prática está amplamente disseminada na organização.

Os coordenadores de curso entendem, assim como Batista (2006), que as narrativas apresentam-se como uma maneira de externalizar o conhecimento tácito por meio de histórias de experiências vividas dentro da organização. Por sua vez, dispõe de materiais impressos que contém um espaço destinado a este tipo de relato e ainda de um espaço semanal, virtual. Estas ações são formais e de acesso amplo, a todos os departamentos da IES (NEAD).

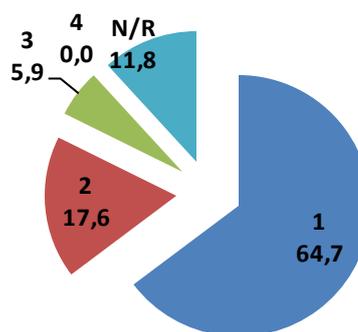
Desta forma, entende-se que a aplicação da ferramenta apresenta como benefício à preservação da história da instituição, disseminação do conhecimento, e ainda a criação de uma cultura organizacional, reforçando os valores da IES e a geração de ideias, visando a valorização dos colaboradores.

Gráfico 7: Prática – Narrativas

Estágio de implantação (em %)



Alcance na organização (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.1. Comparação entre as práticas relacionadas a Gestão de Recursos Humanos: IES X e as IFES

A tabela 1 apresenta um resumo referente ao estágio de implantação das práticas relacionadas à Gestão de Recursos Humanos. Os resultados obtidos na pesquisa na IES X foram comparados aos resultados referentes à

pesquisa realizada por Batista (2006) nas IFES de todo país. Da mesma forma, utilizando os mesmos critérios, a tabela 2 apresenta o alcance que cada ferramenta desta categoria apresentou nas instituições estudadas.

Tabela 1 – Comparação do Estágio de implantação das práticas relacionadas a Gestão de Recursos humanos: IES X e as IFES

PRÁTICA	ESTÁGIO DE IMPLANTAÇÃO (em %)							
	NÃO HÁ PLANOS		PLANEJADA OU EM IMPLANTAÇÃO +		IMPLANTADA +		RESULTADOS POSITIVOS	
	IES X	IFES	IES X	IFES	IES X	IFES	IES X	IFES
Comunidades de prática	29,4	11	35,3	69	29,4	11	5,9	4
<i>Mentoring</i>	47,1	31	47,1	45	0,0	13	0,0	7
<i>Coaching</i>	23,5	31	41,2	42	29,4	18	5,9	9
Fóruns/listas de discussão	58,8	11	11,8	42	23,5	31	17,6	11
Educação corporativa	23,5	16	58,8	53	11,8	21	11,8	9
Universidade corporativa	29,4	24	47,1	51	17,6	16	17,6	4
Narrativas	47,1	4	41,2	40	5,9	20	5,9	4

Fonte: Elaborado pelo autor

IES X - resultados obtidos com a aplicação do instrumento e IFES – Batista (2006).

Utilizando a pesquisa das IFES como parâmetro para comparação do nível em que se encontra o estágio de implantação das práticas relacionadas a gestão de recursos humanos, pode-se inferir que o nível de implantação das práticas desta categoria na IES X ainda é pequeno. Nenhuma das práticas está implantada e gerando resultados satisfatórios para mais de 29,4% dos coordenadores, porém duas iniciativas superam a marca de 15% dos resultados considerados importantes (fóruns/listas de discussão e universidade corporativa).

Assim como nas IFES nenhuma iniciativa da lista de práticas apresenta-se implantada em mais de 31% das organizações pesquisadas e apenas uma iniciativa supera a marca dos 10% dos resultados considerados importantes (fóruns e listas de discussão).

Por outro lado, apenas a prática educação corporativa apresenta-se em fase de implantação ou planejamento para mais da metade dos coordenadores de curso, 58,8%. Cabe ressaltar que três práticas não apresentam ao menos

planos de implantação para mais de 40% dos coordenadores: *mentoring* e narrativas (47,1%) e fóruns/listas de discussão (58,8%).

A pesquisa com as IFES também apresentou resultados similares, onde em mais da metade das instituições estudadas estão planejadas ou em implantação três práticas: educação corporativa (53%), universidade corporativa (51%) e comunidades de prática (69%). As práticas de *mentoring*, *coaching* e narrativas não apresentaram planos de implantação para 31% das IFES.

Tabela 2 – Comparação do Alcance das práticas relacionadas à Gestão de Recursos humanos entre a IES X e as IFES

PRÁTICA	ALCANCE (em %)							
	INICIATIVAS ISOLADAS		ADOÇÃO RESTRITA		HÁ UTILIZAÇÃO +		DIVULGAÇÃO AMPLA	
	IES X	IFES	IES X	IFES	IES X	IFES	IES X	IFES
Comunidades de prática	52,9	27	29,4	33	11,8	25	0,0	9
<i>Mentoring</i>	70,6	40	17,6	20	5,9	20	0,0	7
<i>Coaching</i>	35,3	38	47,1	20	11,8	24	0,0	2
Fóruns/listas de discussão	64,7	18	0,0	18	23,5	49	0,0	18
Educação corporativa	41,2	27	35,3	16	17,6	38	11,8	27
Universidade corporativa	41,2	33	23,5	20	29,4	27	17,6	13
Narrativas	64,7	36	17,6	16	5,9	27	0,0	7

Fonte: Elaborado pelo autor

IES X - resultados obtidos com a aplicação do instrumento e IFES – Batista (2006).

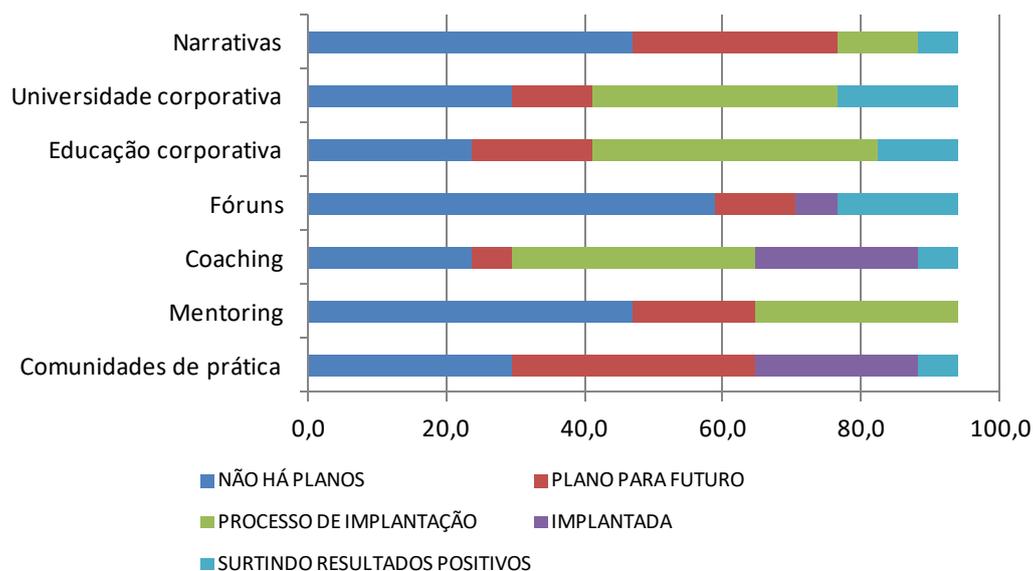
Quanto ao alcance das práticas desta categoria para os coordenadores de curso da IES X, a ferramenta que apresenta maior disseminação é universidade corporativa com 17,6%. Porém, outros resultados também são considerados importantes, pelo percentual significativo, como a prática fóruns/listas de discussão utilizada e disseminada para 23,5% dos coordenadores e educação corporativa, apresentando 17,6%.

Para as IFES o resultado também mostrou apenas uma prática amplamente disseminada, educação corporativa, em 27% das instituições estudadas. Os resultados relevantes considerando a utilização e a disseminação das práticas foram educação corporativa (38%) e fóruns/listas de discussão (49%).

Os gráficos 8 e 9 apresentam o estágio de implantação e alcance, respectivamente, das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos.

O gráfico 8 evidencia que a prática menos planejada com respeito a implantação é o fórum, para mais de 50% dos respondentes. Fica evidente também que somente as práticas de *coaching* e comunidades de práticas estão implantadas na IES X.

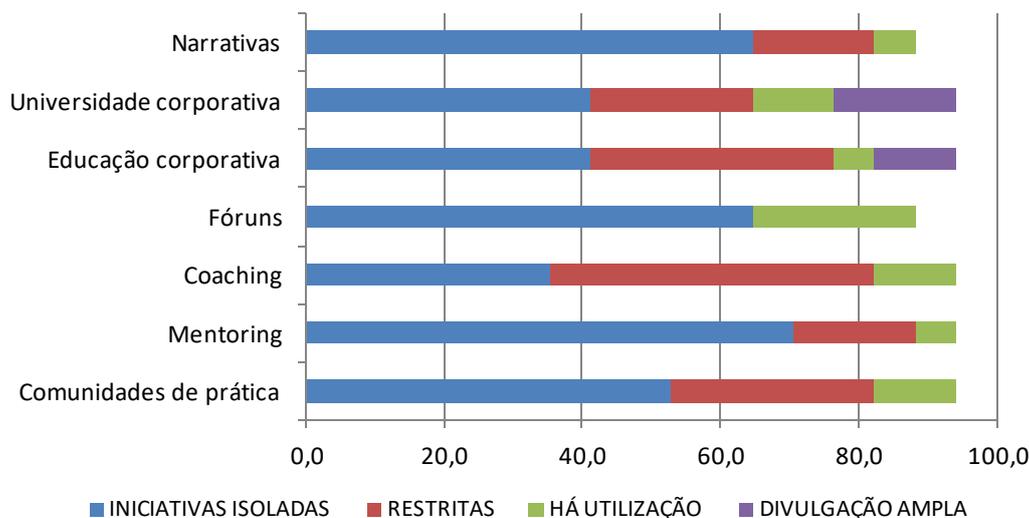
Gráfico 8 – Estágio de implantação das práticas relacionadas à Gestão de Recursos Humanos (em %)



Fonte: Elaborado pelo autor

Já o gráfico 9 mostra que todas as ferramentas relacionadas à gestão de recursos humanos apresentam iniciativas isoladas na IES X. Em contrapartida apenas duas práticas se apresentam disseminadas amplamente, sendo a universidade corporativa e a educação corporativa.

Gráfico 9 - Alcance das práticas relacionadas a Gestão de Recursos Humanos (em %)



Fonte: Elaborado pelo autor

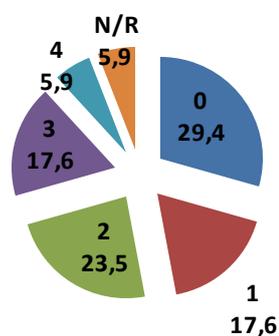
4.2. PRÁTICAS RELACIONADAS A ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Conforme Gráfico 10, a pesquisa evidenciou que 29,4% dos respondentes não têm planos de implantação da prática *benchmarking*, 23,5% consideram-na em estágio de implantação e 17,6% identificam a prática implantada e também planejadas para o futuro. Para 5,9% a prática apresenta-se implantada e surtindo resultados positivos e relevantes para a organização.

Quanto ao alcance 58,8% identificam iniciativas de *benchmarking* de maneira isolada, para 17,2% o alcance é restrito a alguns departamentos e 11,8% utilizam a prática. Para 5,9% dos respondentes a prática apresenta-se amplamente disseminada.

