



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

RODRIGO AMORIM PORTO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:
Os desafios de explicitar conhecimentos técnicos.**

Brasília – DF

2011

RODRIGO AMORIM PORTO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:
Os desafios de explicitar conhecimentos técnicos.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, Victor Manuel Barbosa Vicente

Brasília – DF

2011

Porto, Rodrigo Amorim.

GESTÃO DO CONHECIMENTO: Os desafios de explicitar conhecimentos técnicos. / Rodrigo Amorim Porto. – Brasília, 2011.
56 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Victor Manuel Barbosa Vicente, Departamento de Administração.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Conhecimento tácito. 3. Conhecimento explícito. I. Título.

RODRIGO AMORIM PORTO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:
Os desafios de explicitar conhecimentos técnicos.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

RODRIGO AMORIM PORTO

Mestre, Victor Manuel Barbosa Vicente
Professor-Orientador

Doutor, Eduardo Raupp Vargas
Professor-Examinador

Mestre, Victor Manuel Barbosa Vicente
Professor-Examinador

Brasília, 09 de abril de 2011

À minha amada Esposa e
ao meu querido Filho,
com carinho.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela iluminação no desenvolvimento desta monografia.

À minha mãe, por sempre se fazer presente em minha vida e me apoiar nas minhas decisões.

À minha esposa, Lívia, pelo apoio, paciência e compreensão durante a jornada que foi a realização do curso de Administração à distância.

Ao meu filho, Guilherme, por me prover maravilhosos momentos e por me ensinar o papel de ser papai.

Enfim, a todas as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, na realização deste trabalho.

“Gerir conhecimentos é investir na
identidade cultural da instituição.”
(Rodrigo Amorim Porto)

RESUMO

O conhecimento caracteriza-se para as empresas como um ativo intangível de elevada importância, sendo observado no cotidiano da organização, desde roteiros formais para processos já estabelecidos, até novos procedimentos realizados de forma empírica pelos colaboradores. Gerenciar este conhecimento consiste em um desafio para organizações de qualquer natureza, pois esta atividade requer a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Ocorre, porém, que muitas vezes confunde-se o papel da TI, descaracterizando o seu papel de facilitadora para a gestão do conhecimento, para única responsável pela sua execução. Assim, os demais setores da organização podem não se empenhar de forma adequada para assegurar a construção do conhecimento organizacional, não explicitando conhecimentos pertencentes aos colaboradores dos diversos segmentos da instituição. Também é observa-se existem fatores que dificultam a explicitação dos conhecimentos de funcionários de áreas técnicas. É neste contexto que se insere a presente pesquisa, com o intuito de analisar os desafios de explicitar os conhecimentos técnicos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Conhecimento Tácito; Conhecimento; Conhecimento Explícito.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Formulação do problema.....	11
1.3 Objetivo Geral	12
1.4 Objetivos Específicos	12
1.5 Justificativa.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Conceitos básicos	14
2.2 Transformação do conhecimento tácito em explícito	16
2.3 Gestão do conhecimento.....	17
2.4 Sistema de informação.....	20
2.5 Sistema de gestão do conhecimento	21
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
3.1 Técnicas de pesquisa.....	23
3.2 Caracterização da organização objeto de estudo	24
3.3 População e amostra	24
3.4 Instrumento de pesquisa	24
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
4.1 Caracterização dos respondentes.....	26
4.2 Percepção sobre a gestão dos conhecimentos.....	28
4.3 Priorização da gestão dos conhecimentos.....	35
4.4 Conclusões sobre a análise e discussão dos dados	38
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	40
REFERÊNCIAS.....	42

ANEXOS	43
Anexo A – Formulário de Coleta de Dados	43
Anexo B – Resultados da Pesquisa	47

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O conhecimento caracteriza-se para as empresas como um ativo intangível de elevada importância, sendo observado no cotidiano da organização, desde roteiros formais para processos já estabelecidos, até novos procedimentos realizados de forma empírica pelos colaboradores.

Gerenciar este conhecimento consiste em um desafio para organizações de qualquer natureza, pois esta atividade requer a transformação do conhecimento tácito, aquele que é definido como subjetivo e que não é passível de exteriorização por meio de palavras, em conhecimento explícito, o qual consiste em conhecimento objetivo e que pode ser exibido e exteriorizado na linguagem formal, podendo, portanto, ser codificado, sistematizado e compartilhado, como definido por (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Neste cenário, observa-se grande esforço da área de Tecnologia da Informação (TI) para promover a transformação do conhecimento tácito em explícito, sendo este segmento organizacional apenas um pilar para a implementação de uma correta gestão. Entre os mecanismos para promoção da gestão do conhecimento, existem, por exemplo, Sistemas de Informação especialmente desenvolvidos para gerenciar o conhecimento corporativo.

Ocorre, porém, que muitas vezes confunde-se o papel da TI, descaracterizando o seu papel de facilitadora para a gestão do conhecimento, para única responsável pela sua execução. Assim, os demais setores da organização podem não se empenhar de forma adequada para assegurar a construção do conhecimento organizacional, não explicitando conhecimentos existentes nos colaboradores dos diversos segmentos da instituição.

Outro fator prejudicial à construção do conhecimento corporativo está ligado aos colaboradores da instituição. Questões como rotatividade interna, aposentadoria,

licenças e ausências de um modo geral, dificultam a sedimentação dos conhecimentos organizacionais. Ou seja, a inexistência de um programa sólido de incentivo à formalização do conhecimento tácito (transformação do conhecimento tácito em explícito) prejudica a construção de uma base comum de conhecimentos.

Diante do contexto apresentado, o presente trabalho realizará um estudo sobre os desafios de explicitar os conhecimentos técnicos, pertencentes aos analistas de TI, em concorrência à explicitação dos conhecimentos negociais acerca dos projetos e sistemas produzidos.

1.2 Formulação do problema

Inserido no contexto de gestão do conhecimento, o presente estudo também possui sua área delimitada para a necessidade de gerenciar conhecimentos técnicos de Tecnologia da Informação (TI), os quais incluem conhecimentos: (i) sobre processos de desenvolvimento; (ii) sobre técnicas de análise e programação; (iii) sobre linguagens de programação; (iv) sobre a estrutura organizacional da TI da empresa, entre outros.

Neste contexto, observa-se que os profissionais que atuam na TI e que desempenham a função de analistas de TI, seguindo o roteiro de desenvolvimento de soluções tecnológicas, realizam a documentação referente ao negócio alvo da intervenção. Ou seja, transformam o conhecimento tácito que motivou o desenvolvimento de uma ferramenta ou sistema, em conhecimento explícito.

No entanto, devido o tempo dedicado ao atendimento das demandas negociais e à necessidade do cumprimento dos prazos previstos no cronograma de projeto, na maioria das vezes, o tempo torna-se insuficiente para que os analistas de TI também documentem os conhecimentos técnicos empregados nas atividades realizadas.

Assim, identifica-se como problema alvo do presente trabalho, os desafios para os analistas de TI da Diretoria de Tecnologia da Instituição Financeira estudada de explicitar os conhecimentos técnicos da área de Tecnologia da Informação (TI), frente à concorrência com os conhecimentos negociais e à perda de informação devido movimentação de pessoal.

1.3 Objetivo Geral

Avaliar as dificuldades existentes para os analistas de TI da Diretoria de Tecnologia da instituição alvo do estudo na transformação do conhecimento tácito para conhecimento explícito, no contexto de conhecimentos técnicos de TI.

1.4 Objetivos Específicos

- Verificar os conhecimentos técnicos requeridos para analistas de TI;
- Identificar o nível de dificuldade de documentar conhecimentos técnicos;
- Propor soluções para explicitação de conhecimentos técnicos pertencentes aos analistas de TI (conhecimento tácito).

1.5 Justificativa

A partir desta pesquisa monográfica, será possível à Diretoria de Tecnologia da Instituição Financeira analisada identificar as dificuldades existentes para os analistas de TI, que nela desempenham suas atividades, no que se refere à explicitação dos conhecimentos tácitos de natureza técnica, a respeito de conceitos, processos e ferramentas de TI, frente à atividade de documentação dos conhecimentos negociais, a qual é realizada conforme previsto no Processo de Desenvolvimento de Aplicativos da instituição.

Com base neste estudo, a Diretoria de Tecnologia poderá: (i) reconhecer a necessidade de explicitar os conhecimentos técnicos existentes nos analistas de TI colaboradores; (ii) identificar as dificuldades existentes ao processo de documentar conhecimentos técnicos; (iii) analisar e estimar os ganhos em termos de cultura organizacional quanto à explicitação destes conhecimentos; (iv) direcionar e promover programas de incentivos à explicitação do conhecimento técnicos; e (vi)

consolidar mecanismo de gestão de conhecimentos técnicos, requeridos para os analistas de TI.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico tem como objetivo conceituar os elementos que constituem a base do referencial teórico de gestão do conhecimento, incluindo desde os conceitos elementares de dado, informação e conhecimento, até sistema de informação.

Para tanto, foi realizado um estudo do estado da arte de gestão do conhecimento, incluindo os principais autores sobre o assunto.

2.1 Conceitos básicos

A produção intelectual humana origina-se da experiência adquirida das relações e vivências do cotidiano. Comunicar-se, requer, muito mais que a verbalização de palavras, na associação cognitiva de elementos que transmitem a mensagem, do emissor para o interlocutor.

Assim também ocorre quando da criação e gestão de conhecimentos, sendo estes compostos por:

2.1.1 Dado

Conceituado como a informação bruta, dado é a descrição bruta de algo ou de um evento qualquer e constitui matéria-prima essencial para criação da informação, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 2).

Detalhando um pouco mais o conceito, Rezende (2005, p. 26) afirma que “o dado é entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos, que tomado isoladamente não transmite nenhum conhecimento”.

2.1.2 Informação

A informação pode ser conceituada como um conjunto de dados significativos, sendo o insumo mais importante da produção humana. Segundo Druker (1999, p. 32), a informação é composta por “*dados interpretados, dotados de relevância e propósito*”.

Já Rezende (2005, p. 26) caracteriza a informação como todo o dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação.

Consolidando os conceitos apresentados, temos que a informação pode ser audível ou visível e pode ser materializada por meio de um suporte físico ou eletrônico, vez que a mesma também consiste, segundo Alves (2006), em um fluxo de mensagens capaz de produzir o conhecimento, enriquecendo-o pelo acréscimo de algo ou reestruturando-o.

2.1.3 Conhecimento

O conhecimento, em linhas gerais, é concebido como o produto da informação, o qual é fruto resultante dos dados.

Para Rezende (2005, p. 27), o conhecimento é percebido quando a informação é tratada por pessoas e pelos recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades.

Ampliando e aprofundando estes conceitos, Nonaka e Takeuchi (2008), segmentam o conhecimento em dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos: conhecimento explícito e conhecimento tácito.

Para os mesmos autores, o conhecimento explícito pode ser “expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais”, entre outros. Outra característica, é que pode ser transmitido rapidamente aos indivíduos, formal e sistematicamente.

Por outro lado, o conhecimento tácito não é de fácil visualização ou explicação, sendo altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008 p. 19), que ainda complementam que “está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora”.

Outro aspecto do conhecimento tácito, é que este se divide nas dimensões:

- Dimensão técnica: Engloba as habilidades informais e de difícil detecção; e
- Dimensão cognitiva: Consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais inseridos nos indivíduos. Essa da forma à percepção que cada indivíduo constrói acerca do mundo a sua volta.

2.2 Transformação do conhecimento tácito em explícito

Ressaltando a importância de gerenciar os conhecimentos de uma organização, Laudon e Laudon afirmam que:

À medida que o conhecimento se torna um patrimônio essencial e estratégico, o sucesso organizacional depende cada vez mais da capacidade da empresa de produzir, reunir, armazenar e disseminar conhecimento. Com conhecimento, as empresas tornam-se mais eficazes e eficientes na utilização que fazem de seus escassos recursos. Sem conhecimento, tornam-se menos eficientes e eficazes no emprego de seus recursos e, por fim, fracassam. Laudon e Laudon (2004, p. 324).

