

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

HEZEQUIEL BATISTA MACHADO

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO
EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA**



**FACULDADE DE TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

HEZEQUIEL BATISTA MACHADO

ORIENTADORA: Dra. EDNA DIAS CANEDO

MONOGRAFIA EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

PUBLICAÇÃO: UnBLabRedes.MFE.011/2017

BRASÍLIA, DF: 03 DE AGOSTO DE 2017.

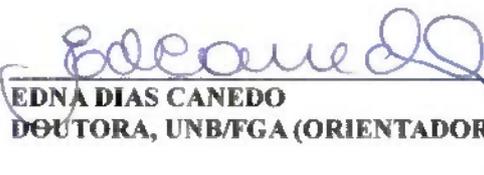
**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

HEZEQUIEL BATISTA MACHADO

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO SUBMETIDO AO DEPARTAMENTO DE
ENGENHARIA ELÉTRICA DA FACULDADE DE TECNOLOGIA DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, COMO PARTE DOS REQUISITOS
NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM
GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.**

APROVADO POR:


EDNA DIAS CANEDO
DOUTORA, UNB/FGA (ORIENTADORA)

ELIANE CARNEIRO SOARES -
MESTRE, SEEDF (EXAMINADORA INTERNA)

RAFAEL TIMÓTEO DE SOUSA JÚNIOR
DOUTOR, UNB/ENE (EXAMINADOR INTERNO)

BRASÍLIA, DF, 03 DE AGOSTO DE 2017.

FICHA CATALOGRÁFICA

Machado, Hezequiel Batista.

Gestão do Conhecimento na Tecnologia da informação de uma instituição financeira [Distrito Federal], 2017.

XIII, 174p., 210 x 297mm (ENE/FT/UnB, Especialista, Engenharia Elétrica, 2017).

Monografia de especialização – Universidade de Brasília, Faculdade de Tecnologia.

Departamento de Engenharia Elétrica.

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Gestão do Conhecimento | 2. Era do Conhecimento |
| 3. Modelo de Gestão do Conhecimento | 4. Gestão do Capital Intelectual |
| 5. Aprendizagem Contínua | 6. Educação Corporativa |
| 1. ENE/FT/UnB | II. Título (série) |

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Machado, Hezequiel Batista. (2017). Gestão do Conhecimento na Tecnologia da Informação de uma Instituição Financeira. Monografia de especialização, Publicação UnBLabRedes.MFE.011/2017, Departamento de Engenharia Elétrica, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 174p.

CESSÃO DE DIREITOS

AUTOR: Hezequiel Batista Machado

TÍTULO DA MONOGRAFIA: Gestão do Conhecimento na informação na Tecnologia da informação de uma instituição financeira.

GRAU / ANO: Especialista / 2017

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias desta monografia de especialização e para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desse trabalho de conclusão de especialização pode ser reproduzida sem autorização por escrito do autor.



Hezequiel Batista Machado
Avenida Pau Brasil Lote 18 Bloco A Apartamento 1404
CEP: 71.926-000 – Águas Claras – Brasília – DF
Tel. 55 – 61 – 983855621 / heze20033@hotmail.com

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus por tornar possível a realização de mais um sonho.

A minha família que sempre me apoiou e, principalmente a minha esposa Cíntia Machado Rosa que é minha parceira em todos os meus desafios, incentivando e colaborando com meus estudos de forma incondicional.

Agradeço a equipe do LabRedes, que sempre nos deu todo o apoio necessário, especialmente a Adriana e ao Luciano, pessoas extremamente generosas e dispostas a ajudar.

Agradeço a professora Dra. Edna Dias Canedo pela orientação, atenção e apoio.

E finalmente é muito importante, agradeço a minha filha Sofia Teresa Rosa Machado, que apesar de seus poucos meses de vida é minha maior inspiração para que eu continue em frente, buscando o melhor para nossa família e para o meu desenvolvimento profissional.

Meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Autor: Hezequiel Batista Machado

Orientador: Professora Dra. Edna Dias Canedo

Programa de Pós-graduação em Gestão da Tecnologia da Informação

Brasília, 03 de agosto de 2017.

Trata da aplicação da Gestão do Conhecimento (GC) dentro de uma Instituição Financeira. O universo de investigação é a área de Tecnologia da Informação da mesma. O estudo avança através de uma análise da literatura existente sobre GC, definindo dado, informação e conhecimento, analisando a evolução do tema e diferenciando a Gestão do conhecimento da gestão da informação. Na sequência o estudo expõe alguns dos principais modelos de GC e evolui definindo a Gestão do capital Intelectual e de competências, além de informar a importância da aprendizagem contínua e da Educação Corporativa. Em seguida é apresentada uma visão geral da Instituição Financeira X e quais mecanismos ela utiliza para aplicar a Gestão do Conhecimento. A pesquisa caracteriza-se como um levantamento, com abordagem quantitativa e emprega a técnica de aplicação de questionário para coleta dos dados. A amostra coletada corresponde a 5,55% do quadro de funcionários da área de Tecnologia da Informação da empresa. Por fim, alguns resultados indicam que existe a necessidade da promoção e discussão constante para que a Gestão do conhecimento torne-se parte da cultura organizacional da Instituição Financeira X. Porém, por meio de suas ações de disponibilização de ferramentas para a GC, conclui-se que a mesma fomenta as atividades de criação, compartilhamento, desenvolvimento, aplicação e uso do conhecimento organizacional.

ABSTRACT

MANAGEMENT KNOWLEDGE IN THE INFORMATION TECHNOLOGY OF A FINANCIAL INSTITUTION

Author: Hezequiel Batista Machado

Orientador(a): Professora Dra. Edna Dias Canedo

Programa de Pós-graduação em Engenharia Elétrica

Brasília, 03 august 2017

Focuses on the application of Knowledge Management (KM) within a Financial Institution. The research focuses on the associated area of Information Technology. The study advances through an analysis of the existing literature on KM, defining data, information and knowledge, analyzing the development of the topic and differentiating knowledge management from information management. Then, the study demonstrates some of the main KM models and defines the Management of Intellectual Capital and competencies, as well as informing the importance of continuous learning and Corporate Education. The following is an overview of Financial Institution X and what mechanisms it uses to apply Knowledge Management. The research consists of a survey, with a quantitative approach and employs the technique of applying a questionnaire to collect data. The sample collected corresponds to 5.55% of the staff of the Information Technology sector of the company. Finally, some of the findings indicate that there is a need for constant promotion and discussion in order for Knowledge Management to become part of the organizational culture of Financial Institution X. However, by taking steps to provide tools for KM, it may be concluded that it encourages the creation, sharing, development, application and use of organizational knowledge.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	1
1.1-MOTIVAÇÃO.....	2
1.2-OBJETIVOS DO TRABALHO.....	3
1.2.1-Objetivo geral.....	3
1.2.2-Objetivos específicos.....	3
1.3-METODOLOGIA DE PESQUISA.....	3
1.4-CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO.....	4
1.5-ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	4
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1-DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	6
2.1.1-Dado.....	6
2.1.2-Informação.....	6
2.1.3-Conhecimento.....	7
2.1.4-Síntese: Dado, Informação e Conhecimento.....	8
2.2-A ERA DO CONHECIMENTO.....	8
2.3-GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	10
2.3.1-Evolução Histórica.....	10
2.3.2-Gestão do Conhecimento e Gestão da informação – Diferenças.....	13
2.3.3-A Gestão do Conhecimento contemporânea.....	15
2.3.4-Modelos de Gestão do Conhecimento.....	19
2.3.4.1-Modelo genérico de gestão do conhecimento de Stollenwerk.....	20
2.3.4.2-Modelo de gestão do conhecimento com base nas dimensões da prática gerencial de Terra.....	22
2.3.4.3-Modelo de gestão do conhecimento de Teixeira Filho.....	24
2.3.4.4-Modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt ..	25
2.3.4.5-Modelo genérico de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi.....	27
2.3.5-Gestão do Capital Intelectual.....	31
2.3.6-Gestão de competências.....	32
2.3.7-Aprendizagem Contínua.....	33
2.3.8-Educação Corporativa.....	34