Gráfico 10: Prática - Benchmarking interno e externo

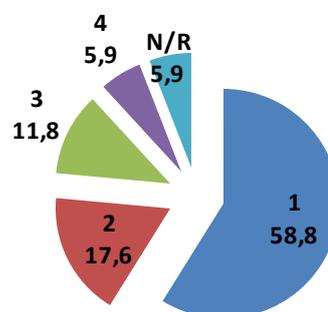
Estágio de implantação (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

Alcance na organização (em %)



1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Percebe-se ainda que de maneira informal, a prática é utilizada pelos coordenadores de curso. No entanto, Seibel (2004) deixa claro que a prática de benchmarking, para ser bem sucedida, passa pelo planejamento à definição das áreas que necessitam ser aprimoradas, assim como definição de empresas parceiras.

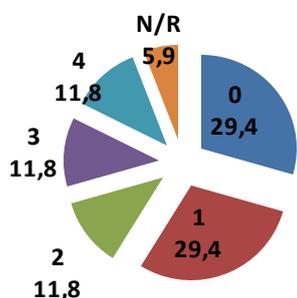
De acordo com o Gráfico 11, tanto o estágio caracterizado pelo planejamento para o futuro, quanto não existem planos de implantação receberam 29,4% das respostas. Assim como os estágios onde apresenta a ferramenta em processo de implantação, como já implantada e implantada e obtendo resultados satisfatórios, apresentaram 11,8% cada estágio.

Já a relação de alcance da prática apresentou 41,2% em iniciativas isoladas, em 35,3% a prática foi identificada como restrita a alguns departamentos, 11,8% identificaram a prática já implantada e para 5,9% dos respondentes a prática está implantada e apresenta resultados positivos e relevantes.

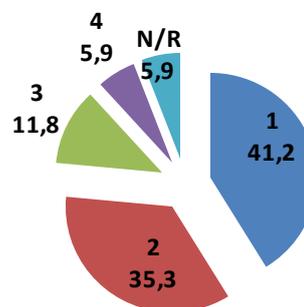
Tendo em vista que uma parcela significativa dos coordenadores de curso identificaram iniciativas isoladas da execução da prática, assim como restrita a alguns departamentos, pode-se inferir que a IES entende a necessidade de identificar, capturar e compartilhar as melhores práticas nas diversas atividades da organização, porém ainda de maneira informal.

Gráfico 11: Prática - Melhores práticas (*Best practices*)

Estágio de implantação (em %)



Alcance na organização (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

Em consonância com Batista (2006), que define a prática como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para solução de um problema, a IES utiliza a plataforma *on line*, por meio de um sistema próprio e customizado, para transmitir e documentar as melhores práticas, visando reduzir os problemas detectados, seguindo o modelo da videoconferência, com utilização de *chat* ao vivo, para apresentação das melhores práticas e possível debate para agregar valor ao processo.

A prática de mapeamento ou auditoria do conhecimento foi identificada por 29,4% dos respondentes como já implantada e surtindo resultados positivos e relevantes e 11,8% já implantada. No entanto, para 23,5% a prática está em processo de implantação e 11,8% vislumbram os planos de implantação futura. Para 17,6% não há planos de implantação da prática na organização, conforme Gráfico 12.

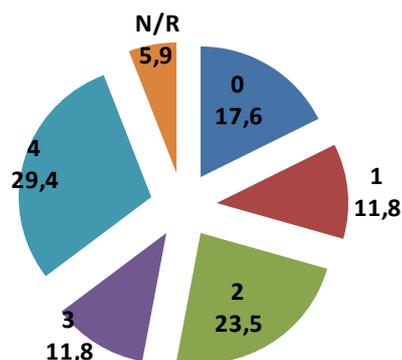
Considerando o alcance da prática, 35,3% identificaram a utilização da prática, assim como a iniciativas isoladas de utilização. Da mesma forma para 11,8% dos respondentes, a prática é restrita a alguns departamentos e também amplamente disseminada na organização. 5,9% não responderam.

Os resultados evidenciam que a IES identifica a necessidade de mapear os conhecimentos inerentes ao negócio e necessário para o sucesso da organização, assim como defende Burnett et al (2004) e Hylton (2002). Ainda

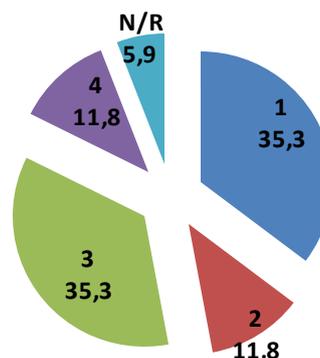
que de maneira restrita a ferramenta apresenta-se presente entre os respondentes.

Gráfico 12: Prática - Mapeamento ou auditoria do conhecimento

Estágio de implantação (em %)



Alcance na organização (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 13 mostra que para 47,1% dos respondentes não existem planos para implantação da ferramenta sistema de gestão por competência na organização. Em contrapartida a ferramenta foi identificada por 11,8% dos respondentes como em processo de implantação ou já implantada e apresentando resultados relevantes e positivos. Para 17,6% a prática está implantada e apenas 5,9% identificam planos de implantação futura da ferramenta.

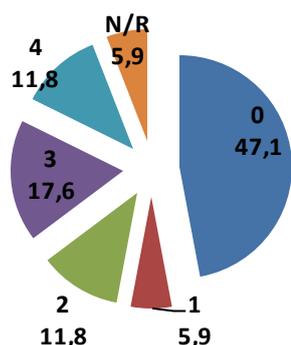
Quanto ao alcance 41,2% dos respondentes identificam iniciativas isoladas enquanto 23,5% indicam a prática como restrita a alguns departamentos. Indicaram a prática como utilizada e amplamente disseminada na organização 11,8% dos respondentes.

Essa prática apresenta-se de maneira isolada entre os coordenadores de curso e para grande parcela dos respondentes ainda não há planos de implantação da ferramenta. Desta forma, ainda que maneira restrita, a prática pode auxiliar no sentido de fomentar o desenvolvimento e a avaliação, individual ou coletiva no setor como defendido por Batista (2006). Com a

implantação efetiva dessa prática, tendo em vista as iniciativas dos respondentes, há possibilidade de mapear os conhecimentos e as habilidades necessárias para superar possíveis deficiências do setor, a fim de garantir melhoria nos processos pedagógicos e operacionais.

Gráfico 13: Prática - Sistema de gestão por competência

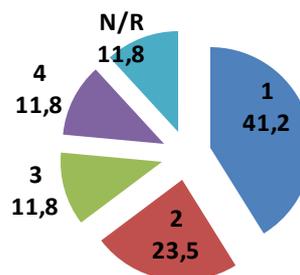
Estágio de implantação (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

Alcance na organização (em %)

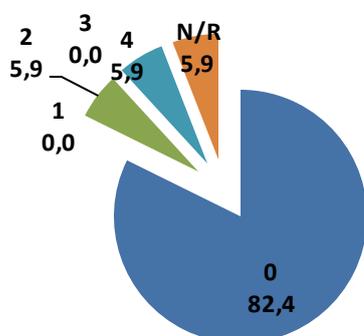


1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

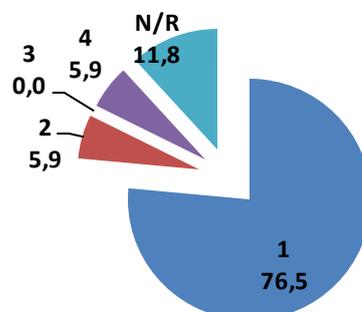
Conforme se verifica no Gráfico 14, a pesquisa evidenciou que para 82,4% dos respondentes não existem planos de implantação da prática banco de competências individuais, assim como não há identificação da prática implantada ou planejada para o futuro, de Para 5,9% dos coordenadores a prática está em processo de implantação e apresentando resultados positivos e relevantes.

Gráfico 14: Prática - Banco de competências individuais/ banco de talentos/ páginas amarelas

Estágio de implantação (em %)



Alcance na organização (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange ao alcance 76,5% identificaram iniciativas isoladas, 5,9% a prática apresenta-se restrita a alguns departamentos e 5,9% identificam a ferramenta amplamente disseminada na organização.

Esta prática, de acordo com a pesquisa, não apresenta implantação ou utilização pela equipe de respondentes. Isso significa dizer que a IES não possui um banco de dados relativos aos talentos que possui que possa subsidiar remanejamentos ou formação de equipes especializadas, colaboradores da própria IES, para solução de possível problema na organização.

Por se tratar de uma instituição de ensino superior, repleta de profissionais capacitados, que possui no quadro de colaboradores mestres e doutores em determinadas áreas, a organização perde por não planejar e executar de maneira eficiente o mapeamento destes talentos. A sugestão de Batista (2006) é uma lista *on-line* que contenha um perfil com a experiência e com as especialidades de cada usuário.

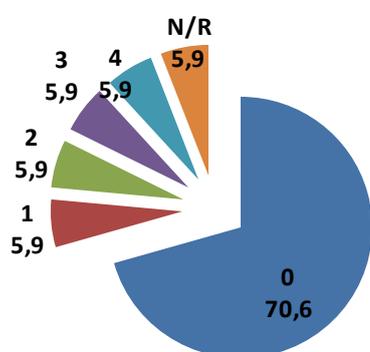
O Gráfico 15 apresenta a Prática - Banco de competências organizacionais. Observa-se que 70,6% dos coordenadores de curso não existem planos de implantação da ferramenta banco de competências organizacionais. No entanto, para 5,9% dos respondentes há planos de implantação da prática, para 5,9% encontra-se em processo de implantação,

para 5,9% já estão implantadas e para 5,9% estão implantadas e apresentando resultados positivos.

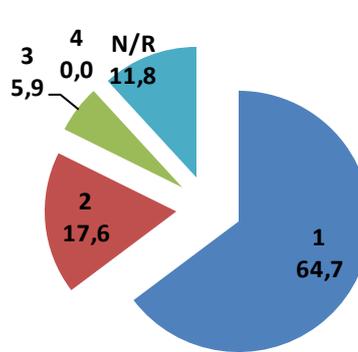
Com relação ao alcance a prática apresentou 64,7% de iniciativas isoladas, 17,6% restrita a alguns departamentos e 5,9% sendo utilizada. Para nenhum dos respondentes a prática encontra-se amplamente disseminada na organização.

Gráfico 15: Prática - Banco de competências organizacionais

Estágio de implantação (em %)



Alcance na organização (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

Tão relevante quanto a ferramenta de competências individuais, o banco de competências organizacionais representa um repositório de informações pertinentes ao conhecimento que cada colaborador possui sobre os processos da organização. A pesquisa mostrou um percentual relevante de respondentes que não possuem planos de implantação dessa ferramenta, podendo-se inferir que a organização necessita investir nesse processo para otimizar os processos e garantir as conexões das competências e habilidades dos colaboradores, como defendido por Gattoni (2000).

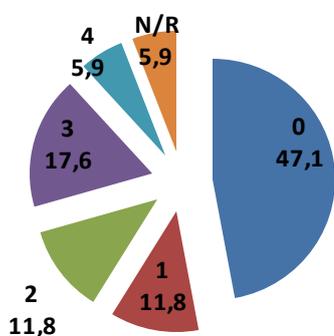
De acordo com Gráfico 16, a prática memória organizacional foi apontada por 47,1% dos respondentes como sem planejamento de implantação, 11,8% identificaram a ferramenta como planejada para o futuro,

11,8% em processo de implantação, 17,6% já implantada e 5,9% implantada e apresentando resultados positivos.

Em relação ao alcance 52,9% identificaram iniciativas isoladas de aplicação da ferramenta, 11,8% restrita a alguns departamentos, para 11,8% há utilização e 11,8% identificam a prática amplamente disseminada na organização.