Assim, considerado como um dos maiores desafios de uma organização, a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito é descrita por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23) por um ciclo que possui quatro modos de conversão, a saber:

- **Socialização:** Compartilhamento e criação de conhecimento tácito através de experiência direta. Relacionamento: tácito – tácito;
- **Externalização:** Articulação do conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão. Relacionamento: tácito – explícito;

- **Combinação:** Sistematização e aplicação do conhecimento explícito. Relacionamento: explícito – explícito; e
- **Internalização:** Aprendizagem e aquisição do novo conhecimento tácito na prática. Relacionamento: explícito – tácito.

Este ciclo ou espiral, conhecido na literatura como SECI (iniciais dos modos), encontra-se no núcleo do processo de criação do conhecimento e descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de quantidade e qualidade.

À medida que passa para os níveis ontológicos, a espiral também é amplificada, envolvendo aqui, indivíduo, grupo e organização. Considerando cada modo do ciclo SECI, este relacionamento pode ser assim representado:

- **Socialização:** indivíduo para indivíduo;
- **Externalização:** indivíduo para grupo;
- **Combinação:** grupo para organização; e
- **Internalização:** organização para indivíduo.

2.3 Gestão do conhecimento

Uma vez apresentados os conceitos de dado, informação e conhecimento, que constituem o insumo da atividade de produzir e gerenciar conhecimento, é possível detalhar a gestão do conhecimento.

O conceito de gestão do conhecimento surgiu na década de 1990, inserido no contexto da busca de melhores práticas de gestão. Diversos autores empregaram esforço em conceituar, documentar e sistematizar a gestão do conhecimento.

Para Sveiby (1998, p.13), “a gestão do conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional”, vez que faz parte da estratégia das organizações. No entanto, pode ser entendida, também, como a “arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização”.

Para Laudon e Laudon (2004, p. 325), “a gestão do conhecimento aumenta a capacidade da organização de aprender com seu ambiente e incorporar conhecimento a seus processos de negócio”.

Neste contexto, é possível constatar que a gestão do conhecimento é o mecanismo que permite à empresa o acúmulo de riqueza cultural, constituído a partir do conhecimento de seus colaboradores e, também, que possui como objetivo documentar, sistematizar e disponibilizar grandes volumes de informação corporativa, por meio do compartilhamento de experiências, melhores práticas e tecnologias.

Também é válido destacar que as empresas geradoras de conhecimento ou organizações que aprendem possuem uma larga vantagem competitiva frente às empresas que não se preocupam com o conhecimento tácito dos seus colaboradores, conforme destacado por O'Brien (2004, p. 60), que afirma que “isso significa a criação constante de novo conhecimento dos negócios, sua disseminação ampla por toda a empresa e a rápida incorporação do novo conhecimento em seus produtos e serviços”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, O'Brien também informa que:

Empresas geradoras de conhecimento exploram dois tipos de conhecimento. Um é o conhecimento explícito – dados, documentos, coisas escritas ou armazenadas em computadores. O outro tipo é o conhecimento tácito – os “como fazer” do conhecimento, que reside nos trabalhadores. A **gestão do conhecimento** (grifo do autor) bem-sucedida cria técnicas, tecnologias e recompensas para que os funcionários compartilhem o que sabem e para fazer melhor uso do conhecimento acumulado no local de trabalho. Dessa maneira, os funcionários de uma empresa estão fomentando o conhecimento à medida que realizam seus trabalhos. O'Brien (2004, p. 60)

Ampliando o conceito e a aplicação da gestão do conhecimento, NONAKA e TAKEUCHI (2008, pg. 50) afirmam que para se tornar uma empresa geradora de conhecimento, a organização deve completar uma espiral do conhecimento, na qual ocorre a transição do conhecimento de tácito para tácito, de explícito para explícito, de tácito a explícito e, por fim, de explícito a tácito, conforme apresentado no tópico anterior. Assim, a principal tarefa dos administradores, na empresa criadora de conhecimento, é orientar o caos, existente nas transformações entre os tipos de conhecimento, em direção à criação proposital de conhecimento. Para tanto, os

administradores devem fornecer aos colaboradores uma estrutura que permita e facilite a explicitação e organização dos conhecimentos.

Podemos complementar a caracterização da atividade de aprendizagem organizacional, com base em Senge (2009, p. 54), que afirma que o dilema essencial da aprendizagem que as organizações têm de enfrentar é aprender melhor com a experiência das próprias ações. Neste ponto entende-se como ações de transformações do conhecimento como forma de aprendizagem organizacional e de criação do conhecimento.

Situando a TI no processo de gestão do conhecimento, Laudon e Laudon (2004, p. 325) afirmam que “a tecnologia da informação tem papel importante na gestão do conhecimento, como habilitadora de processos de negócios que visam criar, armazenar, disseminar e aplicar conhecimento”.

Portanto, para realização do gerenciamento de conhecimentos, temos entre os diversos processos e ferramentas de TI que auxiliam neste processo, os sistemas de informação e, em específico, sistemas de gestão do conhecimento, os quais serão apresentados nos próximos tópicos.

Correlacionando a gestão do conhecimento com os demais processos gerenciais de uma organização, temos que ela consiste em um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e envolve, ainda, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências, a aprendizagem organizacional, educação corporativa e educação corporativa, conforme apresentado por Santos (2001).

Assim, a gestão do conhecimento possui um caráter multidisciplinar e a sua realização não se limita apenas ao segmento de TI de uma organização. Por ser um ativo intangível e abrangente a toda a empresa, a gestão do conhecimento, para ser bem sucedida, deve ser realizada por todos os colaboradores, independente do nível hierárquico, como forma de fomentar e sedimentar a o conhecimento organizacional existente.

2.4 Sistema de informação

Antes de conceituar sistema de informação faz-se necessário apresentar o conceito de sistema, enquanto que o conceito de informação já foi descrito no tópico 2.1.2.

Para Rezende (2005, p. 26), “todo sistema, usando ou não recursos de tecnologia da informação, que guarda dados e gera informação pode ser genericamente considerado sistema de informação”.

De acordo com Rezende (2005, p.27), “os sistemas de informação, independente de seu nível ou classificação, têm como maior objetivo auxiliar os processos de tomada de decisões nas organizações”.

Entre as características de um sistema de informação, Rezende (2005, p. 27) aponta que este apresenta:

- Grande volume de dados e informações;
- Complexidade de processamentos;
- Muitos clientes ou usuários envolvidos;
- Contexto abrangente;
- Mutável e dinâmico;
- Interligação de diversas técnicas e tecnologias;
- Suporte à tomada de decisões organizacionais; e
- Auxílio na qualidade, produtividade, efetividade e inteligência organizacional.

Entre os benefícios providos pelos sistemas de informação temos, segundo Rezende (2005, p. 28):

- Suporte à tomada de decisão profícua;
- Valor agregado aos produtos (bens e serviços);
- Melhor serviço e vantagens competitivas;
- Auxílio na inteligência organizacional;

- Produtos de melhor qualidade;
- Oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade;
- Mais segurança nas informações, menos erros, mais precisão;
- Aperfeiçoamento nos sistemas; e
- Eficiência, eficácia, efetividade, produtividade; entre outros.

Neste contexto, podemos compreender a importância dos sistemas de informação e projetar os benefícios de sua aplicação na atividade de gestão do conhecimento.

2.5 Sistema de gestão do conhecimento

Uma vez definidos os conceitos básicos do conhecimento, gestão do conhecimento e sistema de informação, podemos caracterizar sistema de gestão do conhecimento.

Segundo O'Brien (2004, p. 60), os "sistemas de gestão do conhecimento facilitam a aprendizagem organizacional e a criação do conhecimento". E complementa:

São projetados para fornecer um *feedback* rápido aos trabalhadores do conhecimento, encorajar alterações de comportamento dos funcionários e melhorar expressivamente o desempenho da empresa. Enquanto o processo de aprendizagem organizacional continua e sua base de conhecimento se expande, a empresa geradora de conhecimento trabalha para integrar seu conhecimento em seus serviços, produtos e processos. O'Brien (2004, p. 60)

Como podemos perceber, a existência de um sistema de informação dedicado à gestão do conhecimento torna-se uma ferramenta colaborativa de elevado poder, vez que influencia a atitude dos funcionários, estimulando-os a adotar a cultura de documentar os conhecimentos tácitos existentes e, ainda, adquirir conhecimentos já documentados. Notam-se aqui as condições necessárias para a execução da espiral do conhecimento, onde novos conhecimentos são adicionados à base por meio das transições observadas entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Neste contexto, a empresa também consolida a sua base de conhecimentos, através do contínuo processo de aprendizagem organizacional, e os integra às suas atividades.

Com base nos conceitos apresentados é possível compreender a importância de explicitar os conhecimentos técnicos pertencentes aos analistas de TI da Diretoria de Tecnologia da instituição alvo da pesquisa e, também, da existência de incentivos para as práticas de gestão do conhecimento, incluídos aqui os conhecimentos técnicos, neste segmento organizacional.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia adotada no presente trabalho consiste, em seu momento inicial, na revisão da literatura existente a respeito de gestão do conhecimento e sistemas de informação, de forma a situar o leitor quanto ao atual estado da arte no qual o presente trabalho está inserido. Assim, no que se refere à natureza da metodologia adotada, declara-se que foi realizada pesquisa bibliográfica, a partir da revisão literária de principais autores da área.

No tocante à classificação da metodologia quanto à abordagem do problema, tem-se que o presente trabalho realizou pesquisa quantitativa, por meio formulário eletrônico contendo perguntas fechadas, respondida pelos analistas de TI da Diretoria de Tecnologia do Instituição Financeira alvo do estudo.

A pesquisa quantitativa identificou o perfil dos respondentes, permitindo a análise do ponto de vista dos mesmos a respeito da importância de documentar os conhecimentos técnicos pertencentes a cada profissional (transformação do conhecimento tácito em explícito) e as dificuldades desta atividade, frente aos conhecimentos negociais.

A pesquisa também teve como objetivo levantar as características desejáveis que um sistema de informação para gestão de conhecimento deve possuir para atender a categoria respondente, adotando, portanto, a estratégia metodológica de estudo de caso.

3.1 Técnicas de pesquisa

A pesquisa realizada no presente estudo empregou a abordagem quantitativa de coleta de dados e teve como objetivo coletar as variáveis:

- Caracterização dos respondentes (cargo ocupado, local de trabalho, tempo de empresa);
- Visão dos respondentes sobre o problema de pesquisa levantado;

- Direcionamento dos respondentes sobre as possíveis soluções ao problema levantado.

3.2 Caracterização da organização objeto de estudo

Para fins de observação e análise do problema identificado, foi definida como área objeto do estudo a Diretoria de Tecnologia, pertencente a uma instituição financeira atuante no mercado brasileiro, cuja identidade foi preservada neste documento, sendo selecionadas dentro deste universo, as gerências executivas que desenvolvem soluções tecnológicas.

3.3 População e amostra

A população do presente estudo foi composta pelos analistas de TI da Diretoria de Tecnologia da instituição estudada que desempenham suas atividades nas gerências executivas que desenvolvem soluções tecnológicas, totalizando 280 funcionários.

A composição da amostra esperada para realização da pesquisa resultou em 163 funcionários, vez que foi empregado no cálculo o erro amostral de 5% e considerado o nível de confiança de 95%.

Desta forma, os integrantes deste grupo, respondentes da pesquisa, constituíram o público-alvo onde foram levantadas as informações e analisada a ocorrência do problema formulado.

3.4 Instrumento de pesquisa

A pesquisa foi realizada exclusivamente por meio eletrônico, disponibilizada no *site* pesquisa.inf.br, na Internet, sob a forma de formulário eletrônico, contendo

perguntas de respostas fechadas, satisfazendo o requisito para sua caracterização como pesquisa quantitativa.

Destaca-se que o fato de a ferramenta de pesquisa ter sido disponibilizada na Internet assegurou a adesão do maior número possível de participantes, ante a facilidade que o canal selecionado oferece.