3- A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA X	37
3.1-VISÃO GERAL.....	37
3.2-A TI DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA X.....	38
3.3-GESTÃO DO CONHECIMENTO NA TI DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA X.....	41
3.3.1- <i>Ferramentas Utilizadas para a GC</i>	43
3.3.1.1 – Universidade Corporativa.....	44
3.3.1.2 – Portal Wiki.....	45
3.3.1.3 – IBM iNotes.....	46
3.3.1.4 – Portal Connections.....	47
3.3.1.5 – Drives compartilhados.....	48
3.3.1.6 – Portal Digitização do Conhecimento.....	48
3.3.1.7 – CA Clarity PPM.....	49
3.3.1.8 – Portal Intranet.....	49
4-ESTUDO DE CASO	51
4.1-AMBIENTE DE PESQUISA	51
4.2-INSTRUMENTODE PESQUISA E COLETA DE DADOS	51
4.3-UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA	52
4.4-TRATAMENTO DE DADOS	53
4.5-RESULTADOS	53
4.5.1- <i>Cálculo de ranking médio para escala de Likert</i>	67
5-CONCLUSÕES	71
5.2 – RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
APÊNDICES	80
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA	81
APÊNDICE B – ARQUIVO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Dado, informação e conhecimento (Davenport; Prusak, 1998).....	8
Tabela 2.2 – Evolução da literatura científica relacionada à gestão do conhecimento. (Castro (2005) adaptado de Krücken-Pereira, Costa e Bolzan (2002)).....	13
Tabela 2.3 – Diferenças entre Gestão do conhecimento e Gestão da informação. Adaptado de Owen (1999).....	13
Tabela 2.4 – Comparativo entre Gestão do conhecimento e Gestão da informação. Adaptado de Bair e Stear (1997, apud Miranda, 2004).....	14
Tabela 2.5 – Correntes da Gestão do Conhecimento, adaptado de Campos (2008).....	17
Tabela 2.6 – Conhecimento tácito e explícito. Adaptado de (Nonaka; Takeuchi, 1997).....	28
Tabela 2.7 – Componentes de Mudanças da Organização baseada no desempenho. Adaptado de Meister (1999, apud Santos et al., 2001).....	36
Tabela 4.1 – Cálculo de <i>ranking</i> médio para escala de Likert.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Tendências na sociedade do conhecimento. Adaptada de Probst, Raub e Romhardt (2002).....	9
Figura 2.2 – Mapeamento Conceitual da Gestão do Conhecimento. Adaptada de Alvarenga Neto (2005).....	18
Figura 2.3 – Modelo genérico de gestão do conhecimento. Adaptada de Stollenwerk (2001).....	20
Figura 2.4 – Modelo de gestão do conhecimento: Planos e dimensões. Adaptada de Terra (2000).....	22
Figura 2.5 – Modelo de gestão do conhecimento de Teixeira Filho (2001). Adaptado de Miranda (2004, apud Teixeira Filho, 2001).....	24
Figura 2.6 – Processos da Gestão do conhecimento. Adaptada de Probst, Raub e Romhardt (2000).....	26
Figura 2.7 – Processo Seci . Adaptada de Nonaka e Takeuchi (2008).....	29
Figura 2.8 – Dimensões da criação do conhecimento. Adaptada de Nonaka e Takeuchi (2008).....	30
Figura 2.9 – Espiral da criação do conhecimento organizacional. Adaptada de Nonaka e Takeuchi (2008).....	31
Figura 3.1 – Organograma simplificado da Estrutura Organizacional. Adaptada da Instituição Financeira X.....	40
Figura 4.1 – Perfil do cargo atual.....	54
Figura 4.2 – Perfil do cargo de preferência do funcionário.....	55
Figura 4.3 – Tempo de atuação na Instituição Financeira.....	55
Figura 4.4 – Tempo de atuação no cargo atual.....	56
Figura 4.5 – Ações de educação e capacitação.....	57
Figura 4.6 – Ações de educação e capacitação e a alavancagem do conhecimento.....	57
Figura 4.7 – Indicadores de gestão do conhecimento.....	58
Figura 4.8 – Disseminação do conhecimento organizacional.....	59
Figura 4.9 – Existência de processos conduzidos por um único colaborador.....	60
Figura 4.10 – Registro do conhecimento na base de dados da empresa.....	60
Figura 4.11 – Promoção da gestão do conhecimento organizacional na TI da empresa.....	61

Figura 4.12 – Gestão do Conhecimento como parte da cultura organizacional da empresa..	62
Figura 4.13 – Prática dos processos da Gestão do Conhecimento.....	63
Figura 4.14 – Consolidação das lições aprendidas.....	63
Figura 4.15 -- Definição de normativos internos sobre Gestão do Conhecimento.....	64
Figura 4.16 – Ferramentas de GC identificadas pelos respondentes.....	65
Figura 4.17 – Ferramentas de GC utilizadas pelos respondentes.....	66

LISTA DE ACRÔNIMOS

BABOK	<i>Business Analysis Body of Knowledge</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
CA	<i>Computer Associates</i>
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>
CSV	<i>Comma-separated values</i>
EC	Educação Corporativa
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
IBM	<i>International Business Machines</i>
IF	Instituição Financeira
ISO/IEC	<i>International Organization for Standardization</i>
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
KM	<i>Knowledge Management</i>
MPS.Br.	Melhoria de Processo do Software Brasileiro
PDTI	Plano diretor de Tecnologia da Informação
PETI	Plano estratégico de Tecnologia da Informação
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PPM	<i>Project & Portfolio Management</i>
RM	<i>Ranking médio</i>
SECI	Socialização, externalização, combinação e internalização
SOA	<i>Service-Oriented Architecture</i>
TI	Tecnologia da Informação
TOGAF	<i>The Open Group Architecture Framework</i>
UC	Universidade Corporativa

1 – INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo globalizado e a tecnologia da informação atua como o grande fator que auxilia no fim das fronteiras entre os indivíduos e o conhecimento. Todavia, mudanças trazem novos desafios e um deles é como lidar com tudo o que o desenvolvimento tecnológico disponibilizou: dados, informação e conhecimento.

É neste cenário que a Gestão do Conhecimento surge como um marco de uma nova era de mudanças na forma como as organizações conduzem, tratam e disseminam um dos seus principais ativos, o conhecimento. Esse tipo de revolução é capaz gerar novos paradigmas que afetam diretamente a sociedade, a cultura, as pessoas e as organizações.

Todavia, a espécie humana desde os primórdios desenvolveu e vem desenvolvendo meios de registrar o conhecimento adquirido através de figuras rudimentares, símbolos, escrita, imagens, codificações e vídeos, mas somente nas últimas décadas as organizações trouxeram a GC para dentro da sua problemática. Esse foco na Gestão do conhecimento veio após os anos 90, quando as empresas viram a necessidade de se adaptarem em prol da qualidade, do conhecimento e da produtividade, pois sem esses requisitos dificilmente as organizações seriam capazes de se manterem no mercado em tempos de tantas mudanças e incertezas.

Sabendo da importância da GC podemos defini-la como sendo uma “Coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” (Filho, 2001).

Para Rossatto (2002) a Gestão do Conhecimento é “um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. Deste modo deve fazer parte da estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de Gestão do Conhecimento”.

Porém, assim como qualquer tema em evolução a Gestão do Conhecimento gera discussões, segundo Wilson (2002), “a ideia da gestão do conhecimento é, em grande parte, um modismo administrativo, promovido principalmente por certas companhias de consultoria, sendo provável que desaparecerá como modismos anteriores. Ela se apoia em duas frentes, a saber, na gestão da informação, na qual se instalou grande parte deste

modismo (juntamente com o fenômeno do *marketing*) e as práticas efetivas da administração”.

Apesar de a GC gerar discussões, cada vez mais as grandes organizações públicas e privadas veem adotando práticas, desenvolvendo processos e adquirindo ferramentas de Gestão do Conhecimento, viabilizando que a produção intelectual da empresa seja identificada, armazenada, tratada, compartilhada e aplicada dentro da mesma.