Gráfico 16: Prática - Memória organizacional/ lições aprendidas/ banco de conhecimentos

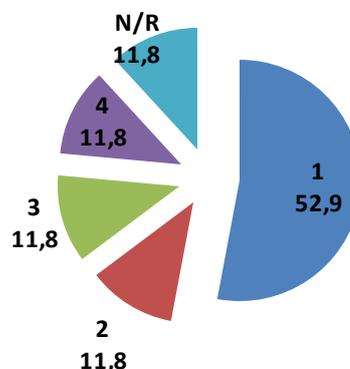
Estágio de implantação (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

Alcance na organização (em %)



1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

A pesquisa evidenciou iniciativas isoladas da utilização da ferramenta entre os respondentes e a falta de interesse em planejar sua implantação, porém para poucos coordenadores a prática está sendo utilizada e surtindo resultados positivos. A utilização da prática pelos respondentes permitirá apontar os pontos fortes e os pontos de melhoria dos projetos executados, a fim de identificar possíveis soluções em próximos desafios.

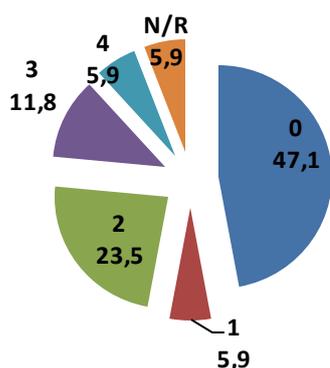
Em consonância com Conklin (2001), Abecker (1998) e Batista (2006), a implantação da ferramenta auxilia nos processos de explicitação dos conhecimentos tácitos, experiências já vividas pelos colaboradores em determinadas situações e assim a IES pode gerenciar de maneira mais efetiva o conhecimento organizacional.

O Gráfico 17 refere-se à Prática - Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/ inteligência competitiva. Verifica-se que para 47,1% dos coordenadores de curso a IES não apresenta planos de implantação da prática Sistema de Inteligência Organizacional, mas para 23,5% apresenta-se em processo de implantação. 11,8% identificaram a prática implantada, 5,9% indicam planejadas para o futuro e 5,9% implantada e apresentando resultados positivos e relevantes.

Quanto ao alcance para 41,2% há iniciativas isoladas, 35,3% disseram ser restritas a alguns departamentos, 5,9% identificam utilização e 5,9% entendem a prática amplamente disseminada na organização.

Gráfico 17: Prática - Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/ inteligência competitiva

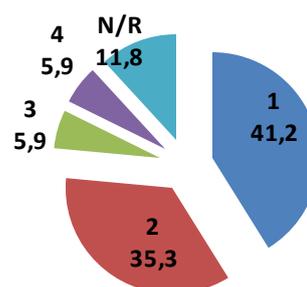
Estágio de implantação (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

Alcance na organização (em %)



1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

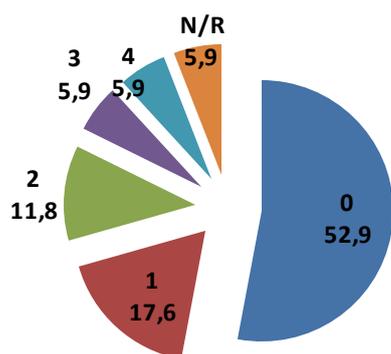
Assim como nas demais práticas já apresentadas, o percentual de aplicação e utilização do sistema de inteligência organizacional é pequeno na IES, tendo em vista seus benefícios. Para a organização, a implantação e utilização da prática objetiva condensar o conhecimento pulverizado e transformá-lo em inteligência organizacional para auxiliar na tomada de decisão. Como evidencia Batista (2006) a prática auxilia a formalização e armazenamento do conhecimento, tornando-o de fácil acesso.

Do total de entrevistados, de acordo com o Gráfico 18, 52,9% não identificaram planos de implantação da ferramenta gestão de capital intelectual, 17,6% indicam ações de planejamento para o futuro, para 11,8% a prática está em processo de implantação e 11,8% entendem a prática implantada e surtindo resultados positivos e relevantes [3,4].

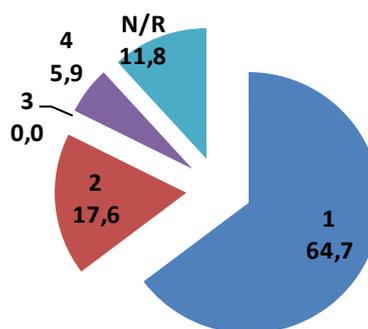
No que diz respeito ao alcance, a pesquisa mostrou que 64,7% dos coordenadores vislumbram iniciativas isoladas, 17,6% restrita a alguns departamentos e 5,9% entendem que a prática está amplamente disseminada na organização. Em contrapartida, nenhum respondente utiliza a prática ou identifica sua utilização na IES.

Gráfico 18: Prática - Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis

Estágio de implantação (em %)



Alcance na organização (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa prática aparece com um nível baixo de adesão entre os coordenadores de curso, uma vez que nenhum utiliza a prática efetivamente. Ainda que identificados planos futuros de implantação e iniciativas isoladas de utilização da prática a mesma não contribui de forma efetiva para o planejamento e organização do setor pesquisado.

No entanto, infere-se que a ferramenta, conforme explana Stewart (1998), por unir os ativos intangíveis compostos por talentos, ideias, insights dos colaboradores e a relação com clientes e fornecedores, em comunhão com

um sistema gerencial consoante com os objetivos da organização, possibilita a geração de conhecimento e promove inovação nos processos. Porém a iniciativa deve ser institucionalizada em todos os setores da organização.

4.2.1. Comparação entre as práticas relacionadas à Estruturação dos Processos Organizacionais: IES X e as IFES

Na tabela 3 apresenta-se um resumo referente ao estágio de implantação das práticas relacionadas à Estruturação dos processos organizacionais. Os resultados obtidos na pesquisa na IES X foram comparados aos resultados referentes à pesquisa realizada por Batista (2006) nas IFES de todo país. Da mesma forma, utilizando os mesmos critérios, a tabela 4 apresenta o alcance que cada ferramenta desta categoria apresentou nas instituições estudadas.

Tabela 3 – Comparação do Estágio de implantação das práticas relacionadas a Estruturação dos Processos Organizacionais entre a IES X e as IFES

PRÁTICA	ESTÁGIO DE IMPLANTAÇÃO (em %)							
	NÃO HÁ PLANOS		PLANEJADA OU EM IMPLANTAÇÃO +		IMPLANTADA +		RESULTADOS POSITIVOS	
	IES X	IFES	IES X	IFES	IES X	IFES	IES X	IFES
Benchmarking interno e externo	29,4	20	41,2	42	23,5	27	5,9	11
Melhores práticas	29,4	13	41,2	58	23,5	18	11,8	11
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	17,6	18	35,3	58	41,2	13	29,4	4
Sistema de gestão por competência	47,1	27	17,6	56	29,4	9	11,8	4
Banco de competências individuais	82,4	33	5,9	53	5,9	4	5,9	2
Banco de competências organizacionais	70,6	27	11,8	49	11,8	16	5,9	9
Memória organizacional	47,1	20	23,5	60	23,5	11	5,9	7
Sistemas de inteligência organizacional	47,1	16	29,4	64	17,6	11	5,9	2
Gestão do capital intelectual	52,9	31	29,4	51	11,8	7	5,9	2

Fonte: Elaborado pelo autor

IES X - resultados obtidos com a aplicação do instrumento e IFES – Batista (2006)

Essa prática aparece com um nível baixo de adesão entre os coordenadores de curso, uma vez que nenhum utiliza a prática efetivamente. Ainda que identificados planos futuros de implantação e iniciativas isoladas de

utilização da prática a mesma não contribui de forma efetiva para o planejamento e organização do setor pesquisado.

No entanto, infere-se que a ferramenta, conforme explana Stewart (1998), por unir os ativos intangíveis compostos por talentos, ideias, insights dos colaboradores e a relação com clientes e fornecedores, em comunhão com um sistema gerencial consoante com os objetivos da organização, possibilita a geração de conhecimento e promove inovação nos processos. Porém a iniciativa deve ser institucionalizada em todos os setores da organização.

Apenas três das nove ferramentas apresentam-se em processo de implantação ou planejada para mais de 35% dos coordenadores de curso. A única prática implantada e garantindo resultados positivos e relevantes para mais de 40% dos respondentes é a mapeamento/ auditoria do conhecimento, sendo que o restante das práticas não ultrapassa 25%. Em contrapartida, seis das nove práticas deste agrupamento não apresentaram interesse de planejamento para o futuro para mais de 40% dos coordenadores de curso.

Verifica-se a mesma realidade na pesquisa realizada pelo IPEA, a qual se utilizou do parâmetro de comparação. Na ocasião, sete do total de nove práticas estão em processo de implantação ou planejada em pelo menos metade das organizações pesquisadas. A ocorrência de práticas implantadas efetivamente não alcança 30% do total das IFES. Produzindo resultados, não ultrapassa o índice de 11%.

Entende-se assim que o nível de implantação das práticas relacionadas ao apoio nos processos da gestão do conhecimento é baixo, porém dentro da realidade das IFES, conforme comparação realizada.

Tabela 4 – Comparação do Alcance das práticas relacionadas a Estruturação dos Processos Organizacionais entre a IES X e as IFES

PRÁTICA	ALCANCE (em %)							
	INICIATIVAS ISOLADAS		ADOÇÃO RESTRITA		HA UTILIZAÇÃO +		DIVULGAÇÃO AMPLA	
	IES X	IFES	IES X	IFES	IES X	IFES	IES X	IFES
Benchmarking interno e externo	58,8	31	17,6	20	17,6	33	5,9	7
Melhores práticas	41,2	18	35,3	29	17,6	36	5,9	11
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	35,3	24	11,8	16	47,1	42	11,8	11
Sistema de gestão por competência	41,2	29	23,5	13	23,5	38	11,8	16
Banco de competências individuais	76,5	38	5,9	9	5,9	33	5,9	11
Banco de competências organizacionais	64,7	29	17,6	13	5,9	42	0,0	24
Memória organizacional	52,9	29	11,8	18	23,5	31	11,8	13
Sistemas de inteligência organizacional	41,2	27	35,3	11	11,8	38	5,9	7
Gestão do capital intelectual	64,7	33	17,6	18	5,9	20	5,9	9

Fonte: Elaborado pelo autor

IES X - resultados obtidos com a aplicação do instrumento e IFES – Batista (2006).

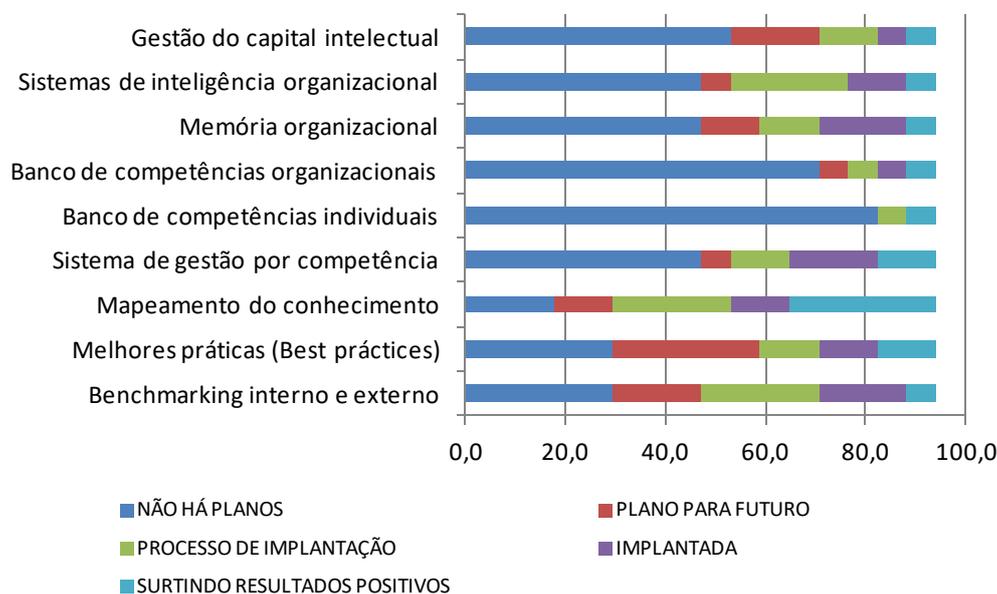
A análise relativa ao alcance das ferramentas dessa categoria evidencia que apenas uma das nove práticas é realmente utilizada por mais de 45% dos respondentes. Considerando a divulgação ampla das práticas, nenhuma prática ultrapassa 12% dos coordenadores de curso. No entanto, faz-se relevante ressaltar que dentre as nove ferramentas, cinco apresentam iniciativas de aplicação isoladas em mais de 50% dos coordenadores de curso pesquisados.