O instrumento de pesquisa empregado foi dividido em três partes, assim denominadas: (i) percepção sobre a gestão dos conhecimentos; (ii) priorização da gestão dos conhecimentos; e (iii) caracterização do respondente.

Os objetivos de cada parte, bem como as suas respectivas questões, estão apresentados no Anexo A do presente trabalho.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A pesquisa foi realizada exclusivamente pela Internet, com uso formulário eletrônico, como forma de atingir um maior público alvo, durante os meses de fevereiro e março de 2011. Os funcionários pertencem ao público alvo foram convidados a responder a pesquisa, sendo indicado o *link* para o formulário.

O instrumento de pesquisa foi construído fazendo uso da linguagem de programação PHP, associada a HTML e utilizando o MySQL como sistema gerenciador de banco de dados.

A cada resposta, o dados foram armazenados na base de dados. Ao término da pesquisa, todos os gráficos foram automaticamente gerados pela aplicação. O autor do presente trabalho monográfico foi o responsável por todas as etapas da pesquisa, desde a construção do formulário até a extração dos dados.

A organização dos conteúdos prospectados nos tópicos objetivou facilitar a realização da análise dos resultados, conforme será apresentado no próximo capítulo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos com a realização da pesquisa.

A pesquisa foi realizada durante os meses de fevereiro e março de 2011, tendo registrado a 166 participações de respondentes pertencentes ao público alvo selecionado.

Quanto à apresentação dos dados, primeiramente serão caracterizados os respondentes da pesquisa. Na sequência, será apresentada a percepção sobre a gestão do conhecimento e a visão sobre a priorização deste assunto no ambiente corporativo da Diretoria de Tecnologia.

Os próximos tópicos apresentando a análise e discussão dos dados. Os gráficos contendo o registro das participações estão apresentados no Anexo B da presente monografia.

4.1 Caracterização dos respondentes

A partir das participações registradas, foi possível identificar o perfil de respondente predominante, conforme apresentado neste tópico.

4.1.1 Cargo Funcional

Entre os respondentes, 146 ocupam o cargo de analista, essencialmente técnico, o que representa 87,95% das respostas. Dentro deste grupo, foram identificados 70 analistas júnior, 31 analistas pleno e 45 analistas sênior.

Também houve a participação de ocupantes de cargo de gerência, num total de 20 respondentes, o que representa 12,05% das respostas. Este grupo foi composto por 16 gerentes de equipe e 7 gerentes de divisão.

4.1.2 Sexo

Compuseram o grupo de respondentes 33 participantes do sexo feminino e 133 do sexo masculino, representando 19,88% e 80,12%, respectivamente.

4.1.3 Escolaridade

Quanto ao grau de instrução (escolaridade), foi identificado que 113 respondentes possuem pós-graduação, representando 68,07%, enquanto que os demais respondentes, num total de 53 e representando 32,53%, possuem escolaridade de nível superior completo, 49 participantes, e superior incompleto, 4 participantes.

4.1.4 Idade

Quanto à idade, dado transformado, para fins de análise dos resultados, a partir da data de nascimento informada pelos respondentes, foi identificado que o respondente mais velho é nascido em 1956, possuindo 55 anos de idade, enquanto que o mais novo é nascido em 1986, possuindo 25 anos de idade.

Ainda sobre este fator de caracterização, foi identificado que a média etária dos respondentes é de 38 anos.

4.1.5 Tempo de empresa

Quanto ao tempo de trabalho prestado à empresa estudada, em anos, identificou-se que o público alvo da pesquisa é composto por funcionários que possuem desde 1 ano até 34 anos de empresa, ou seja, é composto por funcionários que estão iniciando a carreira na empresa e por aqueles que estão encerrando a carreira na empresa.

Esta pluralidade de tempo de empresa assegura a diversificação da visão do efeito estudado, de forma que foram registradas as visões de funcionários com longo tempo de casa e que, portanto, acompanharam a evolução da história recente da empresa e, por outro lado, de funcionários que ingressaram a poucos anos na empresa, podendo este possuírem experiências anteriores, adquiridas em outras instituições.

Ainda sobre o tempo de empresa, foi obtida a média de 13 anos, a partir das informações registradas pelos respondentes.

4.1.6 Local de trabalho

Entre os participantes foi identificada a participação de funcionários pertencentes às diversas gerências executivas da Diretoria de Tecnologia. Este fator assegura e garante que a percepção sobre a gestão do conhecimento foi obtida a partir de diversos pontos de visão da empresa alvo do presente estudo.

4.1.7 Conclusões sobre a caracterização dos respondentes

A partir da análise apresentada nos tópicos anteriores, realizada por meio das informações coletadas nas participações registradas, foi possível identificar que o perfil do respondente predominante da pesquisa é: (i) analista; (ii) sexo masculino; (iii) pós-graduado; (iv) possui 25 anos de idade; e (v) possui 13 anos de empresa.

4.2 Percepção sobre a gestão dos conhecimentos

Este grupo de itens visa avaliar a percepção dos respondentes quanto à prática da gestão do conhecimento no seu local de trabalho, englobando desde a sistematização da organização do conhecimento pela empresa, passando pelos incentivos aos funcionários à prática do gerenciamento dos conhecimentos e

chegando à realização das práticas pelo próprio respondente e os fatores que prejudicam a gestão dos conhecimentos.

A análise dos itens deste grupo refere-se à afirmativa apresentada nos tópicos a seguir, que também foram empregadas na identificação dos itens do formulário do instrumento de pesquisa.

4.2.1 A gestão do conhecimento é realizada de forma abrangente e sistemática na Diretoria de Tecnologia

Quanto à análise deste fator, cujo foco é na Diretoria de Tecnologia, foi observado que 95 respondentes, o que representa 57,23%, discordam da afirmativa, sendo que 40 participantes (24,10%) discordam totalmente e 55 (33,13%) discordam parcialmente.

Por outro lado, 57 participantes, representando 34,34%, concordam com a afirmativa, sendo que 50 participantes (30,12%) concordam parcialmente e 7 (4,22%) concordam totalmente.

Ainda foi identificado que 14 funcionários não manifestaram concordância ou discordância à afirmativa analisada.

4.2.2 A gestão do conhecimento é realizada de forma abrangente e sistemática na gerência executiva na qual desempenho minhas atividades

Neste item, cujos resultados obtidos se assemelham ao item anterior, tem-se que 95 participantes, representando 57,23%, manifestam discordância à afirmativa, onde 39 (23,49%) respondentes discordam totalmente e 56 (33,73%) discordam parcialmente.

Quanto aos respondentes que concordam com a afirmação, foi identificado que 51 (30,72%) concordam parcialmente, enquanto que 5 (3,01%) concordam totalmente, totalizando 57 participantes, o que representa 34,34%.

Foram identificadas 15 respostas, representando 9,04%, que não concordam ou discordam com a afirmação.

4.2.3 A gestão do conhecimento é realizada de forma abrangente e sistemática na divisão na qual desempenho minhas atividades

Este item direciona o foco da análise para a divisão onde o respondente atua. Assim, foi identificado que 34 participantes, representando 20,48%, discordam totalmente da afirmativa e que 52 participantes (31,33%) discordam parcialmente da afirmativa, totalizando 86 (51,81%) registros de discordância quanto à afirmativa em questão.

Por outro lado, 58 (34,94%) concordam que a gestão do conhecimento é realizada de forma sistemática em suas divisões, sendo que 51 (30,72%) concordam parcialmente, enquanto que 7 (4,22%) concordam totalmente.

Também foi identificado o grupo de funcionários que não manifestaram concordância ou discordância, totalizando 22 (13,25%) participações.

4.2.4 A gestão do conhecimento é realizada de forma abrangente e sistemática na equipe na qual desempenho minhas atividades

Neste item, cujo foco de análise é a equipe em que o respondente atua, foi identificado que apenas 40,36%, 67 funcionários, manifestaram concordância com a afirmativa, sendo 25 (15,06%) que discordam totalmente e 42 (25,30%) que discordam parcialmente.

Para 16 respondentes, representado 9,64%, não foi registrada concordância ou discordância.

No entanto, 50% dos participantes, 83, concordam com a afirmativa, indicando que a gestão do conhecimento é realizada de forma abrangente e sistemática em suas equipes. Destes, 71 funcionários, representando 42,77%, concordam parcialmente, enquanto que 12 (7,23%) concordam totalmente.

4.2.5 A Diretoria de Tecnologia incentiva a prática da gestão do conhecimento

No que se refere à percepção de que a Diretoria de Tecnologia incentiva os seus colaboradores a realizar a gestão dos conhecimentos, foi identificado, com base nas respostas dos participantes, que 36,75%, representando 61 funcionários, concordam com a afirmativa. Destes, 47 (28,31%), concordam parcialmente e, 14 (8,43%), concordam totalmente.

Por outro lado, tem-se que 73 respondentes, representando 43,98%, discordam da afirmativa de que a Diretoria de Tecnologia incentiva a gestão do conhecimento, sendo que 31 (18,67%) discordam totalmente e 42 (25,30%) discordam parcialmente.

Foram identificados, também os 32 funcionários, representando 19,28%, que não manifestaram concordância ou discordância.

4.2.6 A Diretoria de Tecnologia disponibiliza sistemas de informação para gestão do conhecimento

Quanto à disponibilização de sistemas de informação que viabilizem a gestão do conhecimento, tem-se que 70 funcionários, representando 42,17%, concordam com a afirmação contida no item, sendo que 56 (33,73%) concordam parcialmente e, 14 (8,43%), concordam totalmente.

Foi identificada também a expressiva quantidade de 24 respondentes, cuja representatividade é 14,46%, cujas respostas não manifestaram concordância ou discordância ao item.

No entanto, para 72 respondentes, representando 43,37%, a Diretoria de Tecnologia não disponibiliza sistema de informação para gerir conhecimentos. Assim, 29 (17,47%) discordam totalmente e 43 (25,90%) discordam parcialmente.

4.2.7 Todo o conhecimento necessário para desempenho das minhas atividades está documentado nos sistemas de informação do Banco

Neste item foi registrada a grande marca de 67,47% de discordância à afirmação contida no item analisado, registrada por 112 respondentes. Assim, tem-se que 57 (34,34%) discordam totalmente e 55 (33,13%) discordam parcialmente.

Por outro lado, para 43 participantes, todo o conhecimento necessário para o desempenho das atividades está disponível nos sistemas institucionais, o que representa 25,90%, sendo 37 (22,29%) que concordam parcialmente e 6 (3,61%) que concordam totalmente.

Também foi identificado que 11 funcionários, representando 6,63%, não concordam ou discordam da afirmativa.

4.2.8 Consigo registrar os conhecimentos que possuo acerca das técnicas e ferramentas de trabalho

Foi identificado que apenas 60 participantes afirmaram conseguir registrar os seus conhecimentos sobre técnicas e ferramentas de trabalho, o que representa 36,14% das participações, sendo composta por 48 (28,92%) funcionários que concordam parcialmente com o item e 12 (7,23%), que concordam totalmente.

Há também o grupo de 18 respondentes, cuja representatividade é de 10,84%, que não manifestou concordância ou discordância ao item.

No outro extremo, foi identificado que 88 participantes, representando 53,01% das participações, discordam da afirmativa. Sendo 41 (24,70%) que discordam totalmente e 47 (28,31%) que discordam parcialmente.

4.2.9 Registro, de forma sistemática, documentos referentes às regras negociais dos aplicativos desenvolvidos

Este item registrou opiniões relativamente equilibradas, indicando que existem aqueles funcionários que registram as regras negociais de forma sistemática e aqueles que não realizam esta tarefa.

Neste contexto, foi observado que 72 participantes, representando 43,37%, discordam da afirmativa, indicando que não registram documento de regras de negócio de forma sistemática. Estão inseridos neste grupo os 24 (14,46%) funcionários que discordam totalmente e os 48 (28,92%) que discordam parcialmente da afirmativa contida no item.