Sendo assim, a presente pesquisa tem o objetivo de apurar como é disseminada a Gestão do Conhecimento dentro da Tecnologia da Informação em uma das maiores instituições financeiras do Brasil, visando identificar se há um modelo próprio de GC, quais ferramentas a mesma adotou ou pretende adquirir para gerir o conhecimento produzido pelos seus colaboradores e através de pesquisa com os mesmos evidenciar o quanto o assunto está disseminado dentro da empresa.

Ainda, com base no conteúdo produzido pela pesquisa e nos modelos de GC presentes na literatura, divulgar em uma das ferramentas de *Knowledge Management* da empresa, informações capazes de apoiar a área de TI na adoção de um modelo unificado de Gestão do Conhecimento.

1.1 – MOTIVAÇÃO

Apesar da gestão do conhecimento ser um assunto discutido há algum tempo, não há uma definição exata de como exercê-la, assim como também não há um modelo ou um manual definitivo de melhores práticas da GC.

Outra questão importante é que pouco se fala KM dentro da tecnologia da informação, muitos estudos tratam do papel da TI na Gestão do Conhecimento, porém sem abordar como gerir o conhecimento dentro dela própria.

Tendo ciência da importância deste assunto, é de grande valia um estudo dentro da empresa “X” que seja capaz de identificar qual o estado atual da GC dentro de sua área de TI, verificando qual(is) canal(is) os seus colaboradores identificam como uma ferramenta de Gestão do Conhecimento, com que frequência acessam essas ferramentas e em qual(is) delas colaboram com o registro de novas informações e se a empresa possui algum modelo de GC que norteia a identificação, retenção, utilização e compartilhamento do ativo intelectual desenvolvido internamente ou adquirido externamente pela instituição.

Desta forma será possível identificar qual a relevância da Gestão do Conhecimento

na TI da empresa "X" e quais os seus desafios e objetivos.

1.2 – OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 – Objetivo geral

O principal objetivo deste trabalho é gerar informações capazes de auxiliar nos estudos sobre a Gestão do Conhecimento dentro da TI da Instituição Financeira X. Sendo que, as informações geradas baseiam-se na literatura existente, na visão que a IF tem da Gestão do Conhecimento e nas informações coletas através de pesquisa com os colaboradores da mesma.

1.2.2 – Objetivos específicos

Os objetivos deste trabalho podem ser resumidos em:

- a. Expor aspectos evolutivos e teóricos da Gestão do conhecimento;
- b. Analisar a GC na área de tecnologia da Informação de uma das maiores instituições financeiras do Brasil;
- c. Efetuar pesquisa visando adquirir dados sobre a percepção de seus colaboradores no que diz respeito a Gestão do Conhecimento da área de Tecnologia da informação;
- d. Com base nos dados coletados gerar informações capazes de apoiar a empresa em ações de melhorias da Gestão do conhecimento e auxiliar no estudo e na construção de um modelo unificado de Gestão do Conhecimento na Diretoria de Tecnologia da instituição.

1.3 – METODOLOGIA DE PESQUISA

Procurando facilitar o entendimento do trabalho, a metodologia de pesquisa proposta foi dividida em partes, 1, 2, 3 e 4.

Parte 1: Realizar pesquisa bibliográfica, a qual é importante por ser um mecanismo que permite a identificação, leitura e análise de artigos e livros relevantes ao desenvolvimento do projeto.

Fase 2: Analisar o estágio atual da Gestão do conhecimento na área de TI de uma instituição financeira, identificando quais os seus desafios e objetivos.

Fase 3: Verificar, através de pesquisa com o corpo funcional, quais canais eles entendem que são uma ferramenta de GC, desses, que utilizam com frequência e em qual(is) dele(s) costumam armazenar informações que podem colaborar com a construção de parte dos ativos da empresa.

Fase 4: Gerar informações capazes de auxiliar a empresa na tomada de decisão no que diz respeito a adoção de um modelo unificado de Gestão do conhecimento.

1.4 – CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Buscam-se com este trabalho as seguintes contribuições:

- Apresentação do estado da arte da Gestão do conhecimento;
- Apresentação da forma que atualmente uma das maiores instituições financeiras do Brasil, pratica a Gestão do Conhecimento dentro de sua área de TI;
- Apresentação de informações obtidas através de consulta aos seus colaboradores de como eles veem a GC da área em que estão inseridos;
- Disponibilizar informações através dos canais de discussão sobre a Gestão do Conhecimento para auxiliar na criação colaborativa de um modelo unificado de Gestão do conhecimento na TI da instituição Financeira.

1.5 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para um melhor entendimento deste trabalho, a sua organização é descrita a seguir.

O Capítulo 2 oferece uma revisão dos principais conceitos abordados.

No Capítulo 3 é apresentado como é feita a GC dentro da TI da Instituição financeira, que ferramentas e processos ela utiliza e se há um modelo de Gestão do Conhecimento definido.

O Capítulo 4 apresenta a pesquisa realizada e os resultados obtidos.

O Capítulo 5 conclui este trabalho, evidenciando qual a importância do assunto para a Instituição Financeira e o fechamento dos resultados obtidos.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como foco a revisão dos principais conceitos de Gestão do conhecimento. Visando facilitar o entendimento do assunto foi realizada uma divisão em tópicos específicos. Na seção 2.1 é apresentada a definição dos termos dados, informação e conhecimento, na seção 2.2 é explicado como a sociedade chegou a era do conhecimento, na seção 2.3 é apresentada a Gestão do Conhecimento, sua evolução, as diferenças entre GC e gestão da informação, os principais modelos de KM, a gestão do capital intelectual e suas competências, a aprendizagem contínua e a educação corporativa.

2.1 – DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

2.1.1 – Dado

Dado é conceituado como informação bruta, concebe matéria-prima para o surgimento da informação. Genericamente, pode ser definido como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (Davenport e Prusak, 1998).

Rezende (2005) 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

Informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor. É o insumo mais importante da produção humana. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito”. (Drucker, 1999). É um fluxo de mensagens, um produto capaz de gerar conhecimento. É um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o (Machlup, 1983).

Choo (2003, p.83) relata que “a informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada”. De forma adicional, Senge (1999, p.487) define que “informações são dados com relevância à situação do receptor”, evidenciando “o importante papel do ser

humano ao converter dados em informações”. Para Davenport e Prusak (1998), “informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*”.

Porém, os dados são interpretados individualmente, por essa razão o que se torna informação para um determinado sujeito cognoscente, pode não ter nenhum sentido para outro sujeito cognoscente.

“Tendemos a considerar que informação é um coletivo de dados. Não é. Um conjunto de dados somente irá constituir uma informação se, para o indivíduo que o recebe, possuir algum significado, o qual é determinado pelo próprio contexto em que aquela pessoa se insere se determinados dados não possuírem significado algum para o mesmo simplesmente são desprezados.” (Carvalho e Tavares, 2001, p.5).

2.1.3 – Conhecimento

O conhecimento origina-se da informação assim como esta, dos dados. Para Rezende (2005), o conhecimento é percebido quando a informação é tratada por pessoas e pelos recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades.

O conhecimento não é algo simples e muito menos puro, mas é uma mistura de elementos, é intuitivo e difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro do indivíduo e por isso é complexo e imprevisível. Segundo Davenport e Prusak (1998), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Crenças e valores integram o conhecimento pois determinam, em grande parte, o que o especialista vê, absorve e conclui a partir das suas análises. Nonaka e Takeushi (1997) observam que o conhecimento, diferentemente da informação, diz respeito a crenças e compromisso.

Sendo assim, o conhecimento não surge da simples aplicação de uma lógica formal e sim de um processo complexo, com particularidades subjetivas e relacionado aos valores dos sujeitos e da cultura em que os mesmos estão inseridos. Se na Sociedade Industrial a intenção era evitar paradoxos, na Sociedade do Conhecimento conviver com pensamentos contraditórios vem sendo cada vez mais cultivado, pois segundo Nonaka e Takeushi (2008, p. 19) “As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheios ao conhecimento.” Segundo esses autores o conhecimento é composto por conhecimento explícito (fácil de ser

transmitido) e conhecimento tácito (de transmissão complexa), sendo eles componentes dicotômicos e aparentemente opostos.