Da mesma forma, a pesquisa realizada nas IFES evidenciou que das nove ferramentas listadas, nenhuma foi utilizada por mais de 45% dos respondentes. No quesito amplamente divulgado, três das nove práticas mostraram-se para mais de 12% das IFES pesquisadas. Para fins de comparação, nenhuma prática apresentou iniciativa isolada considerando o percentual de 50% das IFES.

Assim, quando comparadas as pesquisas, identificamos que a IES X apresenta o mesmo nível de aceitação e implantação das práticas relacionadas nesta categoria das instituições federais.

Os gráficos 19 e 20 apresentam os estágios de implantação e alcance, respectivamente, das práticas relacionadas a estruturação dos processos organizacionais.

Gráfico 19 – Estágio de implantação das práticas relacionadas a Estruturação dos Processos Organizacionais (em %)



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 19 evidencia resultado relevante quanto a falta de planejamento para implantação das práticas de banco de competências organizacionais e individuais. No entanto, todas as práticas apresentam-se em processo de implantação para uma parcela pequena de respondentes.

Gráfico 20 - Alcance das práticas relacionadas a Estruturação dos Processos organizacionais (em %)



Fonte: Elaborado pelo autor

4.3. PRÁTICAS RELACIONADAS A BASE TECNOLÓGICA E FUNCIONAL

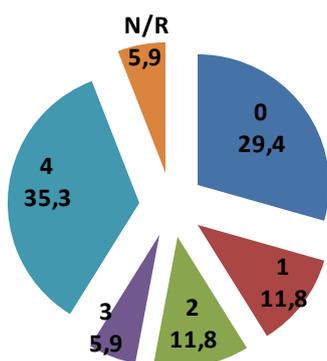
Com relação ao alcance, o Gráfico 20 mostra que o alcance aparece como restrito a alguns departamentos para todas as práticas, corroborando que há iniciativas isoladas também presentes em todas as práticas para pelo menos 30% dos coordenadores de curso.

Para 29,4% dos respondentes não existem planos de implantação da ferramenta de colaboração (portais, intranets e extranet) e 35,3% identificam a prática implantada e apresentando resultados positivos e relevantes. Destaca-se que 11,8% entendem a prática como em processo de implantação ou planejadas para o futuro. Apenas 5,9% identificam a prática como implantada na IES.

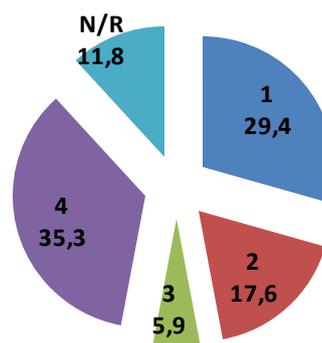
Quanto ao alcance das ferramentas para 35,3% dos coordenadores a ferramenta está amplamente disseminada na organização, 29,4% apresentam iniciativas isoladas e 17,6% restritas a alguns departamentos. Apenas 5,9% utilizam a ferramenta.

Gráfico 21: Prática - Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets

Estágio de implantação (em %)



Alcance na organização (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

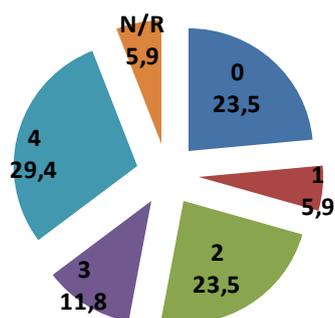
Ainda que os índices de utilização da prática tenha sido baixa entre os respondentes, identifica-se ampla disseminação na organização. A IES conta com um portal que integra sistemas e gerencia o conhecimento e os dados da organização, assim como defende Batista (2006). Como a pesquisa evidenciou pouca aderência por parte dos respondentes, justifica-se a necessidade de maior comunicação interna e estímulo para disseminação da prática.

O Gráfico 22 mostra que 29,4% dos coordenadores identificam a prática Sistema de *workflow* implantada e apresentando resultados positivos e relevantes. Dentre os coordenadores de curso, 23,5% identificam a prática em processo de implantação. Em contrapartida, o mesmo percentual, 23,5%, responderam que não existem planos de implantação da prática enquanto 11,8% identificam a prática implantada e 5,9% visualizam planos para o futuro.

Com relação ao alcance para 29,4% dos coordenadores a prática apresenta-se amplamente disseminada na organização. Já para 23,5% dos respondentes, a ferramenta apresenta-se restrita a alguns departamentos, 17,6% relatam utilizar a prática e o mesmo percentual, 17,6%, indicam iniciativas isoladas.

Gráfico 22: Prática - Sistemas de *workflow*

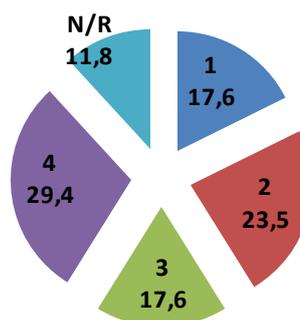
Estágio de implantação (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

Alcance na organização (em %)



1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Considerando que a pesquisa evidenciou 47,1% dos coordenadores de curso utilizam a prática e já identificam resultados positivos, pode-se inferir que a prática apresenta-se num estágio de alcance significativo. Isso se deve ao

fato da IES X possuir um departamento específico para controle da qualidade dos processos operacionais que a organização se utiliza para o desenvolvimento das atividades do Núcleo de Educação a Distância (NEAD).

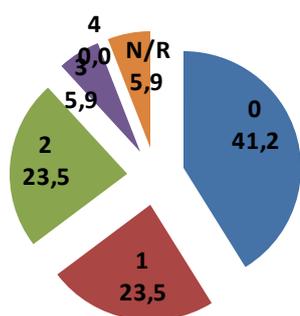
Concordando com o conceito explorado por Batista (2006), este departamento objetiva otimizar os processos por meio de sistema de *workflow*, formalizando os procedimentos e melhorando sua aplicação diminuindo o tempo de atendimento e otimizando os trâmites necessários.

Conforme se observa no Gráfico 23, para 41,2% dos respondentes a prática de gestão de conteúdo não apresenta plano de implantação, 23,5% apresentam planejamento para o futuro e o mesmo percentual, 2,5%, indicam a ferramenta em processo de implantação. Somente 5,9% identificam a prática implantada e nenhum coordenador de curso relata a prática implantada e surtindo resultados.

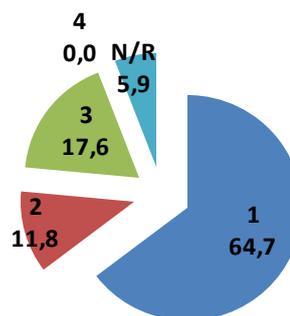
Já com relação ao alcance, 64,7% identificam iniciativas isoladas da prática na IES, sendo que somente 17,6% utilizam a prática. Outros 11,8% dos respondentes visualizam a prática restrita a alguns departamentos. Nenhum coordenador de curso identifica a prática amplamente disseminada na organização.

Gráfico 23: Prática - Gestão de conteúdo - GED

Estágio de implantação (em %)



Alcance na organização (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

A prática ainda que identificada entre os coordenadores de maneira isolada apresenta-se conforme Boiko (2001), Parreiras (2005) e Batista (2006)

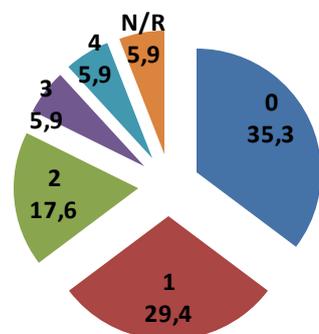
uma ferramenta de interesse coletivo, no que tange a disseminação do conhecimento e busca de soluções para simplificação de processos organizacionais, pois quando exercida de maneira efetiva proporciona a disseminação das melhores práticas. Torna-se um canal de troca de informações pertinentes aos processos que possibilita a melhora nos processos.

Segundo apresenta o Gráfico 24, para 35,3% dos respondentes não existem planos de implantação da prática de Gestão Eletrônica de Documentos - GED na organização, 29,1% identificam a prática planejada para o futuro, 17,6% em processo de implantação e 11,8% implantada e surtindo efeitos positivos e relevantes.

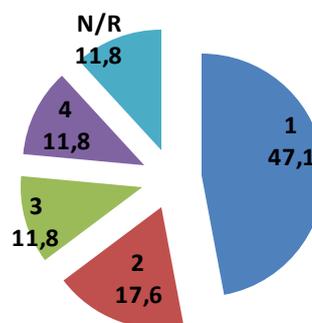
Quanto ao alcance 47,1% dos coordenadores de curso identificam ações isoladas da utilização da prática e 17,6% restrita a alguns departamentos. 11,8% utilizam a prática e 11,8% visualizam a gestão eletrônica de documentos amplamente disseminada na organização.

Gráfico 24: Prática - Gestão Eletrônica de Documentos (GED)

Estágio de implantação (em %)



Alcance na organização (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

fonte: elaborado pelo autor

No departamento estudado há um gargalo proveniente do arquivamento de provas, documentos importantes no processo pedagógico e que necessitam de um tempo considerável para poder ser eliminado, uma vez que o espaço

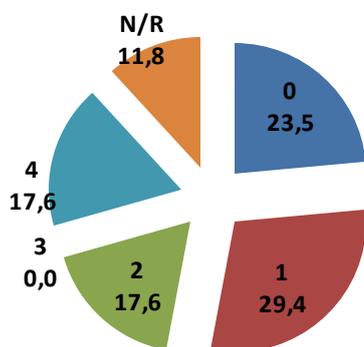
para o arquivamento do documento físico, devido ao volume e quantidade de papel, precisa ser relativamente grande. A aplicação efetiva da GED neste contexto proporcionaria a IES X um ganho de espaço, tempo e agilidade nos processos de identificação e possível consulta desses documentos.

De acordo com o Gráfico 25, para 29,4% dos respondentes há planejamento para implantação da ferramenta *Data warehouse* no futuro. Em contrapartida, para 23,5% não há esse planejamento. Outros 17,6% dos coordenadores identificam a prática como em processo de implantação e para 17,6% a prática está implantada e gerando resultados satisfatórios.

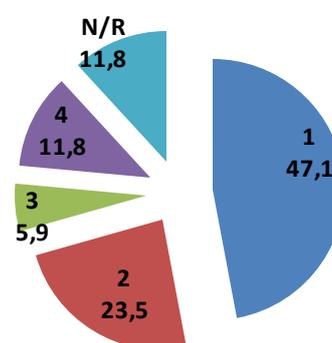
Sobre o alcance, 47,1% indicam iniciativas isoladas, 23,5% restrita a alguns departamentos e 17,6% utilizam e identificam a prática amplamente disseminada na organização.

Gráfico 25: Prática - *Data Warehouse*

Estágio de implantação (em %)



Alcance na organização (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

O estágio de alcance da prática entre os coordenadores de curso ainda é pequeno, mas pode-se inferir que a IES X compactua com a ideia de Kimball (1998) e Batista (2006) no que tange a implantação da prática, pois permite ao gestor acesso de maneira rápida e intuitiva aos dados da organização, contribuindo para a tomada de decisão. Ainda que o departamento seja

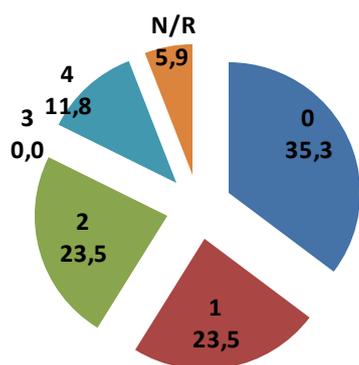
essencialmente pedagógico cada vez mais é exigido dos coordenadores de curso o direcionamento estratégico de planejamento de gestão dos cursos.