Por outro lado, 64 funcionários, cuja representatividade é de 38,55%, indicam que registram de forma sistemática documentos de regras de negócios, sendo que 55 (33,13%) concordam parcialmente com a afirmativa, enquanto que 9 (5,42%) concordam totalmente.

Também foi identificado o expressivo grupo de 30 respondentes, representando 18,07%, os quais não manifestaram concordância ou discordância ao item.

4.2.10 Registro, de forma sistemática, os conhecimentos técnicos que possuo

Como resposta à este item, 92 participantes, representando 55,42%, registraram que discordam da afirmativa, indicando que não realizam o registro, de forma sistemática, dos seus conhecimentos técnicos. Destes, 41 (24,70%) discordam totalmente, enquanto que 51 (30,72%) discordam parcialmente à afirmativa contida no item.

No outro extremo, foram identificados apenas 53 funcionários, cuja representatividade é de 31,93%, que concordam com o item, sendo 46 (27,71%) que concordam parcialmente e 7 (4,22%) que concordam totalmente.

Os demais funcionários, totalizando 12,65% (21 funcionários), não manifestaram concordância ou discordância ao item analisado.

4.2.11 Questões como aposentadoria e rodízio de funcionários representam perda de importantes conhecimentos, que não foram documentados

Este item analisa a perda do conhecimento tácito, que não foi explicitado, ocasionado pela saída de funcionários, quer seja por motivo de aposentadoria, rodízio de funcionários, entre outros fatores.

Neste contexto, apenas 5 respondentes, representando 3,01%, discordaram totalmente da afirmativa, indicando que estes fatores não ocasionam perda de conhecimento. Também foi observado que não foram registradas concordâncias parciais. Para 12 participantes, representando 7,23%, estes fatores não influenciam na perda de conhecimento.

No entanto, para a expressiva marca de 149 respondentes, cuja representatividade é de 89,75%, estes fatores representam a perda de importantes conhecimentos não documentados. Neste grupo, destaca-se ainda que 36 (21,69%) funcionários concordam parcialmente, enquanto que 113 (68,07%), a maioria, concorda totalmente.

4.2.12 A atividade de documentação comercial concorre com a explicitação do conhecimento técnico, chegando a dificultar ou impedir esta atividade

Este item realiza a análise de que o tempo utilizado para documentar as regras de negócios consome grande parcela de tempo, o qual também poderia ser utilizado para explicitar conhecimentos tácitos de caráter técnico, ficando esta atividade prejudicada.

Assim, para 43 respondentes, representando 25,90%, a documentação comercial não impede a explicitação do conhecimento técnico, ou seja, manifestam sua discordância ao item. Destes, 21 (12,65%) participantes discordam totalmente e 22 (13,25%) discordam parcialmente.

Por outro lado, 75 participantes, cuja representatividade é de 45,18%, concordam com o item, sendo que 44 (26,51%) concordam parcialmente e 31 (18,67%) concordam totalmente.

Também foi identificado o grupo de 48 funcionários, representando 28,92%, que não concordam ou discordam da afirmativa.

4.2.13 Conclusões acerca da percepção dos respondentes sobre a gestão do conhecimento na empresa estudada

Com base na análise dos itens anteriores, é possível concluir que os respondentes percebem que a gestão do conhecimento, no ambiente laboral no qual estão inseridos, não é realizada de forma ampla e abrangente.

Também pode-se concluir que o conhecimento existente nos colaboradores não é explicitado de forma sistematizada, ocorrendo inclusive, a perda de conhecimentos quando da aposentadoria e remoções de funcionários.

Por fim, também foi observado que o tempo empregado na atividade de documentar regras negociais e demais documentos do negócio dificulta a disponibilização de tempo para a explicitação dos conhecimentos técnicos pertencentes aos funcionários.

4.3 Priorização da gestão dos conhecimentos

Este bloco de itens tem por objetivo registrar a opinião dos respondentes acerca da priorização da atividade de gerenciar os conhecimentos técnicos pessoais e, conseqüentemente, institucionais.

Ao responder estes itens, os participantes foram convidados a registrar o nível de importância que as iniciativas e ações descritas nos títulos dos itens possuem, com base na sua visão pessoal.

4.3.1 Criação de programa de incentivo à gestão do conhecimento na Diretoria de Tecnologia

Neste item, a extrema maioria de 157 respondentes, cuja representatividade é de 94,58%, consideram essencial a criação de programa de incentivo à gestão do conhecimento na Diretoria de Tecnologia. Destes, 11 (6,63%) consideram importante, 50 (30,12%) consideram muito importante e 96 (57,83%) consideram extremamente importante.

Por outro lado, apenas 9 respondentes, representando 5,42%, não reconhecem a ação sugerida no item como importante, sendo 5 (3,01%) que consideram pouco importante e 4 (2,41%), que consideram nada importante.

4.3.2 Definição de normas, procedimentos e orientações sobre como explicitar o conhecimento existente nos funcionários

Foi identificado que 93,37% das respostas, providas por 155 participantes, reconhecem a relevância da definição de normas, procedimentos e orientações como fatores indispensáveis à explicitação do conhecimento. Neste grupo, foram identificados 17 (10,24%) funcionários que consideram o item importante, 58 (34,94%) que consideram o item muito importante e 80 (48,19%) que o consideram extremamente importante.

No outro extremo, tem-se 6 (3,61%) funcionário que consideram o item pouco importante e 5 (3,01%) consideram o item nada importante, totalizando 11 participações, cuja representatividade foi de 6,63%.

4.3.3 Disponibilização de sistema de informação para gestão do conhecimento

Quanto à disponibilização de sistema de informação para viabilizar a prática da gestão do conhecimento, tem-se que 21 (12,65%) respondentes consideram o item

importante, enquanto que 49 (29,52%) o consideram muito importante e 88 (53,01%) o consideram extremamente importante. Este grupo totaliza 158 respostas, representando 95,18% do total coletado.

No outro extremo, tem-se que a grande minoria de 8 funcionários, representando 4,82% não identificam relevância na ação proposta pelo item, sendo 6 (3,61%) que consideram o item pouco importante e 2 (1,20%) que consideram o item nada importante.

4.3.4 Tornar explícito os conhecimentos tácitos de natureza técnica pertencentes aos analistas de TI

Este item visa analisar a efetiva explicitação dos conhecimentos técnicos pertencentes aos analistas de TI. Neste contexto, foi observado que apenas 6 respondentes, representando 3,61%, não consideram relevante a explicitação, sendo que 2 (1,20%) julgaram pouco importante e 4 (2,41%) julgaram nada importante o item analisado.

Por outro lado, a extrema maioria, representado 96,39% das respostas e sendo composta por 160 funcionários, identifica na explicitação dos conhecimentos técnicos uma iniciativa de elevada importância. Dentre estes, tem-se que 16 (9,64%) participantes consideram o item importante, enquanto que 49 (29,52%) consideram o item muito importante e 95 (57,23%) o consideram extremamente importante.

4.3.5 Conclusões acerca da priorização da gestão do conhecimento

Com base na análise dos itens, apresentada anteriormente, percebe-se que a grande importância da implantação de um programa institucional de incentivo à prática da gestão do conhecimento, alicerçado na definição de normas e procedimentos que sirvam de suporte e orientem à prática da gestão do conhecimento.

Também faz-se necessária a disponibilização de sistemas computacionais para viabilizar o registro dos conhecimentos pertencentes aos colaboradores. Desta forma a atividade de explicitar os conhecimentos técnicos pertencentes aos analistas de TI tornar-se-á possível.

4.4 Conclusões sobre a análise e discussão dos dados

A partir da análise dos grupos de compuseram a pesquisa realizada, e seus respectivos itens, foi possível identificar, no primeiro grupo, o perfil padrão do profissional, analista de TI, atuante na Diretoria de Tecnologia e, ampliando a análise aos demais grupos, compreender a sua percepção quanto ao grau de realização da atividade de gestão dos conhecimentos no ambiente corporativo e, ainda, identificar as principais ações de priorização reconhecidas pelos participantes da pesquisa como essenciais.

Para situação de determinada organização quanto ao seu nível ou grau de maturidade, no contexto da gestão do conhecimento, se faz suficiente analisar a percepção dos colaboradores quanto aos incentivos e programas instituições promovidos pela direção da empresa, no sentido de fomentar e incentivar a prática de explicitar os conhecimentos tácitos.

Neste contexto, percebe-se que a pesquisa realizada cumpriu os requisitos necessários para a observação científica do fenômeno estudado, ao passo que conseguiu capturar a atual posição da gestão do conhecimento na Diretoria de Tecnologia do banco estudado.

Assim, tomando como base os dados coletados e análise e respectiva discussão e avaliando a sua ligação com a teoria da gestão do conhecimento, tem-se que o setor estudado, pertencente à empresa alvo da pesquisa, encontra-se atualmente, na espiral do conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23) e também conhecida como ciclo SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização), no modo socialização, onde o conhecimento é compartilhado e criado através da experiência direta, ou seja, o conhecimento é transmitido de tácito para tácito.

Este fenômeno é comprovado pela pesquisa no momento em que se observa a percepção dos respondentes, de que a empresa não realiza a gestão do conhecimento de forma sistemática e abrangente e é complementado pelo reconhecimento da perda de informação quando a aposentadoria ou rodízio de funcionários.

Também destaca-se que a socialização é o primeiro estágio da espiral do conhecimento, NONAKA e TAKEUCHI (2008), no qual a construção do conhecimento é realizada de forma intuitiva e, às vezes, involuntária pelos indivíduos.

No entanto, para que uma empresa seja reconhecida como uma empresa geradora do conhecimento, ou seja, que explore os dois tipos de conhecimento (tácito e explícito) (O'BRIEN, 2004), é necessário que a mesma conclua um ciclo da espiral do conhecimento, conforme sinalizado por Nonaka e Takeuchi (2008, p.50). O mesmo pode ser aplicado à instituição na qual a pesquisa foi realizada, ou seja, para que a mesma torne-se geradora de conhecimento, devem ser implementados programas e ações de incentivo às práticas da gestão do conhecimento.

Desta forma, conclui-se que a pesquisa realizada alcançou os objetivos esperados, no ponto em que permitiu não somente a análise e discussão dos dados, mas a identificação do atual estágio da empresa, quanto ao seu posicionamento na espiral do conhecimento.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo permitiu a confirmação da importância da gestão do conhecimento como uma importante atividade de instituições de qualquer natureza, tendo como conclusão a visão de que a gestão do conhecimento ainda é, hoje em dia, uma atividade que não é realizada de forma abrangente dentro do ambiente corporativo.

Com base na discussão a respeito da pesquisa realizada, foi possível comprovar o problema de pesquisa formulado para o presente trabalho. Neste contexto, foi identificado que o conhecimento tácito pertencente aos colaboradores de uma instituição e vinculado a determinado segmento, área ou setor específico da empresa, é perdido quando da ocorrência de eventos como aposentadoria de colaboradores ou movimento de pessoal (rodízio de funções). Outro fator provido pela análise da pesquisa e que corroborou com a hipótese da perda dos conhecimentos tácitos e, principalmente, com os desafios que dificultam ou inviabilizam a explicitação de conhecimentos técnicos, foi a inexistência de programas de incentivo à prática da gestão dos conhecimentos e, conseqüentemente, o não registro dos conhecimentos técnicos pelo público pesquisado.

Assim, pode-se afirmar que o presente trabalho atingiu, de forma satisfatória, os objetivos alçados, tanto o objetivo geral, quanto os específicos. Sobre o objetivo geral, o seu atendimento se deu com a análise das dificuldades existentes para os analistas de TI da empresa estudada. No tocante aos objetivos específicos, estes foram satisfeitos com a exploração e documentação do estado da arte, no contexto da gestão do conhecimento, incluindo na pesquisa bibliográfica os principais autores da área. Também foi realizada pesquisa de campo, de caráter quantitativo, com empresa detentora de diretoria onde o tema estudado pode ser analisado de forma completa, sendo seguida da análise dos respectivos dados, provendo uma resposta ao problema identificado como alvo do estudo.