2.1.4 – Síntese: Dado, Informação e Conhecimento

Abaixo segue um quadro em que Davenport e Prusak (1998) apresentam para sintetizar o que é dado, informação e conhecimento.

Dado	Informação	Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Simples observação sobre o estado do mundo; • Facilmente estruturável; • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados dotados de relevância e propósitos; • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a medição humana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação valiosa da mente humana; • Inclui reflexão, sintaxe, contexto; • De difícil estruturação; • De difícil captura por máquinas; • Frequentemente tácito; • De difícil transferência.

Tabela 2.1 – Dado, informação e conhecimento (Davenport e Prusak, 1998).

2.2 – A ERA DO CONHECIMENTO

Nas últimas décadas a substituição do homem por mecanismo robóticos, tecnologias da informação e os computadores cresceu de forma absurda gerando transformações na sociedade e na economia.

Segundo Silva e Lopes (2011):

“Todôs os períodos da humanidade tiveram características e peculiaridades que lhes deram uma identidade própria. No século XX grandes transformações provocaram mudanças em todos os setores da sociedade e a sociedade que

emergiu nesse período recebeu diferentes denominações. Sociedade pós-industrial (Bell, 1977), sociedade pós-moderna (Lyotard, 1990), sociedade pós-capitalista (Drucker, 1994), sociedade em rede (Castells, 1999), sociedade da modernidade líquida (Bauman, 2001) e sociedade da informação (Mittelart, 2002) são algumas das denominações cunhadas pelos estudiosos desse período.”

Drucker (1997) relata que exemplos como terra e mão de obra, que sempre foram considerados fatores de produção tradicionais, tornaram-se secundários. Pois, “estamos deixando para trás um mundo econômico cujas principais fontes de riqueza eram físicas” (Stewart, 1998).

Souza (2010) Salienta que a Sociedade do Conhecimento é o produto de uma revolução científica e tecnológica sem precedentes na história. Ainda segundo este autor, verifica-se que o conhecimento torna-se ultrapassado a cada cinco ou dez anos; assim como, o padrão tecnológico se renova em espaços de tempo semelhantes.

Probst, Raub e Romhardt (2002), evidenciam tendências ambientais predominantes na sociedade do conhecimento:

- **Expansão:** A taxa de crescimento do conhecimento que graças ao avanço tecnológico vem apresentado grande elevação;
- **Fragmentação:** Diz respeito ao quão fragmentado determinado ativo se tornou, permitindo a especialização em disciplinas específicas, antes vista de forma genérica, pois constavam dentro de conteúdo mais amplo;
- **Globalização:** Não há mais fronteiras para o conhecimento, sendo assim não há mais limitações físicas, geográficas e culturais.

Segue abaixo representação das tendências citadas acima:

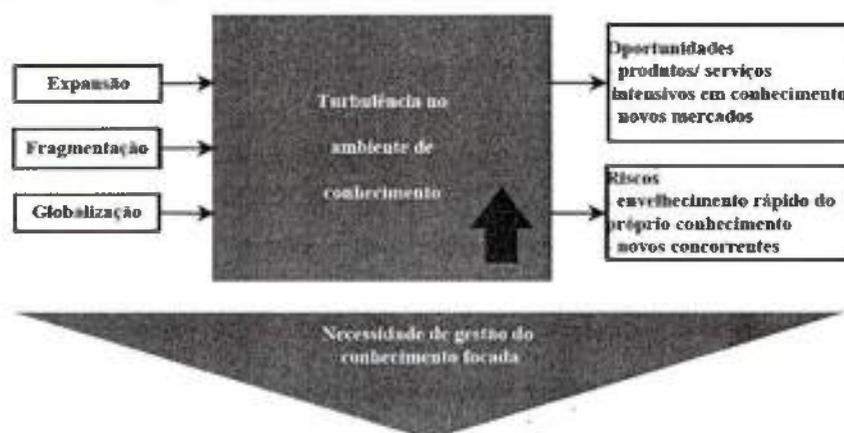


Figura 2.1 – Tendências na sociedade do conhecimento.

Adaptada de Probst, Raub e Romhardt (2002)

Nesta nova era o conhecimento assumiu o papel de principal recurso econômico para as organizações e este caminho não tem volta, portanto o que resta aos indivíduos é concentrar esforços para que sejam colaboradores capazes de gerar o conhecimento, pois ele é o ativo intangível mais importante para as grandes organizações da era do conhecimento. Todavia, cabe aos gestores das organizações permitirem que seus colaboradores tenham acesso à informação, às tecnologias da informação e à educação.

2.3 – GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.3.1 – Evolução histórica

A espécie humana conseguiu ao longo de sua história registrar o conhecimento adquirido e com base nesse registro fazer o uso do mesmo, o que nos permite dizer que a GC tem origens remotas. Evidência disso é o fato de as grandes civilizações terem surgido com a constituição da escrita, sendo que na atualidade praticamente tudo o que foi construído com base nesse conhecimento ainda é amplamente utilizado pela sociedade deste século XXI.

Coelho (2004) ratifica todo esse processo de evolução da Gestão do conhecimento fazendo o seguinte histórico evolutivo:

- Surgimento da escrita cuneiforme (na antiga Mesopotâmia) e da escrita hieroglífica (no Egito e nas regiões em que os maias habitaram), nos tempos destas civilizações informações sobre as atividades humanas foram registradas, compartilhadas e utilizadas;
- Os sumérios (5.000 a.C.) elaboraram um calendário semelhante ao que utilizamos hoje em dia (12 meses, de 30 dias cada um, sendo os anos de 365 dias);
- Por volta de 1.800 a.C. o Código de Leis de Hamurábi estabelecia a ciência do direito e das leis da época a cerca de questões como: comércio, contratos, à família, à propriedade, ao trabalho e aos direitos e deveres dos estamentos sociais, além de prever penalidades;

- A invenção da tipografia durante o século XV, proporcionando a popularização dos jornais, dos livros e possibilitando a prática da leitura e da disseminação de ideias, informações e conhecimento;
- Mais recentemente, em 1874 Guglielmo Marconi inventou o rádio, em 1876 Alexander Graham Bell criou o telefone e John Logie Baird em 1925 criou a televisão. Essas inovações trouxeram grandes mudanças e mais tarde impactaram ainda mais a realidade da sociedade, pois passaram a ter o apoio das redes mundiais de telecomunicações;
- No presente, graças ao computador eletrônico, concebido em 1946 por John Mauchly, testemunhamos a disseminação de aplicações e do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação, tornando a atividade humana instantânea, fazendo com que ideias e conhecimento sejam propagados e utilizados “em tempo real” tanto por indivíduos, como por organizações.

“Então, a 'gestão do conhecimento' é uma prática e um conceito já muito antigo que só agora foi guindado à situação de paradigma para a gestão de empresas e de organizações públicas?”. (Coelho, 2004, p. 94).

Os estudos seguintes demonstram que a indagação de Coelho (2004) tornou-se uma realidade, pois no final da década de 80, surgiu essa nova concepção de “Gestão do Conhecimento” ou em inglês “*Knowledge Management*”. Teoria de Karl Erik Sveiby, considerado por alguns autores como sendo o pai da GC. Todavia, foi por meio do conceito “trabalhador do conhecimento” produzido por Peter Drucker (também citado na literatura como pai da Gestão do Conhecimento), o conhecimento passa a ser valorizado pelas organizações.

É baseado no universo das organizações que Sveiby (2001) cita três origens para a GC. Nos Estados Unidos ela manifesta-se na Inteligência Artificial, quando se observou que as maiorias dos sistemas se tornavam obsoletos após seis meses, foi quando se começou avaliar o contexto do conhecimento na condução dos negócios, quando se começa a pensar em criação, aprendizado compartilhado, transferência de conhecimento, etc.

Sveiby (2001) evidencia também, que no Japão desde 1980 haviam a preocupações com inovação e conhecimento. Desta maneira conduzindo-o na observação da pouca

valorização dos ativos intangíveis, pois isso não estava descrito nos balanços das organizações.

Por outro lado, na Suécia, com base nas análises de Sveiby (2001), as preocupações com medições estratégicas, conduziram a formação de estratégias baseadas em competência, o que invariavelmente depende do conhecimento dos funcionários das organizações, o que levou uma abertura para a gestão do conhecimento.