Quanto a prática de *data mining*, 35,3% dos coordenadores de curso não têm planos de implantação, outros 23,1% identificam planos de implantação futura. Para 23,5%, a prática está em processo de implantação e 11,8% visualizam a prática implantada e gerando resultados positivos e relevantes para a organização.

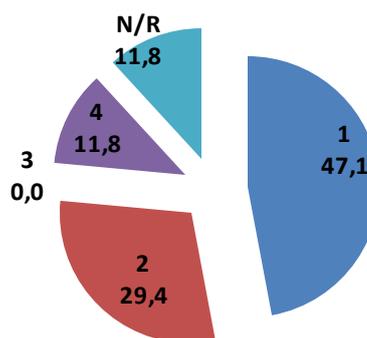
Já com relação ao alcance, 47,1% indicam iniciativas isoladas, 29,4% restrita a alguns departamentos e 11,8% amplamente disseminada na organização. No entanto nenhum coordenador de curso utiliza a prática.

Gráfico 26: Prática - *Data Mining*

Estágio de implantação (em %)



Alcance na organização (em %)



0 – NÃO EXISTEM PLANOS DE IMPLANTAÇÃO
 1 – PLANEJADA PARA O FUTURO
 2 – EM PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO
 3 – JÁ ESTÁ IMPLANTADA
 4 – IMPLANTADA E APRESENTANDO RESULTADOS RELEVANTES
 N/R – NÃO RESPONDERAM

1 – INICIATIVAS ISOLADAS
 2 – RESTRITO A ALGUNS DEPARTAMENTOS
 3 – HÁ UTILIZAÇÃO
 4 – AMPLAMENTE DISSEMINADA NA ORGANIZAÇÃO
 N/R – NÃO RESPONDERAM

Fonte: Elaborado pelo autor

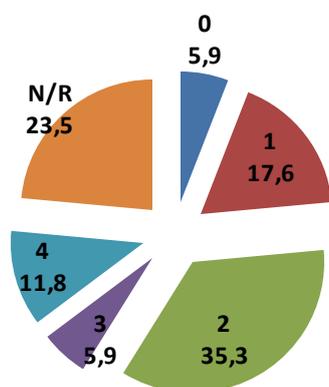
Entre os coordenadores de curso a prática ainda não é utilizada, porém metade deles apresenta planos de implantação futura. Isso significa que se torna crescente a preocupação da IES X em melhor gerenciar as informações, tornando-as conhecimento, facilitando a tomada de decisão por parte dos gestores, conforme defendido por King (2003), Elmasri e Navathe (2002) e Batista (2006).

Para 35,3% dos entrevistados, a prática *Customer Relationship Management* (CRM) encontra-se em processo de implantação, 17,6% planejadas para o futuro, 11,8% identificam a prática implantada e gerando resultados positivos. No entanto, 5,9% não têm planos de implantação da ferramenta, conforme se observa no Gráfico 27.

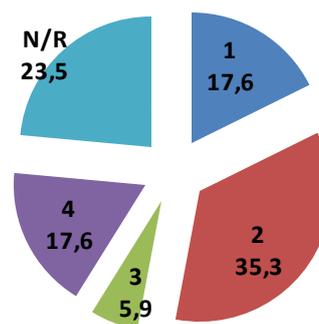
Quanto ao alcance 35,3% dos respondentes identificaram a prática restrita a alguns departamentos, 17,6% com iniciativas isoladas, os mesmos 17,6% identificam a prática amplamente disseminada na organização e somente 5,9% utilizam a prática.

Gráfico 27: Prática - *Customer Relationship Management* (CRM)

Estágio de implantação (em %)



Alcance na organização (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

A prática de CRM apresenta-se restrita a alguns departamentos da IES X, como na Diretoria de Relacionamento, que trata diretamente com o cliente. Por ser uma ferramenta que contribui com o marketing de relacionamento com o cliente e conforme explicitado por Finger e Castro (2004), personaliza o comportamento organizacional de acordo com as necessidades do cliente, tornando-se evidente a importância de sua utilização também no setor pedagógico. Poder personalizar o atendimento ao aluno, considerando as variáveis de comportamento levantadas pela prática CRM, estreita o vínculo entre as partes, principalmente em se tratando da metodologia a distância.

No que diz respeito à prática *Balanced Scorecard* (BSC), conforme Gráfico 28, para 29,4% dos coordenadores de curso não há planos de implantação da e para 23,5% a prática está sendo planejada para o futuro. No entanto, 11,8% dos respondentes a ferramenta já está implantada e apresentando resultados positivos. Nenhum dos respondentes identifica a prática como em estágio de implantação.

Com relação ao alcance, 35,3% dos coordenadores identificaram ações isoladas de utilização da ferramenta, 11,8% utilizam a prática de BSC, 5,9% disseram ser amplamente disseminada na organização e 5,9% restrita a alguns departamentos.

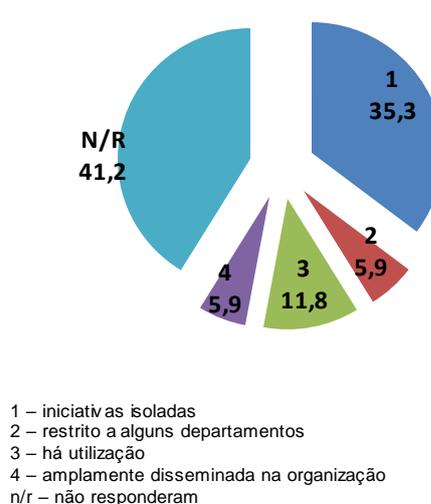
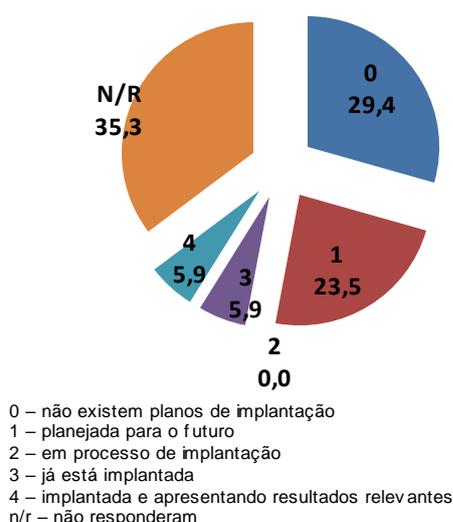
A prática apresenta-se em utilização por um percentual pequeno dos coordenadores de curso. Inference-se assim, que o BSC é uma prática na IES X, porém restrita a alguns departamentos.

No setor pedagógico, a utilização do BSC contribui para o alinhamento das estratégias da organização e as metas estabelecidas pelo departamento, tornando-os de fácil acesso a todos os colaboradores, conforme explanado por Kaplan e Norton (1997).

Gráfico 28: Prática - *Balanced Scorecard* (BSC)

Estágio de implantação (em %)

Alcance na organização (em %)



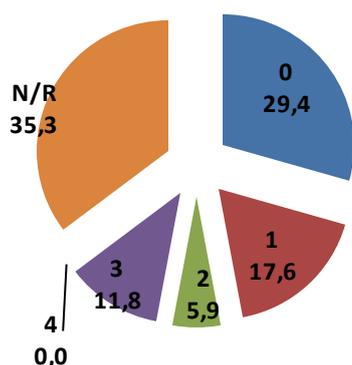
Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se que 29,4% dos coordenadores indicam que não há planejamento de implantação da prática *Decision Support System* (DSS), para 17,6% há planejamento para o futuro, 11,8% identificaram a prática já implantada e 5,9% em processo de implantação. Nenhum coordenador de curso identifica a prática implantada e trazendo resultados positivos e relevantes, conforme Gráfico 29.

Quanto ao alcance 29,4% identificam ações isoladas de utilização da prática, 17,6% utilizam a prática e 11,8% identificam a prática restrita a alguns departamentos. Nenhum coordenador de curso entende a prática amplamente disseminada na organização (Gráfico 29).

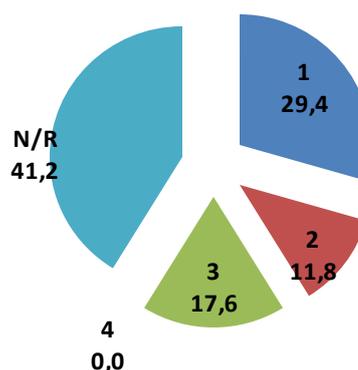
Gráfico 29: Prática - *Decision Support System* (DSS)

Estágio de implantação (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

Alcance na organização (em %)



1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 30 indica que 23,5% identificam que não há planejamento para implantação da prática *Enterprise Resource Planning* (ERP). Os estágios planejadas para o futuro, em processo de implantação e implantada e apresentando resultados apresentaram 11,8% cada. Somente 5,9% identificam a prática implantada.

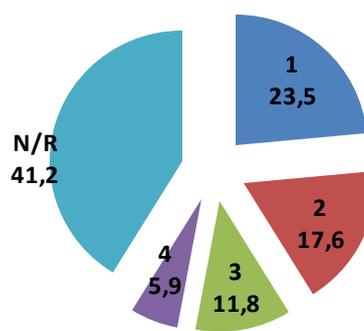
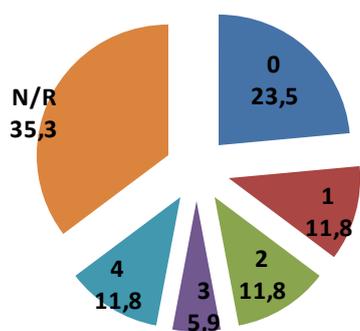
Já quanto ao alcance da prática 23,5% relatam iniciativas isoladas de utilização, 17,6% restrita a alguns departamentos, 11,8% utilizam a prática e 5,9% indicam a prática amplamente disseminada na organização.

Os ERPs apresentam-se também de maneira isolada e restrita a alguns departamentos, sendo pequeno o percentual de coordenadores que utiliza a prática. No entanto, apresentam interesse em utilizá-la e de acordo com Stamford (2000) e Lima et al. (2000), o engajamento dos envolvidos torna-se fator determinante para sucesso da implantação da prática.