Desta forma, percebe-se que o presente trabalho, que ora se encerra, agregou ao meio acadêmico, no contexto da gestão do conhecimento, sua parcela de

contribuição, por meio de abordagem aos principais conceitos da área e da realização de pesquisa sobre gestão dos conhecimentos técnicos da área da Tecnologia da Informação.

Quanto à contribuição à empresa onde a pesquisa foi realizada, pertencente ao segmento de instituições financeiras do Brasil, o presente trabalho proveu importante levantamento da visão do corpo funcional da instituição, no tocante à percepção dos colaboradores quanto à prática da gestão do conhecimento realizada na empresa, incluindo diversos níveis estruturais e segmentos, passando pelas ações realizadas pelos próprios participantes da pesquisa e, também, abordando a aceitação de propostas de ações, programas e sistemas que viabilizem a gestão do conhecimento dentro do ambiente corporativo.

Como trabalho futuro, identifica-se a proposta de desenvolvimento de sistema de informação que facilite e viabilize a tarefa de registrar os conhecimentos tácitos, como forma torná-los explícitos e acessíveis aos usuários. Para tanto, se faz necessária a identificação dos componentes e funcionalidades requeridas ao sistema, como forma de transformar o mesmo em uma poderosa ferramenta colaborativa e de elevada importância no contexto da gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ALVES, F. A. **Gestão do conhecimento: uma ferramenta de apoio ao exercício da função controle externo**. Fortaleza, CE: TCE CE Revista Controle, 2006.
Disponível em:
<http://www.tce.ce.gov.br/sitetce/arq/RevistaControle/2006/19_ARTIGO_ARNOUDO.pdf>. Acesso em: 09 Nov. 2010.
- DRUKER, Peter F. **Administrando para obter resultados**. São Paulo, SP: Pioneira, 1998.
- LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. Tradução Arlete Simile Marques. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2004.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.
- O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. Tradução Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. 2ª ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2004.
- PRUSAK, L. **Knowledge in organizations**. Newton, MA: Butterworth-Heinemann, 1997.
- REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de Software e Sistemas de Informação**. 3ª ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2005.
- SANTOS, Antônio R. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba, PR: Champagnat, 2001.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução Gabriel Zide Neto. 25ª ed. Rio de Janeiro, RJ: BestSeller, 2009.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.

ANEXOS

Anexo A – Formulário de Coleta de Dados

Este anexo apresenta o formulário de coleta de dados utilizado na pesquisa **Gestão do Conhecimento: os desafios de explicitar os conhecimentos técnicos**.

Seção 1 – Percepção sobre a gestão dos conhecimentos

Objetivos e características

Registrar a percepção do respondente sobre a gestão de conhecimento na Diretoria de Tecnologia, identificando o nível de concordância ou discordância com os problemas levantados no presente estudo.

Todos os itens deste grupo utilizarão a seguinte escala de respostas permitidas:

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Questões

1. A gestão do conhecimento é realizada de forma sistemática e abrangente na Diretoria de Tecnologia.
2. A gestão do conhecimento é realizada de forma sistemática e abrangente na gerência executiva na qual desempenho minhas atividades.
3. A gestão do conhecimento é realizada de forma sistemática e abrangente na divisão na qual desempenho minhas atividades.
4. A gestão do conhecimento é realizada de forma sistemática e abrangente na equipe na qual desempenho minhas atividades.

5. A Diretoria de Tecnologia incentiva a prática da gestão do conhecimento.
6. A Diretoria de Tecnologia disponibiliza sistemas de informação para gestão do conhecimento.
7. Todo o conhecimento necessário para desempenho das minhas atividades está documentado nos sistemas de informação do Banco.
8. Consigo registrar os conhecimentos que possuo acerca das técnicas e ferramentas de trabalho.
9. Registro, de forma sistemática, documentos referentes às regras negociais dos aplicativos desenvolvidos.
10. Registro, de forma sistemática, os conhecimentos técnicos que possuo.
11. Questões como aposentadoria e rodízio de funcionários representam perda de importantes conhecimentos, que não foram documentados.
12. A atividade de documentação negocial concorre com a explicitação do conhecimento técnico, chegando a dificultar ou impedir esta atividade.

Seção 2 – Priorização da gestão dos conhecimentos

Objetivos e características

Todos os itens deste grupo utilizarão a seguinte escala de respostas permitidas:

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Questões

1. Criação de programa de incentivo à gestão do conhecimento na Diretoria de Tecnologia.
2. Definição de normas, procedimentos e orientações sobre como explicitar o conhecimento existente nos funcionários.

3. Disponibilização de sistema de informação para gestão do conhecimento.
4. Tornar explícito os conhecimentos tácitos de natureza técnica pertencentes nos analistas de TI.

Seção 3 – Caracterização do respondente

Objetivos e características

Caracterizar o respondente, com o preenchimento das variáveis cargo ocupado, local de trabalho e tempo de empresa.

Cada item possuirá sua lista de respostas permitidas.

Questões

1. Cargo

- Enunciado: Selecione o seu cargo.
- Opções:
 - Assistente de TI
 - Assessor Júnior de TI UE
 - Assessor Pleno de TI UE
 - Assessor Sênior de TI UE
 - Assessor Máster de TI UE
 - Gerente de Equipe
 - Gerente de Divisão
 - Gerente Executivo

2. Sexo

- Enunciado: Informe o seu sexo.
- Opções:
 - Feminino
 - Masculino

3. Escolaridade

- Enunciado: Selecione a sua escolaridade.

- Opções:
 - Pós-graduação
 - Superior
 - Superior incompleto
 - Ensino Médio

4. Ano de nascimento

- Enunciado: Informe o ano do seu nascimento.

5. Tempo de empresa

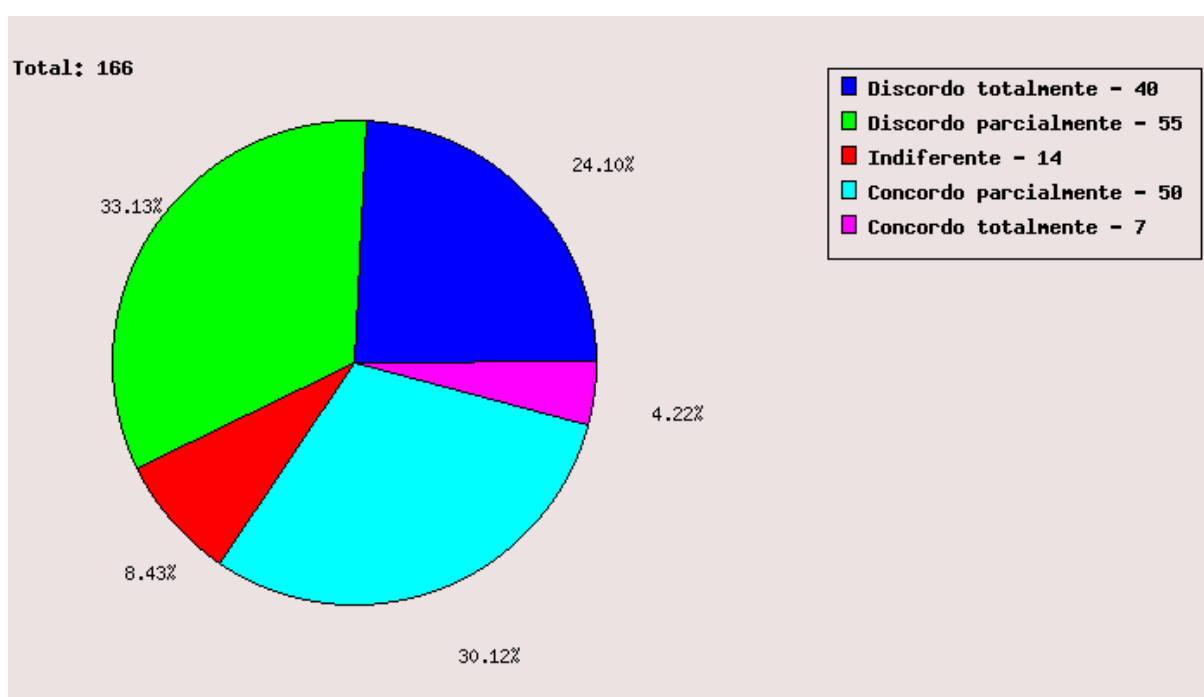
- Enunciado: Informe o seu tempo na empresa, em anos.

Anexo B – Resultados da Pesquisa

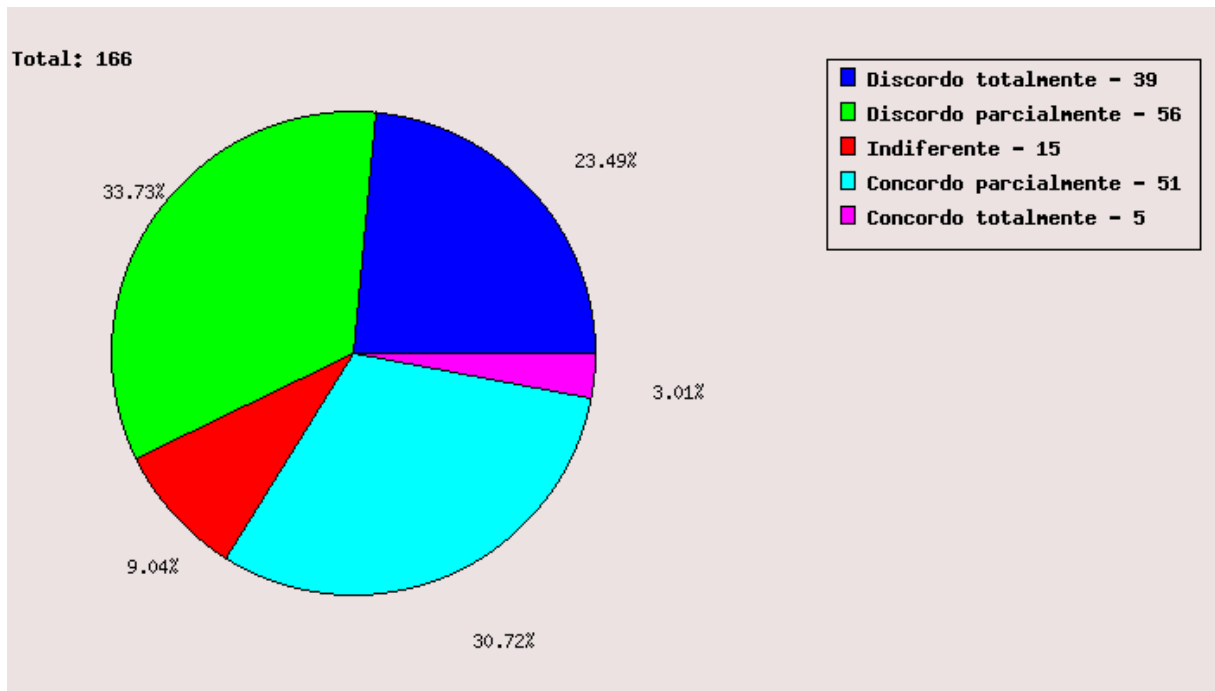
Este anexo apresenta os resultados da pesquisa, organizados e apresentados sob a forma de gráficos do tipo pizza.