Na literatura o tema demonstra grande evolução, sendo assim segue tabela constando a época, os autores, focos e termos utilizados.

Época	Autor	Foco e termos utilizados
Década de 80	Porter	Conhecimento estratégico
	Nonaka e Takeuchi	Compartilhamento de conhecimentos
Década de 90	Drucker	Sociedade do conhecimento
	Miskie	Documentação e treinamento como base para o conhecimento
	Senge	5ª disciplina: pensamento sistêmico
	Quinn	Inteligência organizacional
	Lipnack e Stamps	<i>Networking</i>
	Leonard-Barton	Aptidões estratégicas/Conhecimento como inovação
	Nonaka e Takeuchi	Teoria da criação do conhecimento organizacional
	Murray e Myers	Contextualização e fatos sobre gestão do conhecimento
	Wigg	Métodos de GC/Gerência do conhecimento
	Sveiby	Ativos intangíveis
	Stewart	Capital humano, capital estrutural e capital cliente
	Edvinsson e Malone	Capital humano, capital estrutural, capital cliente e capital organizacional
	Alle	Competência humana, estrutura interna, relação com o mercado, capital social, ambiente e valores
	Davenport e Prusak	Ecologia da informação Práticas do conhecimento
	Rowley	Definir gestão do conhecimento
	Choo	Organização do conhecimento
	Ruggles	Instrumento de GC
Geus	Empresa viva	
2000 em diante	Amidon	Conhecimento e inovação
	Von Krogh, Ichijo e Nonaka	Consolidação da teoria de criação do conhecimento organizacional
	Terra	Práticas gerenciais no processo de gestão do conhecimento
	Shin, Holden e Schmit	Fluxo de conhecimento e sistemas de gestão do conhecimento

Época	Autor	Foco e termos utilizados
	Stollenwerk	Modelo genérico de gestão do conhecimento
	Bukowitz e Williams	Diagnóstico de gestão do conhecimento
	Probst, Raub e Romhardt	Aplicação de gestão do conhecimento com base na abordagem de “elementos construtivos”
	Kakabadse, Kakabadse e Kouzmin	Taxonomia de gestão do conhecimento
	Gartner Group	Cenário de gestão do conhecimento
	Pesquisadores diversos, nacionais e estrangeiros.	Consolidação de conceitos, discussão interdisciplinar, difusão de conhecimentos, estudos de casos em inteligência organizacional e GC.

Tabela 2.2 – Evolução da literatura científica relacionada à gestão do conhecimento.

(Castro (2005) adaptado de Krücken-Pereira, Costa e Bolzan (2002)).

2.3.2 – Gestão do Conhecimento e Gestão da informação – Diferenças

Segundo Rezende (2006), a Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma evolução da Gestão da informação, em que os esforços estão relacionados com as formas de armazenamento, seleção e apresentação, ou como uma forma de aprendizado que precisa de gerenciamento. Em outras palavras é a forma como as pessoas aprendem e ensinam os processos pertencentes a uma determinada instituição.

Para Miranda (2004) os dois temas podem ser diferenciados da seguinte forma:

“A gestão tradicional da informação está focada na informação como objeto e no gerenciamento da informação explícita e factual por meio de sistemas automatizados. Seu objetivo é apoiar processos internos e garantir a qualidade das operações do negócio. A Gestão do conhecimento, em sentido mais amplo, está focada no conhecimento como um conceito e no conhecimento tácito ‘embutido’ nas pessoas e na organização como um todo. Seu objetivo principal é facilitar as relações de conhecimento fundamental e garantir o desenvolvimento contínuo e a inovação.” (apud Owen (1999, p. 6).

Owen (1999) vai além e elabora uma tabela comparativa entre as duas áreas:

Gestão da informação	Gestão do Conhecimento
• Objetivo	• Conceito
• Explícito	• Tácito
• Informação	• Pessoas
• Sistemas	• Organizações

• Processos	• Relações
• Operação	• Inovação

Tabela 2.3 – Diferenças entre Gestão do conhecimento e Gestão da informação.

Adaptado de Owen (1999).

Sendo assim, segue comparativo detalhado entre GC e GI para evidenciar com mais profundidade as diferenças entre os dois conceitos:

Comparativo das características entre GI e GC	
Gerenciamento da Informação	Gerenciamento do Conhecimento
Foco no registro e processamento de informação explícita.	Foco na captura de informação tácita e explícita.
Obtém informação de diversas fontes e organiza em sistemas de bancos de dados.	Obtém informação de uma fonte e promove a reutilização em outras situações.
Desenhado para o armazenamento e controle centralizado da informação (foco no sistema de informação).	Desenhado para o armazenamento, controle e acesso distribuído da informação (foco no usuário final).
Enfatiza as pesquisas em repositórios de dados altamente estruturados.	Enfatiza a colaboração e o compartilhamento.
Relacionado à coleta, classificação e distribuição de informação.	Proporciona a definição pelo usuário final dos relacionamentos entre a informação e suas necessidades.
Depende de pesquisas bem definidas para recuperação da informação.	Emprega tecnologia (como, por exemplo, as de visualização) para a descoberta do conhecimento.
Obriga à manutenção de dados críticos da empresa.	Agrega valor para o crescimento, inovação e alavancagem.
Produtividade pela eficiência.	Produtividade pela inovação.
Atende as mudanças mais lentas e previsíveis.	Atende a mudanças radicais e descontínuas.
Utiliza métodos programados para alcançar os objetivos.	Utiliza a pré-cognição e a adaptação para alcançar os objetivos.

Tabela 2.4 – Comparativo entre Gestão do conhecimento e Gestão da informação.

Adaptado de Bair e Stear (1997, apud Miranda, 2004).

2.3.3 – A Gestão do Conhecimento contemporânea

O significado, aplicação e dimensão da Gestão do Conhecimento ainda provoca muita discussão, porém é consenso que independente da forma como as empresas veem a GC, ela está cada vez mais presente no seu dia a dia e sua disseminação vem ocorrendo de forma natural devido as novas exigências do mercado atual que demanda cada vez mais por eficiência, eficácia e efetividade, portanto as organizações que se manterem nos modelos tradicionais correm sérios riscos de não conseguir competir nesse novo mercado global.

A Gestão do Conhecimento,

“Surge em uma variedade de magnitudes, formatos e conteúdos; é eminentemente justo afirmar que uma única magnitude não basta para tudo o que ela representa. Afinal de contas, desde a época de Platão (cerca de 425 a.C.), a civilização ocidental tem discutido e debatido o significado de “conhecimento”, mas certamente não o que deveria ser feito com ele.” (Miller 2002, p.183).

Devido à necessidade de manter-se no mercado, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), que a cada dia torna-se mais competitivo, as empresas procuram modernizar e aumentar a sua capacidade de “[...] criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

A gestão do conhecimento está ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado (Terra, 2005).

Os autores Nonaka e Takechi (1997), definem a gestão do conhecimento como um “[...] processo interativo de criação do conhecimento organizacional, definindo-o como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”, em outras palavras, é o gerenciamento ativo do patrimônio intelectual da empresa, seja na configuração de conhecimento explícito, ou na configuração de conhecimento tácito possuído ou desenvolvido por apenas uma pessoa ou por uma comunidade.

Ela não é, porém, qualquer processo, posto que compreende fatores estratégicos na organização, ligados tanto a alta administração quanto a cultura interna e a gestão de pessoas (Furlanetto, 2007). Portanto, a KM ocorrerá somente quando todos os envolvidos

no processo de Gestão da organização se conscientizarem da importância e atuarem para que sejam direcionados recursos para a área do conhecimento e da informação, disponibilizando acesso a tecnologias e a manipulação de ferramentas.