Gráfico 30: Prática - *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Estágio de implantação (em %)

Alcance na organização (em %)



0 – não existem planos de implantação
 1 – planejada para o futuro
 2 – em processo de implantação
 3 – já está implantada
 4 – implantada e apresentando resultados relevantes
 n/r – não responderam

1 – iniciativas isoladas
 2 – restrito a alguns departamentos
 3 – há utilização
 4 – amplamente disseminada na organização
 n/r – não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

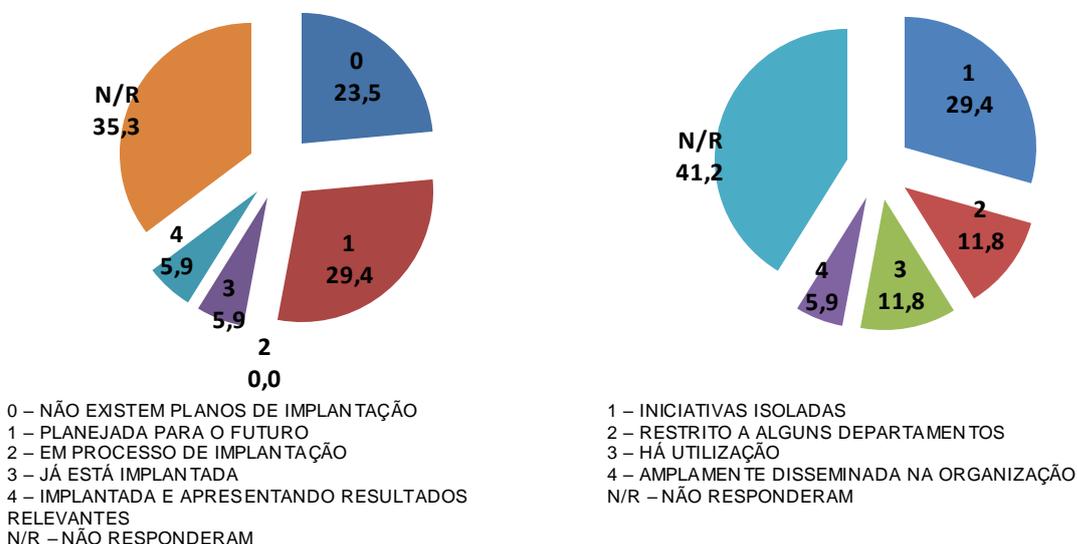
Observa-se no Gráfico 31 que para 29,4% dos coordenadores há planejamento da implantação da prática *Key Performance Indicator* (KPI) para o futuro. No entanto, para 23,5% não há planejamento. Para 11,8%, a prática está implantada e apresentando resultados positivos e relevantes. Nenhum coordenador de curso identificou a prática em processo de implantação.

Relacionado ao alcance, para 29,4% dos coordenadores há iniciativas isoladas de utilização da prática KPI, 11,8% identificam a utilização restrita a alguns departamentos e 11,8% utilizam a prática. Somente 5,9% entendem a prática amplamente disseminada na organização.

Gráfico 31: Prática – Key Performance Indicator (KPI)

Estágio de implantação (em %)

Alcance na organização (em %)



Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que o nível de informações apresenta-se de maneira volumosa nas organizações contemporâneas, a utilização de indicadores de desempenho auxiliam no gerenciamento e na tomada de decisão. Na IES X, a prática KPI é utilizada para medir a índice de evasão dos cursos, o percentual de empréstimo de livros na biblioteca, entre outros relacionados ao planejamento dos cursos. No entanto, a pesquisa evidenciou que entre os coordenadores de curso a utilização da prática ainda não é unânime.

4.3.1. Comparação entre as práticas relacionadas a Base Tecnológica e Funcional: IES X e as IFES

Na tabela 5 apresenta-se um resumo do estágio de implantação das práticas relacionadas à Base Tecnológica e Funcional que apoiam a Gestão do Conhecimento nas organizações. Os resultados obtidos na pesquisa na IES X foram comparados aos resultados referentes à pesquisa realizada por Batista (2006) nas IFES de todo país. Da mesma forma, utilizando os mesmos critérios, a tabela 6 apresenta o alcance que cada ferramenta desta categoria apresentou nas instituições estudadas.

Tabela 5 – Comparação do Estágio de implantação das práticas relacionadas a Base Tecnológica e Funcional entre a IES X e as IFES

PRÁTICA	ESTÁGIO DE IMPLANTAÇÃO (em %)							
	NÃO HÁ PLANOS		PLANEJADA OU EM IMPLANTAÇÃO +		IMPLANTADA +		RESULTADOS POSITIVOS	
	IES X	IFES	IES X	IFES	IES X	IFES	IES X	IFES
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	29,4	11	23,5	44	41,2	36	35,3	22
Sistemas de workflow	23,5	13	29,4	58	41,2	20	29,4	7
Gestão de conteúdo	41,2	31	47,1	53	5,9	4	0,0	2
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	35,3	7	47,1	47	11,8	38	5,9	18
Data Warehouse	23,5	27	47,1	47	17,6	16	17,6	9
Data Mining	35,3	38	47,1	40	11,8	11	11,8	4
Customer Relationship Management (CRM)	5,9	47	52,9	27	17,8	2	11,8	2
Balanced Scorecard (BSC)	29,4	44	23,5	27	11,8	4	5,9	4
Decision Support System (DSS)	29,4	47	23,5	22	11,8	7	0,0	4
Enterprise Resource Planning (ERP)	23,5	51	23,5	18	17,6	4	11,8	4
Key Performance Indicator (KPI)	23,5	44	29,4	20	11,8	9	5,9	7

Fonte: Elaborado pelo autor

IES X - resultados obtidos com a aplicação do instrumento e IFES – Batista (2006).

Das onze práticas que utilizam uma base tecnológica para auxílio na gestão do conhecimento, apenas duas apresentaram-se implantadas e surtindo resultados positivos para mais de 40% dos coordenadores de curso, sendo as ferramentas de colaboração, como portais e os sistemas de workflow. Porém, importante considerar que cinco delas apresentam-se em estágio de implantação ou ao mesmo em fase de planejamento para mais de 40% dos coordenadores.

No entanto, considerando a pesquisa realizada pelo IPEA, também se verifica apenas duas práticas (portais e GED) implantadas e obtendo resultados positivos em mais de 30% das IFES. Em processo de implantação ou planejadas duas práticas salientaram-se das demais (sistemas de workflow e gestão de conteúdo) em pelo menos metade das organizações pesquisadas.

Infere-se assim que a IES X apresenta um nível de implantação considerável das práticas relacionadas a TI, tendo como parâmetro de comparação as IFES.

Tabela 6 – Comparação do Alcance das práticas relacionadas a Base Tecnológica e Funcional entre a IES X e as IFES

PRÁTICA	ALCANCE (em %)							
	INICIATIVAS ISOLADAS		ADOÇÃO RESTRITA		HA UTILIZAÇÃO +		DIVULGAÇÃO AMPLA	
	IES X	IFES	IES X	IFES	IES X	IFES	IES X	IFES
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	29,4	16	17,6	9	41,2	65	35,3	38
Sistemas de workflow	17,6	18	23,5	22	47,1	47	29,4	27
Gestão de conteúdo	64,7	33	11,8	9	17,6	24	0,0	11
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	47,1	13	17,6	20	23,5	53	11,8	47
Data Warehouse	47,1	42	23,5	2	17,6	31	11,8	18
Data Mining	47,1	40	29,4	2	11,8	25	11,8	16
Customer Relationship Management (CRM)	17,6	29	35,3	4	23,5	13	17,6	7
Balanced Scorecard (BSC)	35,3	24	5,9	2	17,6	22	5,9	13
Decision Support System (DSS)	29,4	24	11,8	0	17,6	24	0,0	11
Enterprise Resource Planning (ERP)	23,5	24	17,6	0	17,6	18	5,9	11
Key Performance Indicator (KPI)	29,4	22	11,8	0	17,6	20	5,9	13

Fonte: Elaborado pelo autor

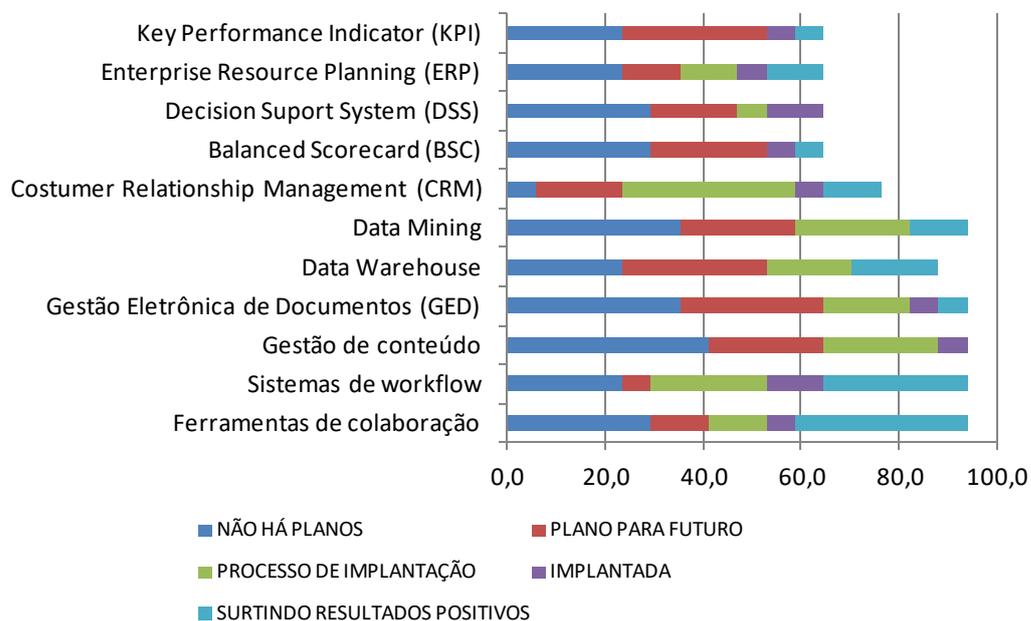
IES X - resultados obtidos com a aplicação do instrumento e IFES – Batista (2006).

Quando ao nível de alcance das práticas as mesmas duas apresentam-se em utilização para mais de 40% dos coordenadores de curso (portais e sistemas de *workflow*). No entanto, apresentaram ações isoladas para mais de 40% dos coordenadores quatro das onze práticas. Isso significa que se a IES X concentrar ações de divulgação das práticas conseguirá maior adesão e por consequência mais efetividade nos processos.

A pesquisa do IPEA apresenta duas práticas implantadas para mais de 50% das IFES (portais e GED) e com ações de utilização isoladas apenas duas em mais de 40% das IFES.

O gráfico 32 mostra que todas as ferramentas não são consideradas no planejamento futuro da IES X para pelo menos 20% dos coordenadores de curso, exceto a prática CRM que apresenta maior percentual de respondentes que a identificam em processo de implantação.

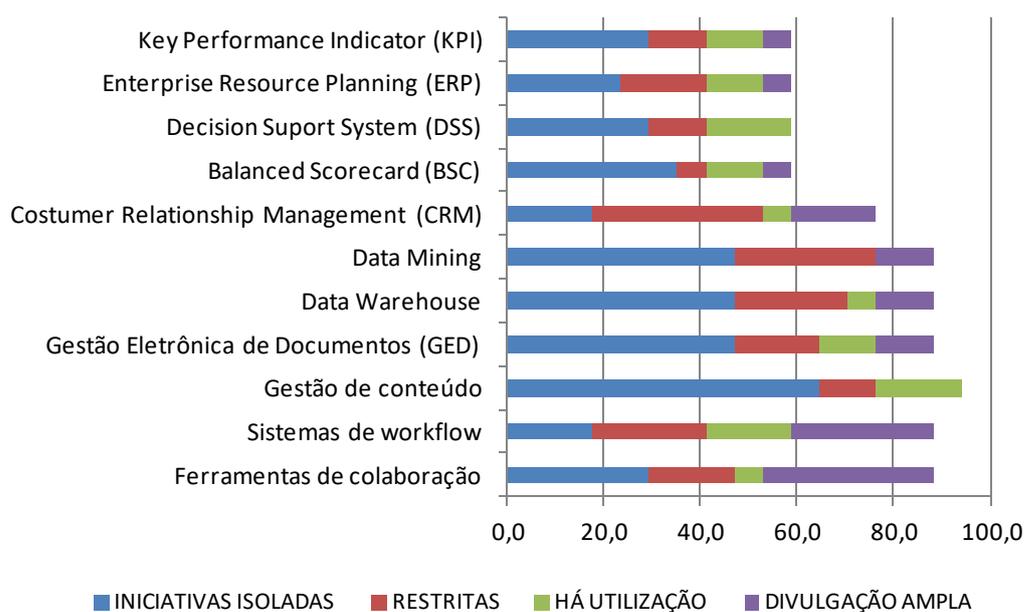
Gráfico 32 – Estágio de implantação das práticas relacionadas a Base Tecnológica e Funcional



Fonte: Elaborado pelo autor

Os gráficos 33 e 34 apresentam os resultados obtidos quanto ao estágio de implantação e alcance, respectivamente, das práticas que utilizam a tecnologia da informação.