Seção 1 – Percepção sobre a gestão dos conhecimentos

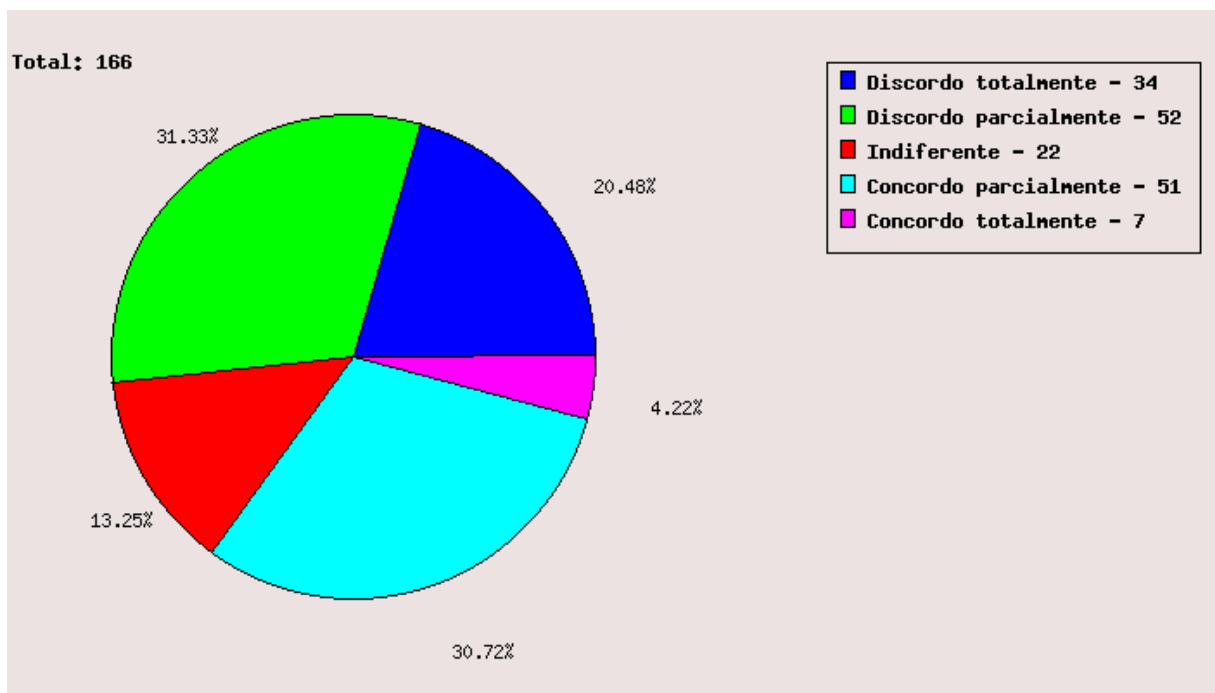
1. A gestão do conhecimento é realizada de forma sistemática e abrangente na Diretoria de Tecnologia.



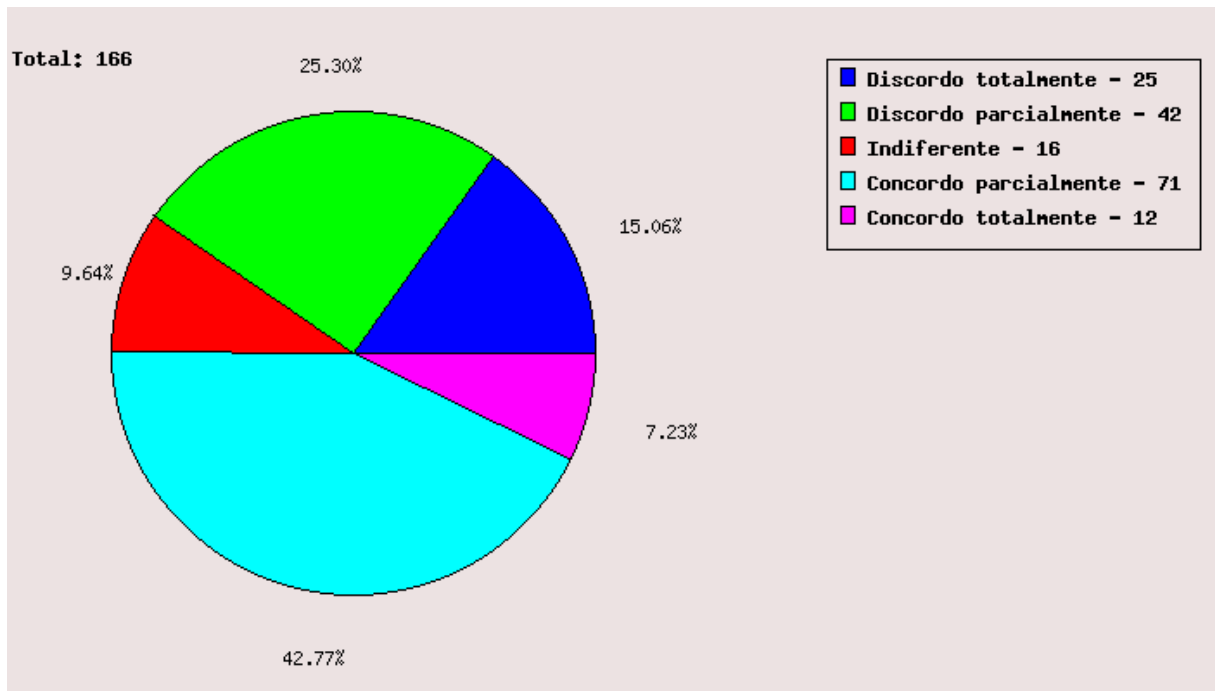
2. A gestão do conhecimento é realizada de forma sistemática e abrangente na gerência executiva na qual desempenho minhas atividades.



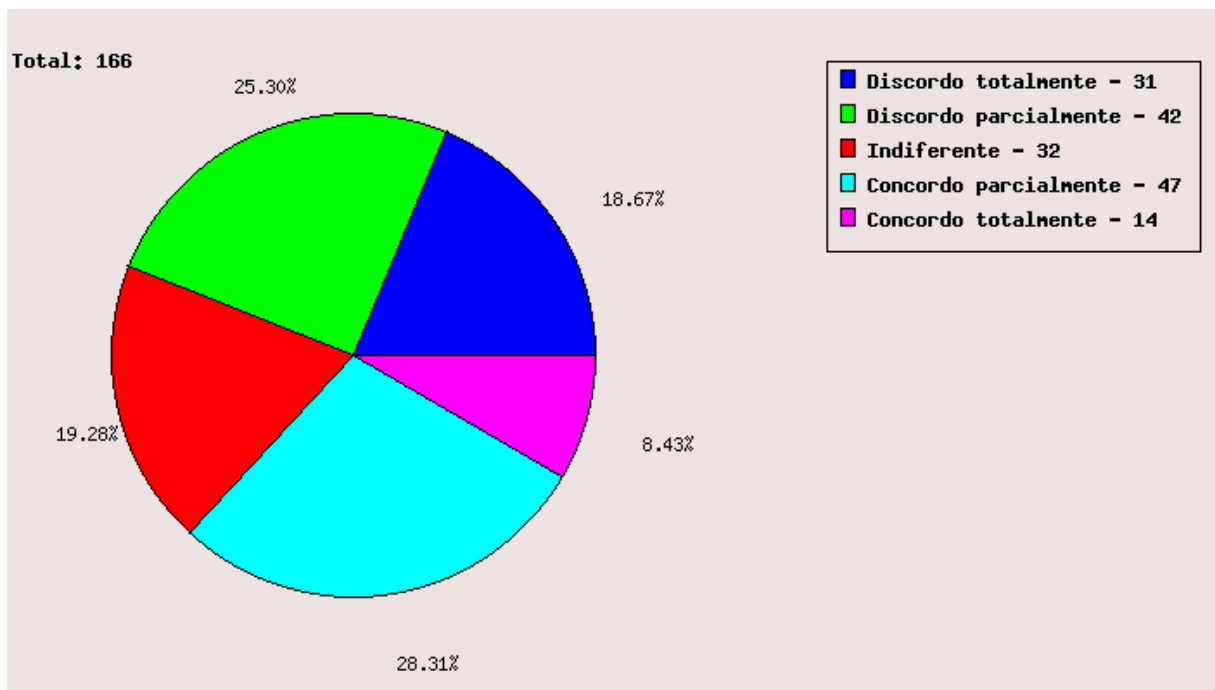
3. A gestão do conhecimento é realizada de forma sistemática e abrangente na divisão na qual desempenho minhas atividades.



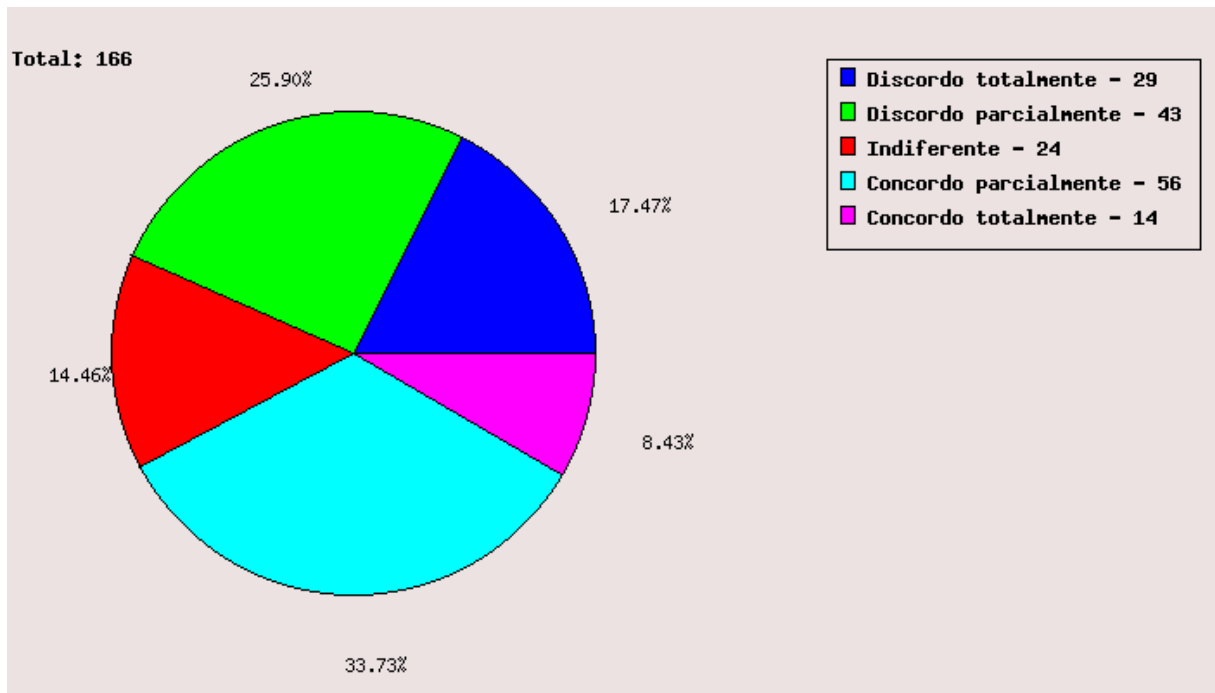
4. A gestão do conhecimento é realizada de forma sistemática e abrangente na equipe na qual desempenho minhas atividades.



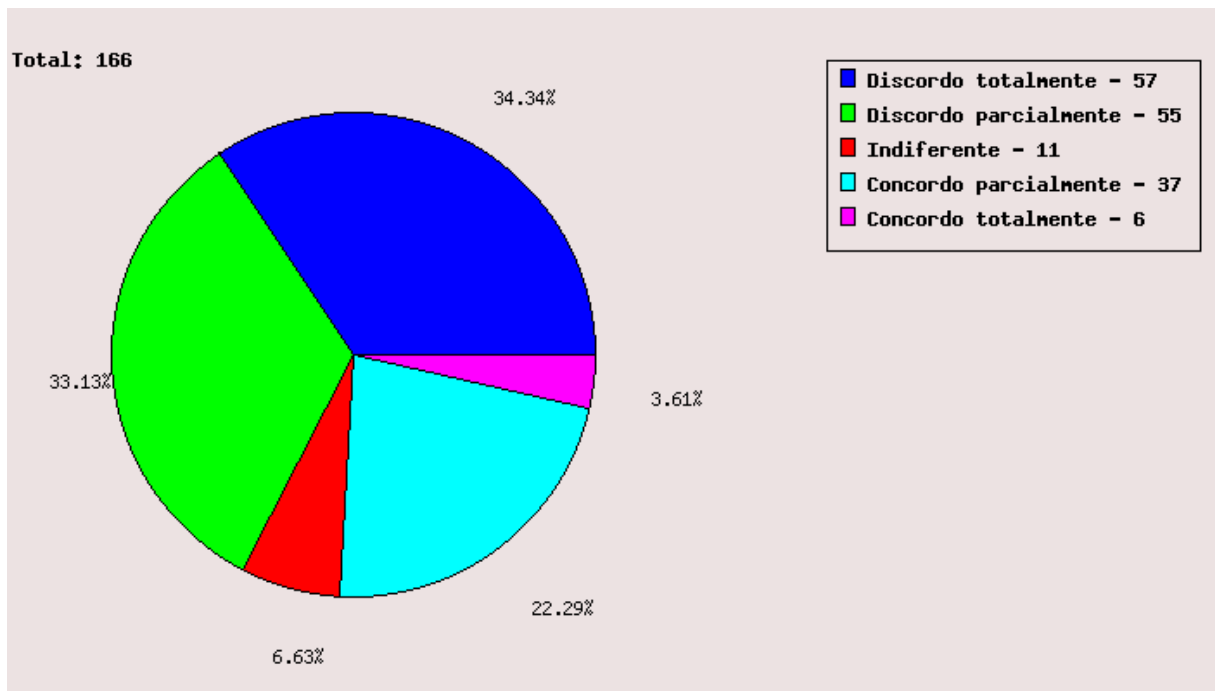
5. A Diretoria de Tecnologia incentiva a prática da gestão do conhecimento.