A gestão do conhecimento, por ser um assunto da atualidade, possui uma grande variedade de conceitos. Carlos (2009), expõe as oito definições mais usadas em trabalhos científicos para Gestão do Conhecimento:

- É o conjunto de processos e sistemas que permitem que o capital intelectual de uma organização aumente de forma significativa, mediante a gestão de suas capacidades de resolução de problemas de forma eficiente, com o objetivo final de gerar vantagens competitivas sustentáveis no tempo.
- É um processo sistemático de encontrar, relacionar, organizar, filtrar e apresentar a informação de maneira a melhorar a competência das equipes em áreas específicas. Isto é, procurar, selecionar, analisar e sintetizar criticamente ou de maneira inteligente e racional a grande quantidade de informação disponível, com o fim de que a empresa não tenha que estudar duas vezes um mesmo processo, e desta forma melhorar o rendimento organizacional e pessoal.
- A gestão do conhecimento tem por objetivo alcançar, organizar, compartilhar e enriquecer o conhecimento relevante fundamentalmente focado no redesenho pessoal e organizacional. Além disso, persegue criar conhecimento para contar com visões criativas e transformadoras.
- A Gestão do Conhecimento corresponde ao conjunto de atividades desenvolvidas para utilizar, compartilhar, desenvolver e administrar os conhecimentos que possui uma organização e os indivíduos que nela trabalham de maneira que estes sejam encaminhados para a melhor consecução dos objetivos.
- A criação, armazenamento, colaboração e o compartilhar informação de empregados em torno do trabalho. Através de compartilhar e colaborar aumenta-se a eficiência, produtividade e rentabilidade de uma organização. Respalda por ferramentas e métodos de Tecnologia da informação avançados.
- O sistema de Gestão do Conhecimento se define como uma infraestrutura criada pela organização para implantar os processos e os procedimentos que, atuando sobre uma base de dados, de informação e de conhecimentos estruturada em torno da problemática de inovação dos clientes, permitam a utilização do capital

intelectual da organização para gerar os serviços e os produtos necessários para contribuir ao aumento da competitividade de suas empresas clientes.

- É organizar recursos intangíveis e capacidades organizativas para obter objetivos empresariais. A Gestão do Conhecimento se baseia fundamentalmente em compartilhar conhecimento e permitir o uso de tal conhecimento.
- É uma disciplina emergente que tem como objetivo gerar, compartilhar e utilizar o conhecimento tácito e explícito existente num determinado espaço para dar resposta às necessidades dos indivíduos e das comunidades em seu desenvolvimento.

Sendo assim,

“A diversidade de caracterização e interpretação da gestão do conhecimento é proporcional à variedade de abordagens de diferentes autores de diversas áreas. Dessa forma, Administradores dão maior destaque à dimensão estratégica, profissionais da Informação, à área de recursos humanos e assim por diante. Consequentemente, diversas descrições e designações têm sido utilizadas para caracterizar a efetividade da gestão do conhecimento nas organizações.” (Campos, 2003, p. 39-40).

Baseado na diversidade de interpretação devido às diversas abordagens o autor definiu quatro correntes que tratam das principais ideias referente ao tema da Gestão do Conhecimento, conforme tabela abaixo:

Corrente	Ideia Central sobre Gestão do Conhecimento
Americana	Evidencia o aprimoramento das ações gerenciais e a tecnologia para a disseminação do conhecimento.
Brasileira	Interação homem versus conhecimento, no processo de conversão do conhecimento para um crescimento organizacional sustentado e no conhecimento como fonte de vantagem competitiva.
Europeia	Medida dos ativos intangíveis da organização (Capital Intelectual), envolvendo sistemas de informação, o aprendizado e o gerenciamento das competências individuais.
Japonesa	Voltada para a criação do conhecimento e seus processos de conversão, envolvendo as pessoas, a organização e o ambiente.

Tabela 2.5 – Correntes da Gestão do Conhecimento, adaptado de Campos (2008).

Segundo Alvarenga Neto (2005), a Gestão do Conhecimento vem sendo associada aos conceitos de criatividade, inovação e compartilhamento, absorvendo conceitos de origem nas teorias de gestão empresarial, da ciência da informação e da ciência da computação.

Nas instituições a GC, “encontra-se presente em áreas e departamentos como os de tecnologia da informação, recursos humanos, marketing, planejamento e estratégia.” (ibidem, p. 90). O mapeamento esquematizado na figura 2.2 resume, em partes, estes conceitos.

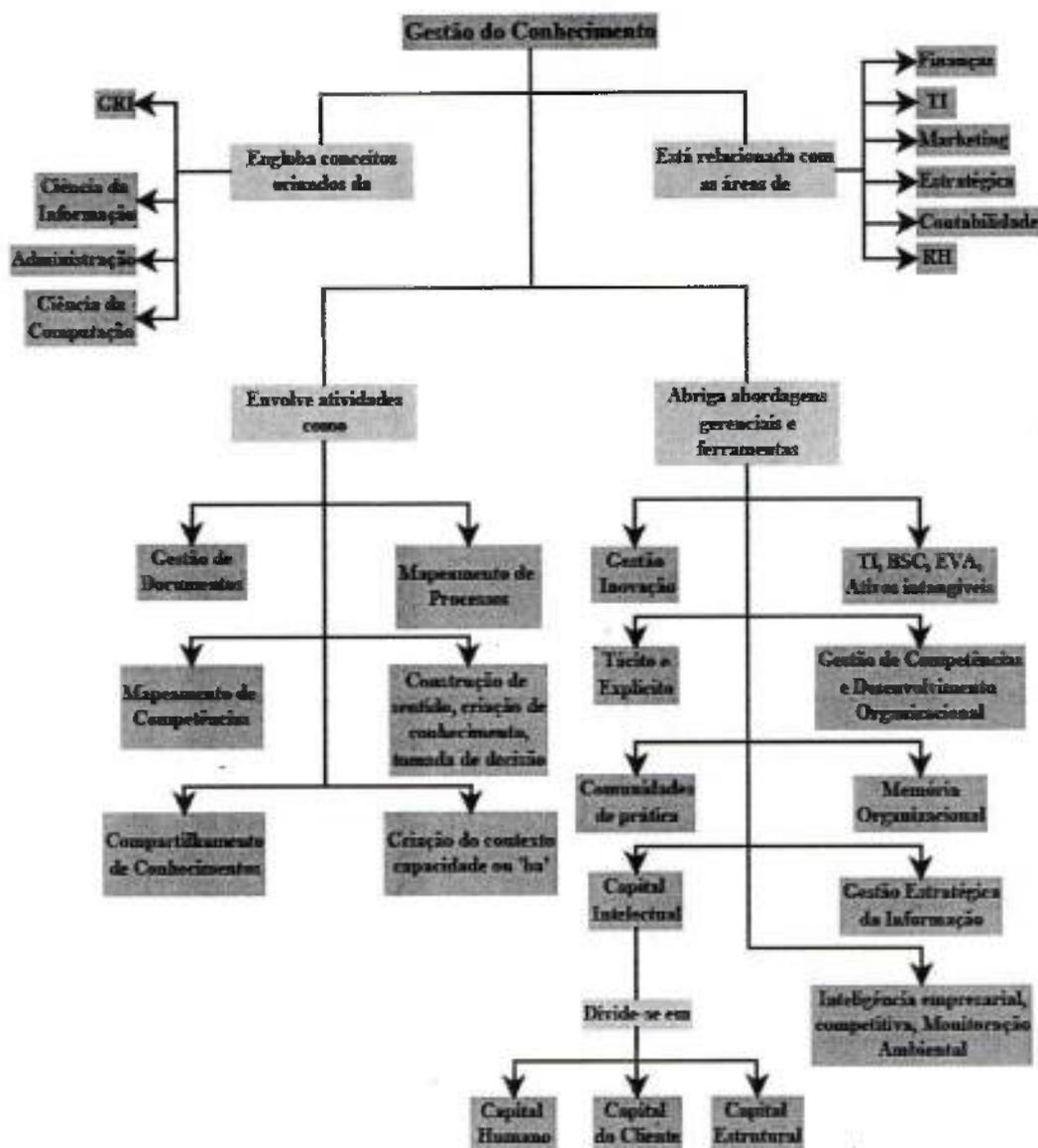


Figura 2.2 – Mapeamento Conceitual da Gestão do Conhecimento.

Adaptada de Alvarenga Neto (2005)

Sendo assim, Coelho (2004, p. 98) conclui que a GC é “o processo que tenta assegurar que as atividades de uma organização sejam transformadas em novos conhecimentos, ou seja, em novos processos e em produtos ou soluções inovadoras” e que ela é “um novo modelo de gerenciamento das organizações, focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração de conhecimentos” (*Ibidem*, p. 98).