Gráfico 33 – Alcance das práticas relacionadas a Base Tecnológica e Funcional



Fonte: Elaborado pelo autor

Já com relação ao alcance, o gráfico 33 evidencia que há divulgação ampla para um percentual considerável de respondentes relacionando a práticas de sistemas de *workflow* e ferramentas de colaboração. A única ferramenta que não foi identificada em utilização pelos respondentes foi a *data mining*.

A pesquisa evidenciou que a Gestão do Conhecimento ainda é desafiador nas áreas de administração e planejamento da IES X e também das IFES. Este cenário poderá ser outro quando os gestores considerarem a gestão do conhecimento uma das prioridades estratégicas da organização, conscientizando os colaboradores com um todo da importância da GC e da utilização de suas práticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento apresenta-se como um desafio a ser vencido nos departamentos de planejamento e administração das organizações na contemporaneidade. É evidente o excesso de informações ao qual as empresas estão expostas e a dificuldade de gerenciamento das mesmas torna-se fator preponderante para as que pretendem se manter ativas no mercado.

Podem-se explicitar diversos fatores que contribuem para a melhoria dos processos de gestão, no entanto o identificado como primordial é o engajamento dos recursos humanos, ou seja, das pessoas envolvidas diretamente na realização das tarefas e atividades do dia a dia da organização.

Das vinte e sete ferramentas apresentadas, todas dependem principalmente do capital humano para ser implantado e obter nível de alcance desejado dentro da organização. Ainda que separadas por categorias e relacionadas cada qual com seu perfil específico (recursos humanos, processos ou TI), as práticas da Gestão do Conhecimento apresentam-se essencialmente correlatas ao capital humano.

O conhecimento dos colaboradores, primeiramente tácito, ainda que posto de maneira explícita, quando em contato com as capacidades cognitivas de cada indivíduo, é modificado. Por isso, entende-se que a Gestão do Conhecimento é um desafio das organizações.

De vinte e sete ferramentas apresentadas na pesquisa poucas apresentaram alcance e implantação percebidos pelos entrevistados, nas três categorias pesquisadas: 1) práticas relacionadas principalmente à gestão de recursos humanos, que auxiliam no processo de disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento na organização; 2) práticas referentes à estruturação dos processos organizacionais, que possibilitam a geração, armazenamento, organização e disseminação do conhecimento da empresa; e, 3) práticas que dependem da tecnologia da informação, ligadas à base tecnológica, que auxiliam a gestão do conhecimento no sentido de automatizar a informação por meio de aplicativos e ferramentas da TI.

Neste contexto, a pesquisa evidenciou que a IES X, na primeira categoria, apresenta um nível de implantação e alcance baixo, necessitando realizar ações para que a Gestão do Conhecimento seja considerada

prioridade na organização. Tendo em vista que essa categoria de práticas auxilia na disseminação e compartilhamento do conhecimento e que o sucesso dos processos administrativos e de planejamento depende do engajamento da equipe, fundamentalmente, a organização precisa investir em ações que divulguem as práticas e seus benefícios, bem como na conscientização da equipe.

Considerando que a IES estudada possui uma diretoria específica que trata de assuntos relacionados ao desenvolvimento humano, sugere-se que ações de divulgação e sensibilização sejam feitas, relacionando as práticas de GC com a qualidade do vivenciada no desempenho do trabalho.

Quanto à segunda categoria, que apresenta práticas de apoio aos processos organizacionais, o nível de alcance e implantação apresentou percentuais mais significativos, o que demonstra maior interesse no aprimoramento de processos. Assim como na primeira categoria, a IES estudada possui um departamento específico que trata de processos organizacionais e de qualidade. Desta maneira, formalizar os objetivos da GC e permitir uma identificação clara e priorização de ações relativas a esse processo permitirá avanço no alcance e implantação dessas práticas.

Por fim, a pesquisa mostrou que o estágio de implantação e alcance das práticas da terceira categoria também apresenta nível baixo de adesão. Todas as ferramentas desta categoria estão diretamente relacionadas a TI, por isso a IES X precisa, por meio dos setores de treinamento e processos, disseminar as práticas implantadas como sistemas de *workflow*, portais colaborativos, KPI.

Esta categoria apresentou alto percentual de coordenadores que não responderam a pesquisa. Isto pode ser justificado pela falta de informação quanto a presença ou não de algumas ferramentas ou ainda falta de conhecimento quanto a aplicabilidade de algumas práticas, ainda que o conceito de cada prática tenha sido colocado no questionário.

Utilizando a pesquisa do IPEA como parâmetro de comparação pode-se afirmar que a IES X apresentou resultados semelhantes, levando-se em consideração as devidas proporções.

Cabe ressaltar que a equipe respondente ao questionário é parte integrante do processo pedagógico da IES, ou seja, ainda que exerçam

também atividades operacionais no dia a dia, o fator principal da demanda de trabalho é o planejamento pedagógico.

Por se tratar de um departamento especializado no ensino a distância e que possui tecnologia suficiente para implementação das ferramentas, cabe aos gestores planejamento para colocá-las em prática e com isso otimizar os processos.

Observa-se também que mediante o cenário de constantes mudanças e incerteza econômica, a utilização de ferramentas de gestão e sua aplicação por parte da equipe estão sendo cada vez mais cobradas por parte dos gestores. Não é diferente na instituição estudada. Os coordenadores de curso, enquanto gestores são permanentemente cobrados quanto aos resultados obtidos no curso e cada vez mais indicadores de desempenho têm sido utilizados para auxiliar nesse processo.

Considerando o grande número de documentos físicos gerados pela instituição, sendo documentos de alunos e provas sugere-se a utilização da prática Gestão Eletrônica de Documentos - GED para otimizar o processo de arquivamento de documentos.

Preconiza-se colocar em prática o sistema de gestão por competência, criando um mapeamento das competências necessárias para execução de processos de apoio e definir os conhecimentos e as habilidades necessárias para superar deficiências identificadas na organização.

Implantar o banco de competências também seria adequado, criando um repositório de informações sobre a capacidade das pessoas no gerenciamento de processos, tendo em vista que esse recurso ainda não é utilizado pela IES.

Sugere-se para possíveis pesquisas futuras uma comparação entre o nível de implantação e o alcance das ferramentas da gestão do conhecimento do ensino presencial em comparação com os resultados apresentados pelo NEAD da IES X.

REFERÊNCIAS

ABECKER, Andreas et al. **Toward a technology for Organizational Memories.** *IEEE Intelligent Systems*, Washington, v. 13, p. 40-48, maio/jun. 1998.

ADAMS, J. R.; CAMPBELL, P. **Roles and responsibilities of the Project manager.** NEW YORK: PMI, 1996.

ALEE, V., 1997, **The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence.** Newton: Butterworth-Heinemann.

AVENDON, Don M. **GED de A a Z: tudo sobre gerenciamento eletrônico de documentos.** Tradução Roberta da Silva Aquino. São Paulo: CENADEM, 2002. 200 p.

BATISTA, F. F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).** Brasília: Ipea, mai. 2006 (Texto para discussão, n. 1181).

BELL, D. **The coming of the post industrial society: a venture in social forecasting.** New York: Basic Books, 1974.

BERNHOEFT, Rosa. **Mentoring: Abrindo Horizontes, Superando Limites, Construindo Caminhos.** Rio de Janeiro: Editora Gente, 1994.

BLANCO, V.B. **Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento.** Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília. 2006.

BOAZ, Antonio de Vasconcelos Lopes. *Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, v.16, n.1, p.139-145, jan./jun. 2006.

BOIKO, B. **Content Management Bible.** John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA, 2001.

BUCKHOUT, S.; FREY, E.; NEMEC JR., J. **Por um ERP eficaz.** *HSM Management*. p. 30-36, set./ out. 1999.

BURNETT, Simon; ILLINGWORTH, Lorraine; WEBSTER, Linda. **Knowledge Auditing and Mapping: A Pragmatic Approach.** *Knowledge na Process Management*, v.11, n.1, pp.25-37, 2004.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Pearson, 2012.

CARVALHO, R. R. de S., MASCARENHAS, C. C., OLIVEIRA, E. A. de A. Q. **Ferramentas de disseminação do conhecimento em uma instituição de C, T&I de defesa Nacional.** *Revista de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação.* *Journal of Information Systems as Technology Management*, vol.

3, nº 2, 2006, p.77-92. Disponível em: <www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/jistem/v3ne> acesso em 15 jan. 2016.

CASSAPO, Filipe. **Gestão do Conhecimento e transformação dos modelos de gestão: um retrato de experiências do grupo Votorantim**. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). *Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CASSIOLATO, José Eduardo. **A Economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas**. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Orgs.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 7, p.164-190.

CAVALCANTI, M. B. C., GOMES, E. P. B., 2001, **The new wealth of organizations: knowledge capital**. TB Petroleum Magazine, year 3, No. 8, Rio de Janeiro.

CAVALCANTI, M. B. C., GOMES, E. P. B., PEREIRA, A., 2001, **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus.

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

CONKLIN, Jeff. **Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy**. CogNexus Institute, 2001. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

COUTINHO, L. G., FERRAZ, J. C. (Coord.). **ESTUDO DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA** (1995). 3a edição – Campinas, São Paulo: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas. 1995.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução de Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira, 2002.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo : Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo : Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

DRUZDZEL, M. J.; FLYNN, R. R. **Decision Support Systems**. Encyclopedia of Library and Ciência da Informação, 2ª. Ed., Allen Kent (ed.), Nova Iorque: Marcel Dekker, Inc., 2002. Disponível em <http://www.sis.pitt.edu/~dsl>. Acesso em 03 mar.2016.

DUTRA, Joel Souza. FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, André. EBOLI, José Antonio Monteiro Hipólito. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EKIONEA, Jean-Pierre Booto; PLAISENT, Michel; BERNARD, Prosper. **Developing Knowledge Management Competences as an Organizational Capability for Business Performance**. In: ECKM 2007 8th European Conference on Knowledge Management, 2007. Consorci Escola Industrial de Barcelona, Spain, 6-7 september, 2007.

ELMASRI, R.; NAVATHE, S. B. **Sistemas de banco de dados: fundamentos e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

FINGER, Andrew B.; CASTRO, Gardênia de. **Mudança na gestão das bibliotecas universitárias públicas através da implementação do Customer Relationship Management (CRM)**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.11, n.1, p .111-127, jan./jul., 2006 126 UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal. Anais eletrônicos... Natal: UFRN, 2004. [1 CDROM].

GALUCCI, L. **Como vantagem competitiva sustentável, a IES deveria contar com a excelência na qualificação do professor, buscando como perfil dos docentes, conquistar e manter os melhores profissionais do mercado que também tivessem as qualidades de um excelente educador (incluindo titulação scricito sensu)**. 2007. 151f. Dissertação. Administração de Empresas – Pontificia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

GARVIN, David A. **Construindo a organização que aprende**. In.: SERRA, Afonso Celso da Cunha. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GATTONI, R. L. C. **Gestão do conhecimento organizacional na condução de projetos corporativos em tecnologia da informação – um caso prático**. 151 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2000.

GIBBONS, M. et al. **New production of knowledge**. London: Sage, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUILE, D. **O que distingue a economia do conhecimento? Implicações para a Educação.** Cadernos de pesquisa, v.38, n.135, set./dez. 2008.

HERNÁNDEZ, Fernando; VENTURA, Montserrat. **A organização do currículo por projetos de trabalho.** Tradução de Jussara Haubert Rodrigues. 5. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

HYLTON, A. **A KM Initiative is Unlikely to Succeed without a Knowledge Audit,** 2002. Disponível em: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_initiative_unlikely_to_succeed_without_a_k_audit.pdf, Acesso em 20 fev. 2016.