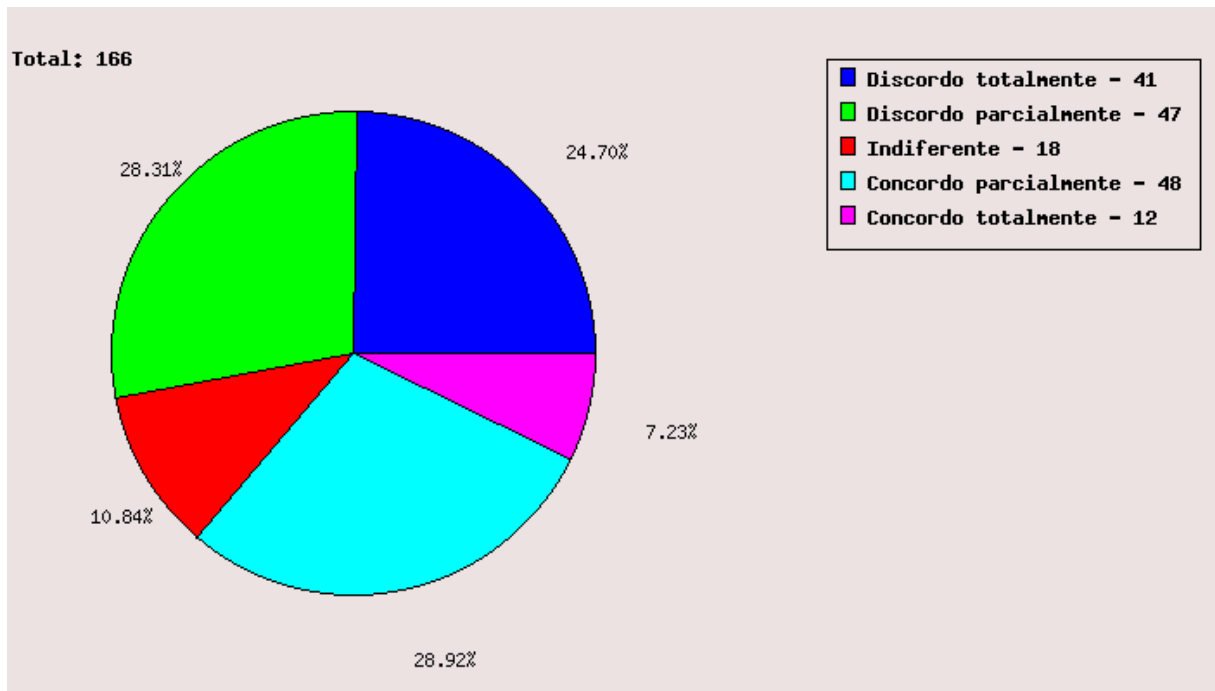
6. A Diretoria de Tecnologia disponibiliza sistemas de informação para gestão do conhecimento.



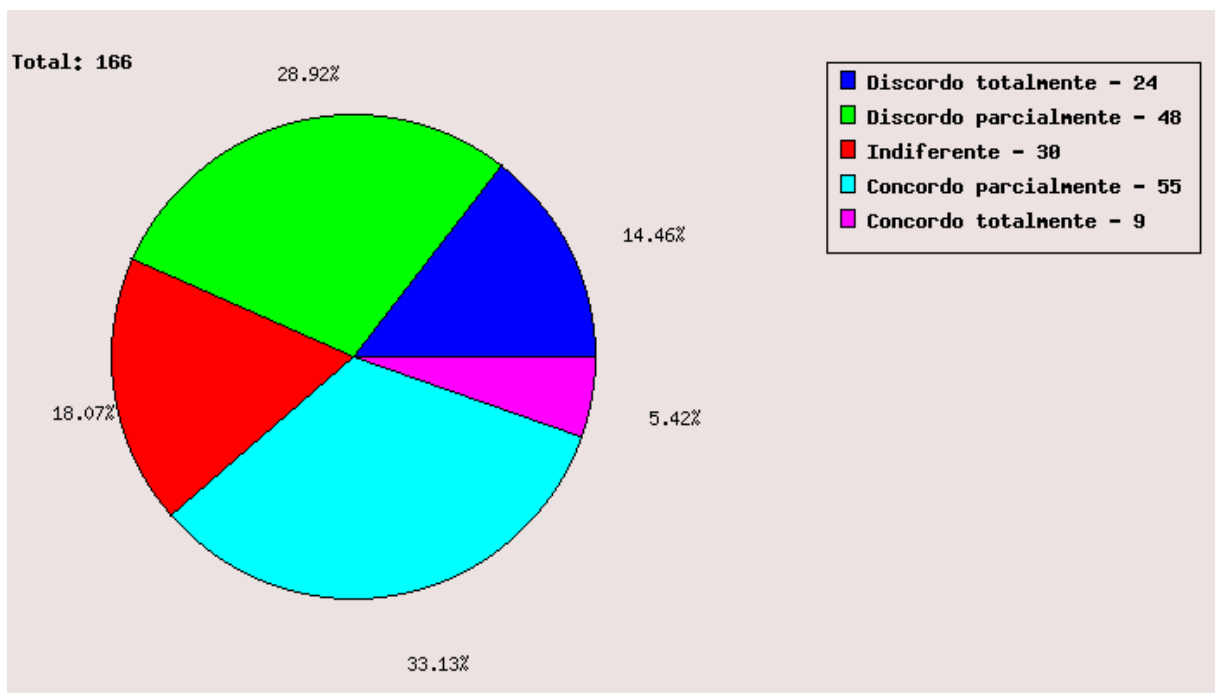
7. Todo o conhecimento necessário para desempenho das minhas atividades está documentado nos sistemas de informação do Banco.



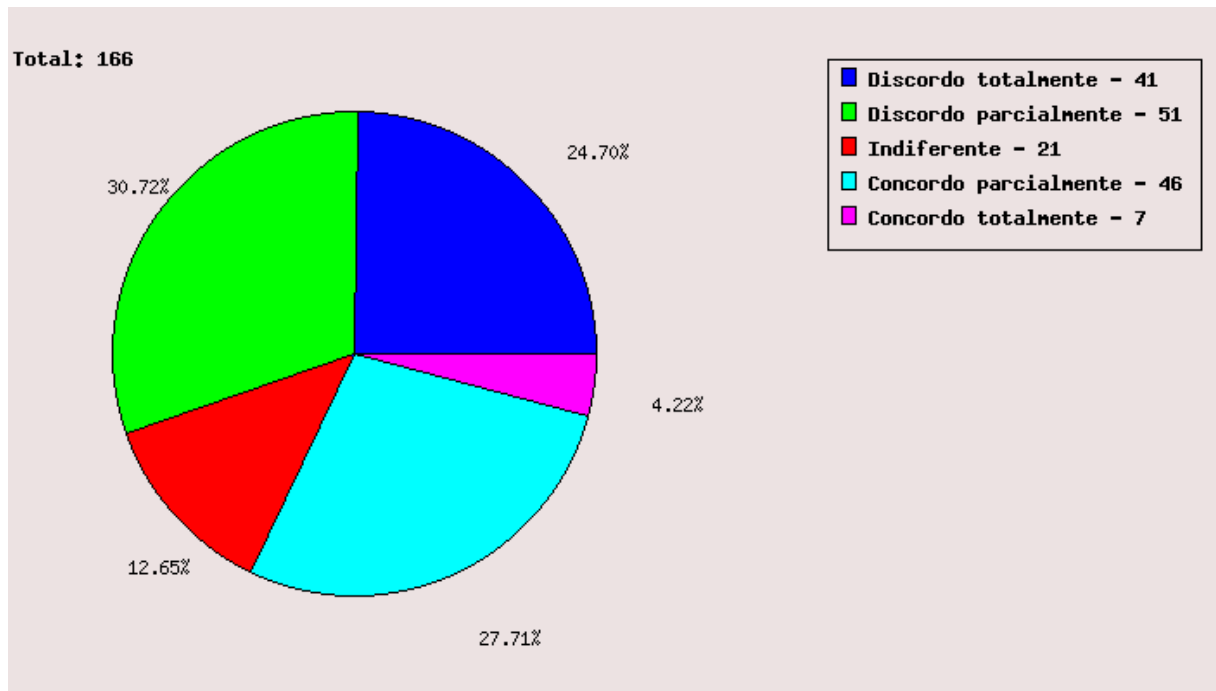
8. Consigo registrar os conhecimentos que possuo acerca das técnicas e ferramentas de trabalho.



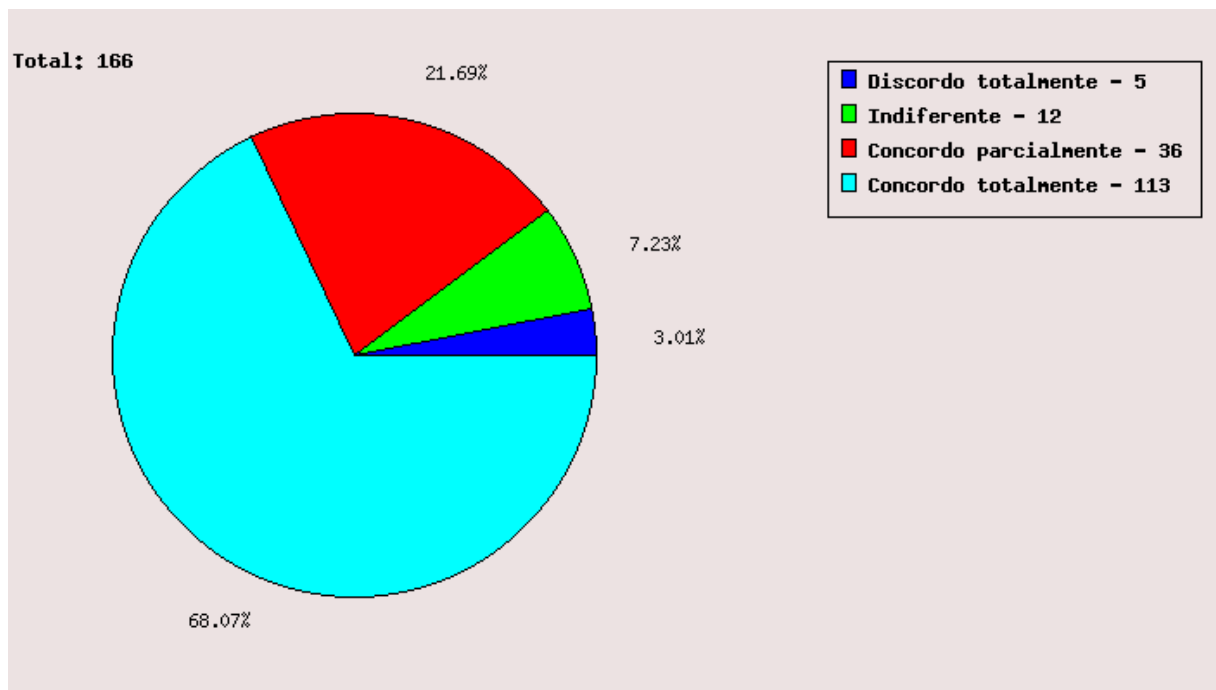
9. Registro, de forma sistemática, documentos referentes às regras negociais dos aplicativos desenvolvidos.