2.3.4 – Modelos de Gestão do Conhecimento

Uma vez analisada a evolução, significado e definições da *Knowledge Management*, cabe verificar o que para McInerney (2006) é “Um dos principais quebra-cabeças na comunidade dos profissionais da informação” que é compreender de que forma o conhecimento pode ser gerenciado.

Sendo assim, foram criados modelos no intuito de representar os processos de GC, sendo que se destacam na criação dos mesmos, tanto autores nacionais, como do exterior. Entre os autores brasileiros podemos citar Stollenwerk, Terra e Teixeira Filho e entre os estrangeiros podemos mencionar Probst, Raub e Romhardt, Davenport e Prusak e Nonaka e Takeuchi.

Portanto, a necessidade de elaborar um modelo surge da “busca de novos esclarecimentos e conhecimentos, de novos fenômenos e eventos, o ser humano não os identifica somente pelas sensações ou pelas manifestações imediatas, mas recorre à reflexão e ao conhecimento acumulado, através da formulação de hipóteses e da estruturação de modelos” (Sayão, 2001, p. 82).

Desta forma

“Os modelos, em uma generalização arriscada, buscam a formalização do universo através de meios de expressões controláveis pelo ser humano; derivam da necessidade humana de entender a realidade aparentemente complexa do universo envolvente. São, portanto, representações simplificadas e inteligíveis do mundo, que permitem vislumbrar características essenciais de um domínio ou campo de estudo.” (Sayão, 2001, p. 83).

Assim sendo, modelos são compostos por elementos que descrevem um determinado conhecimento, estando exposto a modificações e atualizações a medida que aquela área aprofunda e evolui o seu entendimento da matéria analisada.

Desse modo,

“É imprescindível observar que comunidades de naturezas distintas requerem modelos de gestão do conhecimento que atendem para as suas especificidades.

Portanto, a partir das características do contexto no qual se pretende desenvolver a gestão do conhecimento – organizações empresariais, administração pública, ambiente acadêmico ou outros –, deverão ser delineados modelos de gestão do conhecimento apropriado a cada um deles.” (Leite e Costa, 2007, p. 92)

2.3.4.1 – Modelo genérico de gestão do conhecimento de Stollenwerk

O modelo genérico de gestão do conhecimento de Stollenwerk (2001) baseou-se na análise comparativa dos sete notáveis modelos de GC desenvolvidos entre 1993 e 2000, cujo alguns elementos eram comuns. O autor incluiu ainda contribuições de O’Dell (1996 apud Stollenwerk, 2001) para propor um modelo genérico de KM contendo quatro facilitadores, além dos sete processos elementares.

- **Processos Elementares:** Identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação e criação do conhecimento;
- **Facilitadores da Gestão do conhecimento:** Liderança, cultura, tecnologia e medição e recompensa.

Segundo Stollenwerk (2001), o modelo proposto é apropriado para que seja feita a caracterização da conceituação e da importância da Gestão do Conhecimento, mas é essencialmente adequado para a sua aplicabilidade a processos intensivos em conhecimento nas empresas. Segue ilustração do modelo genérico de KM:

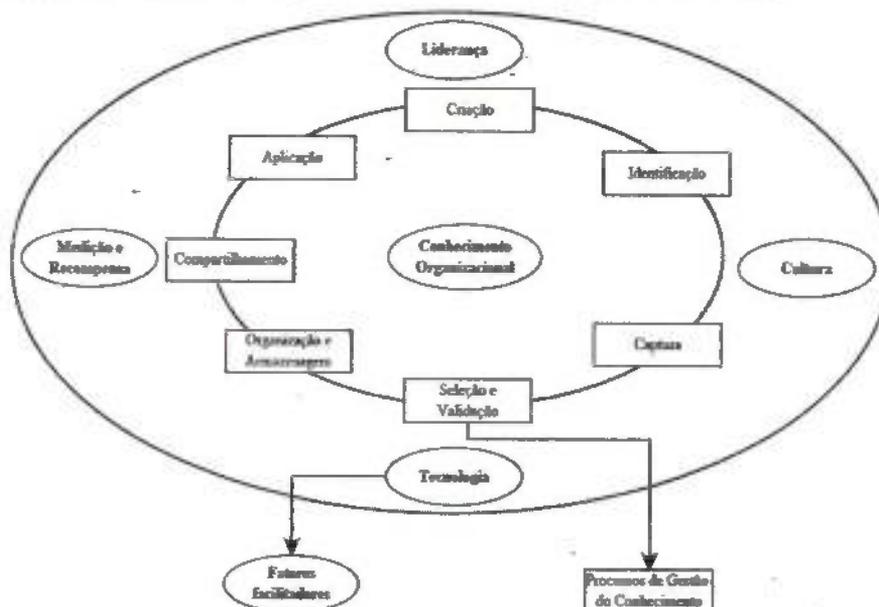


Figura 2.3 – Modelo genérico de gestão do conhecimento. Adaptada de Stollenwerk (2001)

O primeiro processo do modelo denominado identificação, tem o foco nas questões estratégicas e de que forma identificar as competências básicas para a área de negócio da empresa. Cada competência faz relação com uma área do conhecimento, sendo que identificação representa “as das competências existentes e necessárias para negócios existentes e novos negócios” (Stollenwerk, 2001).

De acordo com Macedo e Marques (2006), na captura é definido as regras e metodologias para obtenção de informação e conhecimento (habilidades, experiências, competências).

O processo de seleção e validação é o processo em que é feita a avaliação em termos de relevância, confiabilidade e utilidade. É quando é feita a “seleção dos conteúdos de interesse para a organização” (Ibid., p. 252).

A organização e armazenagem segundo a concepção de Oliveira (2014, p. 59), “visa uma recuperação eficaz do conhecimento pelo emprego de sistemas efetivos na sua guarda. O grau de eficácia do processo depende da formalização do conhecimento, que o torna mais facilmente organizável e armazenável pela organização.”

Para Castro (2010), compartilhamento é a fase em que é feita a utilização da tecnologia da informação para disponibilizar e compartilhar o conhecimento em todos os setores de uma instituição através do uso de mecanismos de disseminação.

O processo de aplicação é a utilização em “situações reais na organização, de modo a produzir benefícios concretos, tais como: melhoria de desempenho; lançamento de novos produtos; conquista de novos mercados” (*ibidem*, p. 81).

O derradeiro processo, de criação, engloba “aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação” (*ibidem*, p. 81).

No modelo de Stollenwerk, foram inseridos quatro fatores facilitadores (propostos por O'Dell (1996, apud Stollenwerk, 2001)) que contribuem na Gestão do Conhecimento e na concepção de Lins (2010), podem ser definidos da seguinte forma:

- **Liderança:** relaciona-se com o aval, compromisso e suporte ao processo de GC na organização, sendo este fator determinante e fundamental;
- **Cultura:** no sentido da cooperação e confiança a fim de que o conhecimento seja compartilhado;

- *Medição e avaliação*: concernem quanto aos métodos mais adequados a serem utilizados para garantir a receptividade, apoio e compromisso com o conhecimento organizacional. É necessário que haja medição e acompanhamento do desempenho, do comportamento e das atitudes dos colaboradores com fins de que estes recebam reconhecimento;
- *Disponibilização e compartilhamento*: deve haver infraestrutura de tecnologia da informação para que conhecimento esteja acessível em qualquer parte, tempo e formato adequados.

2.3.4.2 – Modelo de gestão do conhecimento com base nas dimensões da prática gerencial de Terra

O modelo proposto por Terra (2001), foi desenvolvido a partir de pesquisa realizada em instituições brasileiras de forma sistêmica e permite uma visão da Gestão do Conhecimento na situação nacional. Sendo este

“Um modelo sistêmico de sete dimensões da gestão do conhecimento – relacionadas a diferentes áreas da prática gerencial – necessárias para a alavancagem das organizações em torno do conhecimento, tendo estas uma gestão de antecipação frente aos problemas e de característica empreendedora acerca deste ativo. O modelo está focado nas etapas de aquisição, geração, armazenamento e difusão do conhecimento individual e organizacional, tendo as sete dimensões enquanto facilitadoras desses quatro processos.” (Oliveira, 2014, p. 53-54).