JONES, GARETH, R. **Teoria das organizações.** 6 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIMBALL, Ralph. **Data wirehouse toolkit.** São Paulo: Makron Books, 1998.

KING, D. **Numerical machine learning.** Georgia: Tech College of Computing, 2003. Disponível em: <www.cc.gatech.edu/kingd/datamine/datamine.html>. Acesso em: 15 jan. 2016.

KOCH, Walter W. **Gerenciamento eletrônico de documentos: conceitos, tecnologias e considerações gerais.** São Paulo: CENADEM, 1997. 147 p.

LAKATOS, E. V. MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

LÉVY. Pierri. **A revolução em matéria da comunicação.** Revista Famecos. Porto Alegre, 1998.

LIMA, A. D. A. et al. **Implantação de pacote de gestão empresarial em médias empresas.** Artigo publicado pela KMPress. Disponível em: <http://www.kmpress.com.br>, 13 fev. 2000. Acesso em: 25 fev. 2016.

LIN, Hsiu-Fen. A multi-stage analysis of antecedents and consequences of knowledge management evolution", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 18 Iss: 1, pp.52 – 74, 2014.

MAGALHÃES, R. **Fundamentos da Gestão do conhecimento Organizacional.** Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa.** São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MORAN, J. M. A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá. 5. ed. Campinas: Papirus, 2014.

NADER, B. TOMI, G. PASSOS, A. O. **Indicadores-chave de desempenho e a gestão integrada da mineração**. Rem. Rev. Esc. Minas, vol. 65 no.4. Ouro Preto Oct./Dec.2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0370-44672012000400015>. Acesso em 03 mar. 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NUNES FILHO, Paulo de Souza. **Vantagem competitiva: precedentes teóricos da análise do diamante nacional de Porter**. / Paulo de Souza Nunes Filho. – 2006.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª. Ed. 2005.

PARREIRAS, F; BAX, M. **Geração de Sistemas de Gestão de Conteúdo com Softwares Livres**. Perspectivas em Ciência da Informação, 10(2), 2005.

POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension**. The University of Chicago Press, 1966.

PORTER, M. A. (2000) - **Nova Era da Estratégia**. HSM Management. Ed. Especial. São Paulo: mar/abr, p. 18- 28.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York : Free Press, 1980

PORTO, C.; REGNIER, K. **O ensino superior no mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o horizonte 2003-2025. Uma abordagem exploratória**. Brasília- DF, 2003. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasil Tendencia scenarioss2003-2025.pdf>

POSSOLLI, G. E. **Gestão da Inovação e do Conhecimento**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K., 2000, **Managing Knowledge: Building Block for Success**. Chichester: John Wiley & Sons.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PURCIDONIO, Paula Michele. **Práticas de Gestão do Conhecimento em Arranjo Produtivo Local: o setor moveleiro de Araçongas – PR**. Ponta Grossa, 2008. 153p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – PPGEP) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Departamento de Pós-Graduação. Ponta Grossa, 2008. Disponível em:

<<http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2009/CONGRESSOS/Internacionais/Altec%202009/9.pdf>>. Acesso em 21 fev. 2016.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REIS, F.W. **Democracia, universidade e relações raciais**. In: PEIXOTO, M.C.L. (Org.). *Universidade e democracia: experiências e alternativas para a ampliação do acesso à universidade pública brasileira*. Belo Horizonte: UFMG, 2004. p. 21-32.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem Organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAINT-ONGE, H.; WALLACE, D.; **Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage**. USA: BH, 2003.

SANTIAGO, José Renato Satiro Junior. **O desenvolvimento de uma metodologia para a Gestão do Conhecimento em uma empresa da Construção Civil**. São Paulo, 2002.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 20. Ed. São Paulo: Cortez Editora e Autores Associados. 1998.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Economico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, Juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural: 1997.

SEIBEL, Silene. **Um modelo de benchmarking baseado no sistema produtivo classe mundial para avaliação de práticas e performances da indústria exportadora brasileira**. 217 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 2008.

STAMFORD, P. P. **ERPs: prepare-se para esta mudança. Artigo publicado pela KMPress**. Disponível em: <http://www.kmpress.com.br/00set 02.htm>>, jun. 2000. Acesso em: 25 fev. 2016.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, F. R.; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, STANKOWITZ, R. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Ayamará Educação, 2012.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

WIIG, K. M., 1995, **Knowledge Management Methods: Pratical Approaches to Managing Knowledge**. Arlington, Texas: Schema Press.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

YOUNG, Ronald. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. (2010) - Published by the Asian Productivity Organization (APO).

ANEXO A

Questionário utilizado na aplicação da pesquisa.

INSTRUMENTO 1

PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

DAS SEGUINTE PRÁTICAS RELACIONADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO, INDIQUE:

a) O seu estágio de implantação:

- 0 Não existem planos para implementação da prática
- 1 Existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro
- 2 A prática está em processo de implementação
- 3 A prática já está implantada
- 4 A prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização

b) O alcance dentro da organização:

- 1 Poucas iniciativas isoladas dentro da organização
- 2 Alguns departamentos usam a prática
- 3 Muitos departamentos usam a prática
- 4 Amplamente disseminada na organização

Escala

Poucas	Menos de 25% dos departamentos têm iniciativas
Alguns	Mais de 25% e menos de 50% dos departamentos usam a prática
Muitos	Mais de 50% e menos de 75% usam a prática
Amplamente	Mas de 75% dos departamentos usam a prática

Ação ou Prática	Definição	a) Estágio	b) Alcance
Comunidades de prática/comunidades de conhecimentos	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. Comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.	[]	[]
<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.	[]	[]
<i>Coaching</i>	Similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades. Faz parte do processo planejamento de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.	[]	[]
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.	[]	[]
Melhores práticas (<i>Best practices</i>)	Identificação e difusão das melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio de banco de dados, manuais ou diretrizes.	[]	[]
Fóruns (presenciais)	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e	[]	[]

e virtuais)/listas de discussão	experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.		
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou arvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.	[]	[]
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço <i>web</i> de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.	[]	[]
Sistema de gestão por competência	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam a determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e habilidade que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.	[]	[]
Banco de competências individuais/ banco de talentos/ páginas amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela Instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.	[]	[]
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.	[]	[]
Memória organizacional/ lições aprendidas/ banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.	[]	[]
Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/ inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam a extrair inteligência de informações, por meio de captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.	[]	[]
Educação corporativa	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc.	[]	[]
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade operacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam a desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.	[]	[]
Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; política de propriedade intelectual.	[]	[]
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições	[]	[]

	aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.		
Sistemas de <i>workflow</i>	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.	[]	[]
Gestão de conteúdo	Representação de processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.	[]	[]
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.	[]	[]
<i>Data Warehouse</i> (ferramenta da TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionadas, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.	[]	[]
<i>Data Mining</i> (ferramenta da TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes <i>garimpar</i> assuntos ou temas específicos.	[]	[]
Outras ferramentas para apoio à GC	Outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de gestão do conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado a tecnologia da informação (bases de dados, intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou ainda, metodologias diversas como as listadas abaixo.		
<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>		[]	[]
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>		[]	[]
<i>Decision Support System (DSS)</i>		[]	[]
<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>		[]	[]
<i>Key Performance Indicator (KPI)</i>		[]	[]

ANEXO B

Dados: Distribuição de Frequência relativa e absoluta – ESTÁGIO DE IMPLANTAÇÃO

INTRUMENTO 1

ESTÁGIO DE IMPLANTAÇÃO

- 0 Não existem planos para implementação da prática
- 1 Existem ações planejadas para implementação da prática no futuro
- 2 A prática está em processo de implementação
- 3 A prática já está implantada
- 4 A prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização

	PRÁTICA	ESTÁGIO DE IMPLANTAÇÃO						
		0	1	2	3	4	N/R	TOTAL
1	Comunidades de prática/comunidades de conhecimento	5	6		4	1	1	17
2	Mentoring	8	3	5			1	17
3	Coaching	4	1	6	4	1	1	17
4	Benchmarking interno e externo	5	3	4	3	1	1	17
5	Melhores práticas (<i>Best practices</i>)	5	5	2	2	2	1	17
6	Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	10	2		1	3	1	17
7	Mapeamento ou auditoria do conhecimento	3	2	4	2	5	1	17
8	Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	5	2	2	1	6	1	17
9	Sistema de gestão por competência	8	1	2	3	2	1	17
10	Banco de competências individuais/ banco de talentos/ páginas amarelas	14		1		1	1	17
11	Banco de competências organizacionais	12	1	1	1	1	1	17

12	Memória organizacional/ lições aprendidas/ banco de conhecimentos	8	2	2	3	1	1	17
13	Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/ inteligência competitiva	8	1	4	2	1	1	17
14	Educação corporativa	4	3	7		2	1	17
15	Universidade corporativa	5	2	6		3	1	17
16	Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	9	3	2	1	1	1	17
17	Narrativas	8	5	2		1	1	17
18	Sistemas de <i>workflow</i>	4	1	4	2	5	1	17
19	Gestão de conteúdo	7	4	4	1		1	17
20	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	6	5	3	1	1	1	17
21	Data Warehouse (ferramenta da TI para apoio à GC)	4	5	3		3	2	17
22	Data Mining (ferramenta da TI para apoio à GC)	6	4	4		2	1	17
23	Customer Relationship Management (CRM)	1	3	6	1	2	4	17
24	Balanced Scorecard (BSC)	5	4		1	1	6	17
25	Decision Support System (DSS)	5	3	1	2		6	17
26	Enterprise Resource Planning (ERP)	4	2	2	1	2	6	17
27	Key Performance Indicator (KPI)	4	5		1	1	6	17

ANEXO C

Dados: Distribuição de Frequência relativa e absoluta – ALCANCE

ALCANCE DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

- 1 Poucas iniciativas isoladas dentro da organização
- 2 Alguns departamentos usam a prática
- 3 Muitos departamentos usam a prática
- 4 Amplamente disseminada na organização

	PRÁTICA	1	2	3	4	N/R	TOTAL
1	Comunidades de prática/comunidades de conhecimento	9	5	2		1	17
2	Mentoring	12	3	1		1	17
3	Coaching	6	8	2		1	17
4	Benchmarking interno e externo	10	3	2	1	1	17
5	Melhores práticas (<i>Best practices</i>)	7	6	2	1	1	17
6	Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	11		4		2	17
7	Mapeamento ou auditoria do conhecimento	6	2	6	2	1	17
8	Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	5	3	1	6	2	17
9	Sistema de gestão por competência	7	4	2	2	2	17
10	Banco de competências individuais/ banco de talentos/ páginas amarelas	13	1		1	2	17
11	Banco de competências organizacionais	11	3	1		2	17
12	Memória organizacional/ lições aprendidas/ banco de conhecimentos	9	2	2	2	2	17
13	Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/ inteligência competitiva	7	6	1	1	2	17
14	Educação corporativa	7	6	1	2	1	17
15	Universidade corporativa	7	4	2	3	1	17

16	Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	11	3		1	2	17
17	Narrativas	11	3	1		2	17
18	Sistemas de <i>workflow</i>	3	4	3	5	2	17
19	Gestão de conteúdo	11	2	3		1	17
20	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	8	3	2	2	2	17
21	Data Warehouse (ferramenta da TI para apoio à GC)	8	4	1	2	2	17
22	Data Mining (ferramenta da TI para apoio à GC)	8	5		2	2	17
23	Customer Relationship Management (CRM)	3	6	1	3	4	17
24	Balanced Scorecard (BSC)	6	1	2	1	7	17
25	Decision Support System (DSS)	5	2	3		7	17
26	Enterprise Resource Planning (ERP)	4	3	2	1	7	17
27	Key Performance Indicator (KPI)	5	2	2	1	7	17