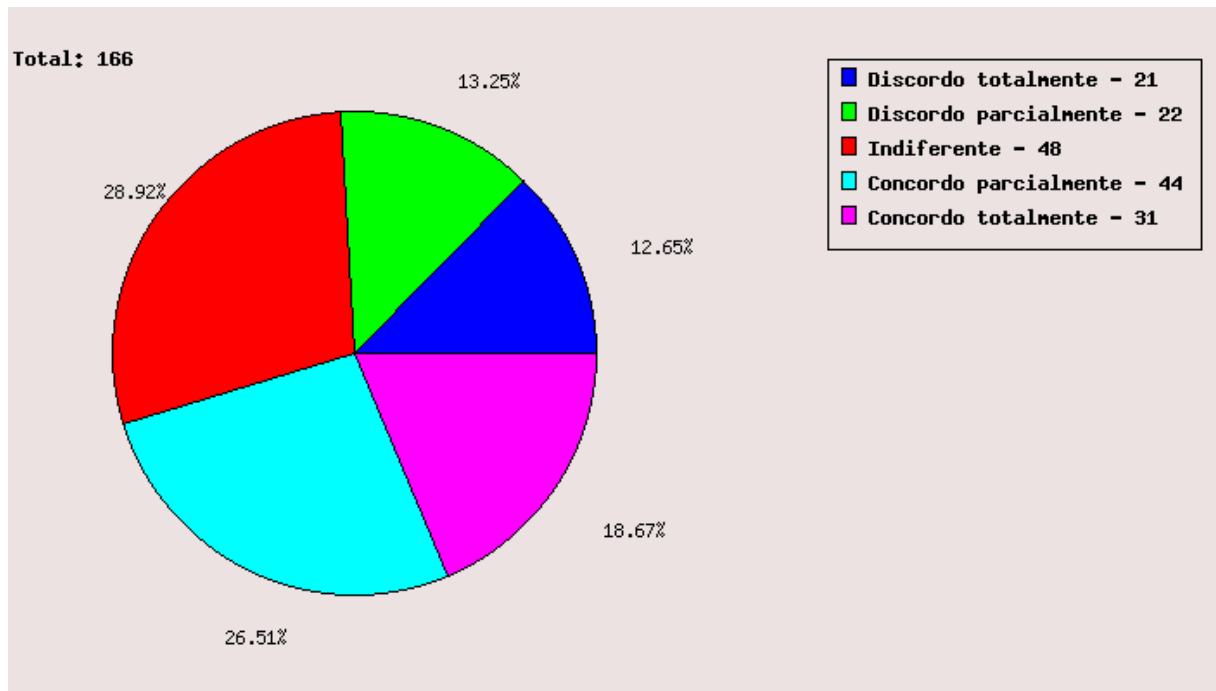
10. Registro, de forma sistemática, os conhecimentos técnicos que possuo.



11. Questões como aposentadoria e rodízio de funcionários representam perda de importantes conhecimentos, que não foram documentados.

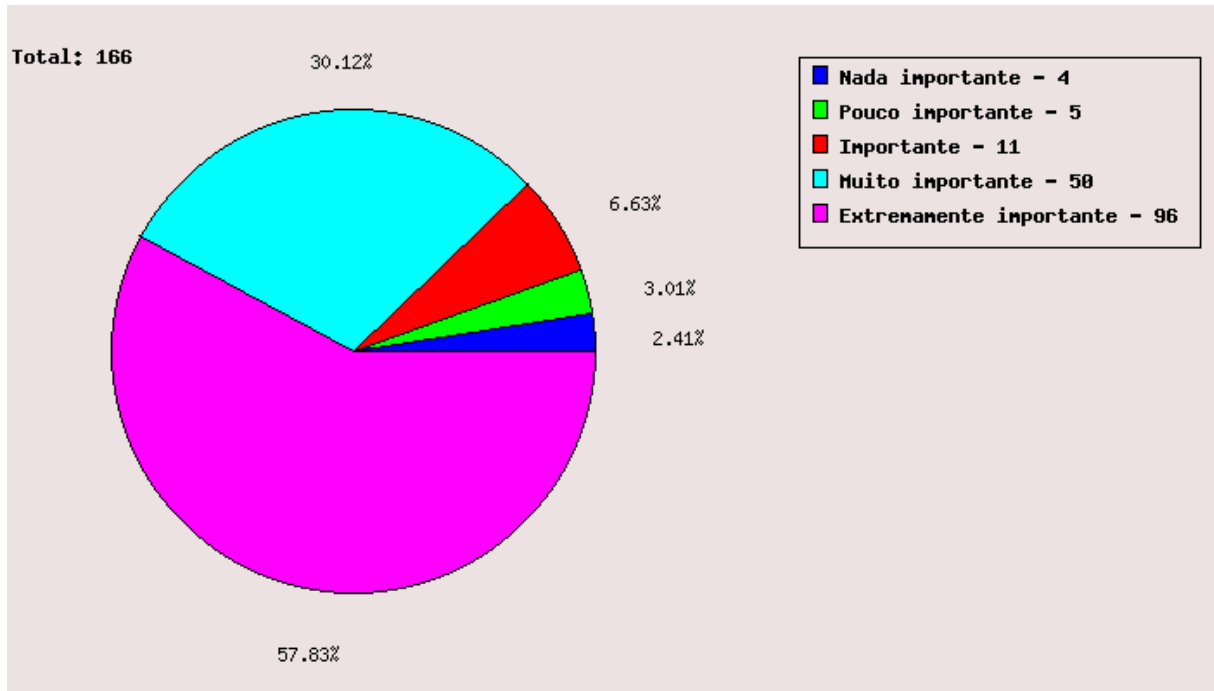


12. A atividade de documentação comercial concorre com a explicitação do conhecimento técnico, chegando a dificultar ou impedir esta atividade.

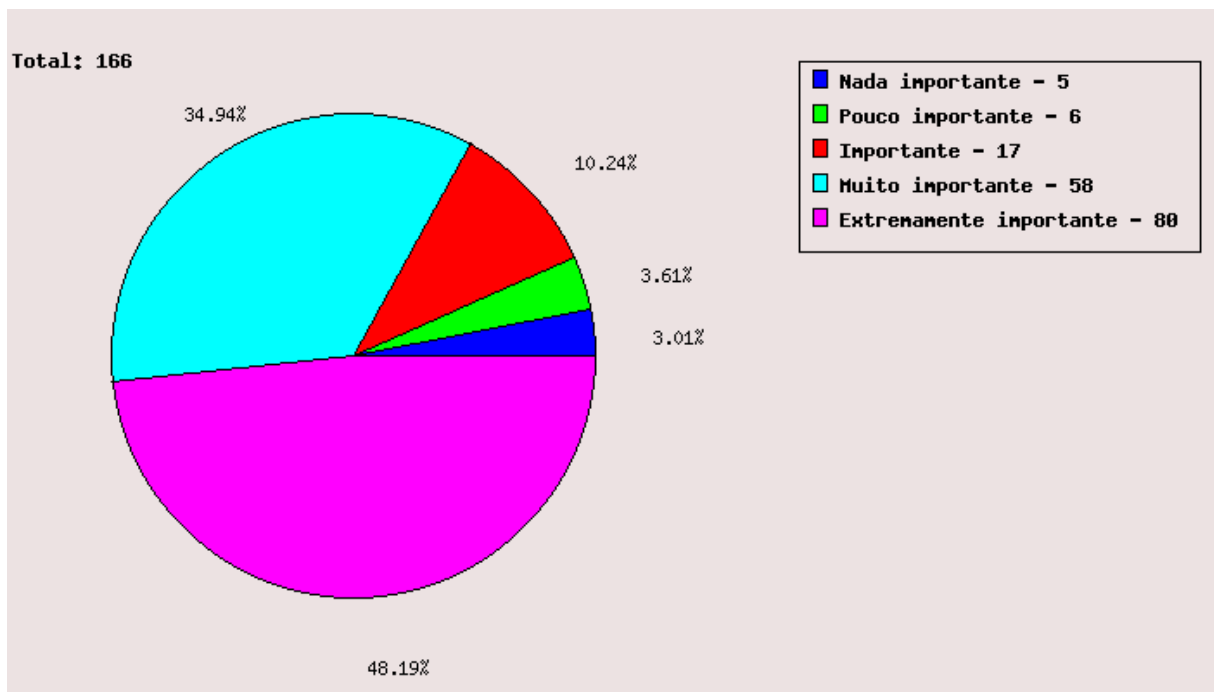


Seção 2 – Priorização da gestão dos conhecimentos

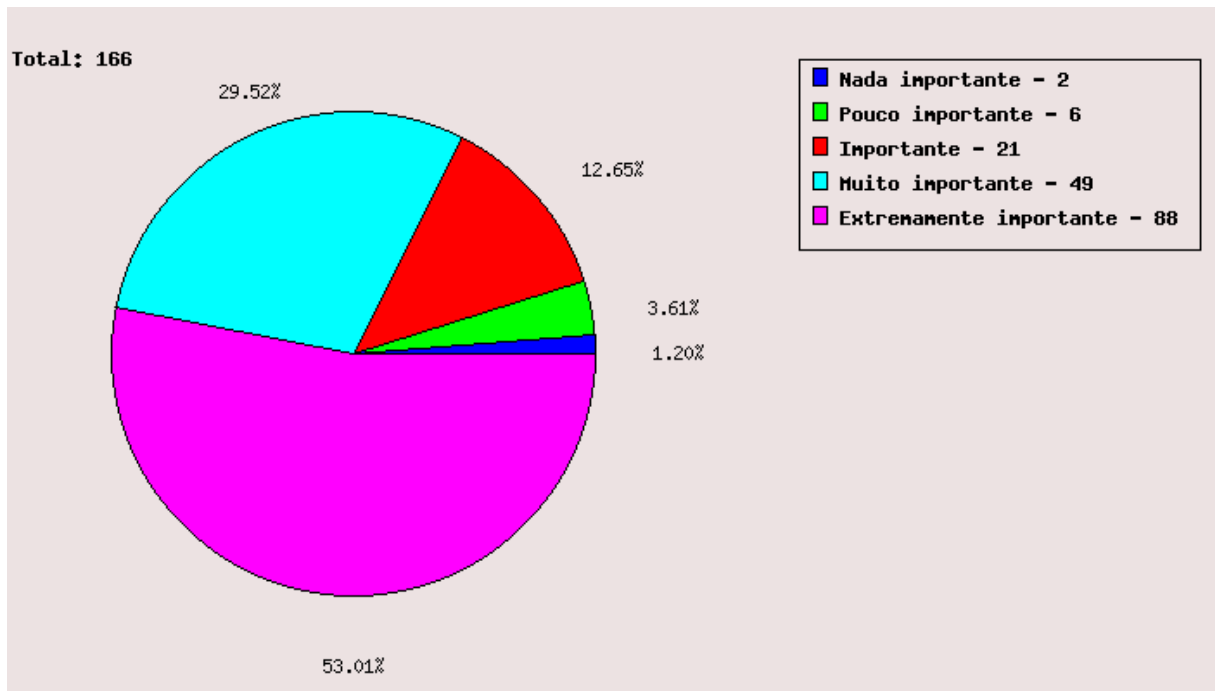
1. Criação de programa de incentivo à gestão do conhecimento na Diretoria de Tecnologia.



2. Definição de normas, procedimentos e orientações sobre como explicitar o conhecimento existente nos funcionários.



3. Disponibilização de sistema de informação para gestão do conhecimento.



4. Tornar explícito os conhecimentos tácitos de natureza técnica pertencentes nos analistas de TI.