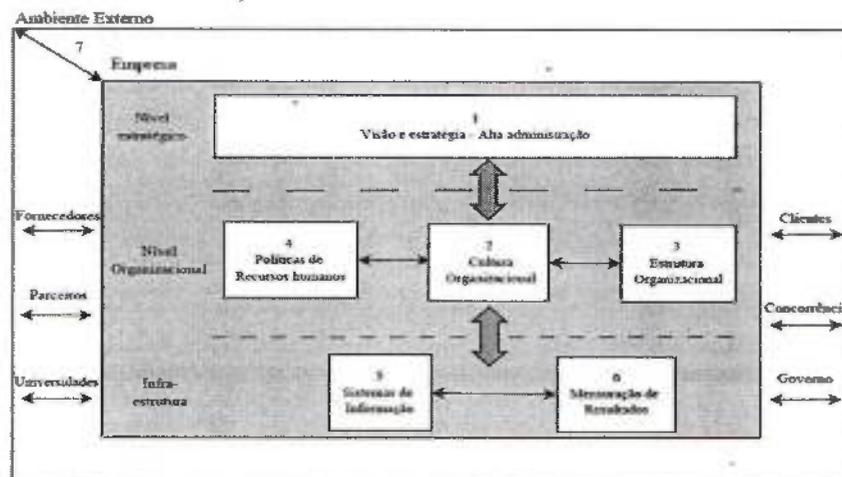


Figura 2.4 – Modelo de gestão do conhecimento: Planos e dimensões.

Adaptada de Terra (2000)

- *1ª Dimensão: Fatores estratégicos e o papel da alta administração* – Foca nos aspectos que devem ser considerados pela alta administração, sendo papel da alta administração definir as áreas do conhecimento que devem receber maiores esforços por parte de seus colaboradores.
- *2ª Dimensão: Cultura organizacional* – é dever da alta administração e envolve a predisposição da organização à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e compromisso com resultados de longo prazo e com o aprimoramento de todas as suas áreas (Terra, 2000).
- *3ª Dimensão: Estrutura organizacional* – Engloba a necessidade de mudança nas composições e práticas de trabalho, buscando alinhamento com o aprendizado, a inovação e a geração de conhecimentos. Segundo Castro (2010), é o uso constante de trabalho em equipe. Flexibilidade organizacional e busca de novas formas organizacionais para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.
- *4ª Dimensão: Política de recursos humanos* – É a formalização do compromisso que a gestão de uma instituição assume no intuito de formar trabalhadores do conhecimento. Esse compromisso é materializado através da prática de recrutamento e seleção, planos de carreira, estratégias de capacitação, planos de retenção de talentos e direcionamento de carreiras baseados em mapeamento de competências, experiências e *expertises*.
- *5ª Dimensão: Sistemas de informação* – “trazem consigo novas possibilidades para a geração, difusão e armazenamento de conhecimento, ancorados, porém, nos processos de aprendizado, contato e troca entre os indivíduos.” (Oliveira, 2014, p. 55).
- *6ª Dimensão: Mensuração de resultados* – Indica a necessidade de obter novas maneiras de avaliação do capital intelectual, com foco no uso de sistemas de informação e no impacto nos clientes.
- *7ª Dimensão: Aprendizado com o ambiente* – Para Castro (2010, p. 78-79) é a “Consciência e busca do aprendizado junto aos clientes e por meio do relacionamento com os fornecedores e parceiros. Existência de mecanismos formais e informais bem-estabelecidos de aprendizado e *benchmarking*. Busca de alianças e parcerias para aprendizado e mapeamento de *expertises* externas”.

2.3.4.3 – Modelo de gestão do conhecimento de Teixeira Filho

Teixeira Filho (2001) entende que a Gestão do conhecimento está apoiada em três alicerces: conhecimento, tecnologia e organização (conforme figura 2.6). Para o autor a GC

“Pode ser vista como o conjunto de processos de criação, uso e disseminação de conhecimentos na organização. A Gestão do Conhecimento (GC) abrange não somente os conhecimentos explícitos - isto é, aqueles que estão registrados em algum meio e disponíveis para acesso pelos demais membros da organização - como também os conhecimentos tácitos, ou seja, o conjunto de informações, experiências e *insights* que não estão registrados em lugar algum, residindo apenas na memória individual de cada membro da organização.” (Filho e Silva, 2002).



Figura 2.5 – Modelo de gestão do conhecimento de Teixeira Filho (2001).

Adaptado de Miranda (2004, apud Teixeira Filho, 2001).

A Gestão do conhecimento conta com tecnologia para ter todo o suporte necessário para que as instituições possam atuar cada vez mais em redes, integrando as diversas áreas, desta forma as fronteiras físicas deixam de existir, permitindo a geração do conhecimento.

No que diz respeito a cultura e estratégia organizacional, a GC e a estratégia organizacional precisam estar profundamente alinhadas. Segundo Oliveira (2014) tanto o conhecimento coletivo quanto o que a organização tem dela mesma são fundamentais para a evolução da mesma. (apud Teixeira Filho, 2001).

O fator humano é um dos pilares da GC, pois o conhecimento é gerado através dos indivíduos e transmitidos entre eles através de livros, documentos, mídias eletrônicas etc. É o que chamamos de conhecimento explícito, de fácil transmissão. Todavia, o conhecimento pode ser transmitido pelo compartilhamento de experiências e ideias, ou seja, é a propagação do conhecimento tido como tácito, de difícil transmissão.

Neste modelo é feito um mapeamento dos negócios das instituições, necessário para registrar processos, tarefas e gerar memória organizacional. Para isso, Teixeira Filho (2001) estabeleceu uma metodologia baseada em cinco fases:

- *Preparação*: Fase inicial que analisa a situação da empresa e estabelece a equipe, cronograma e projeto;
- *Explicitação*: Fase que registra os conhecimentos tácitos da empresa, criação da memória organizacional através de material tecnológico;
- *Socialização*: Fase da disseminação do conhecimento com o auxílio da tecnologia;
- *Divulgação*: Fase paralela à socialização e desenvolvimento de projeto-piloto;
- *Avaliação*: Fase de verificar o desempenho do desenvolvimento das atividades.

2.3.4.4 – Modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt

Probst, Raub e Romhardt (2000), apontaram algumas atividades que podem ser consideradas os processos fundamentais de Gestão do Conhecimento e que apresentam relacionamento entre si, ou seja, havendo intervenções em um processo os demais serão afetados. Segundo os autores os processos da KM são:

- *Identificação do conhecimento*: É o processo que analisa e descreve o ambiente de conhecimento da empresa. A gestão eficaz do conhecimento deve, portanto, assegurar transparência interna e externa suficientes e auxiliar os colaboradores individuais a localizarem o que necessitam.
- *Aquisição de conhecimento*: Ocorre quando as empresas importam uma parte substancial de seu conhecimento de fontes externas (clientes, fornecedores e concorrentes). As empresas também podem comprar o conhecimento que não conseguem desenvolver internamente, recrutando especialistas ou adquirindo outras empresas particularmente inovadoras.
- *Desenvolvimento do conhecimento*: É um processo construtivo que complementa a aquisição de conhecimento. Seu foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. O desenvolvimento do conhecimento contempla todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na companhia, ou que ainda não existe, dentro nem fora delas, por ser algo inovador.

- *Compartilhamento e distribuição do conhecimento:* Em uma organização é de extrema importância transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a empresa possa desfrutar. A distribuição do conhecimento é o processo de compartilhar e disseminar conhecimento presente na organização.
- *Utilização do conhecimento:* O objetivo integral da *Knowledge Management* é garantir que o conhecimento existente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Todavia, a identificação e a distribuição do conhecimento não garantem que ele será utilizado nas atividades diárias da empresa. Portanto, deve-se tomar providências para assegurar que habilidades e ativos de conhecimento sejam integralmente utilizados.
- *Retenção do conhecimento:* As competências não estão infinitamente disponíveis. A retenção de informações, de documentos e de experiência necessita de gestão. Os processos para selecionar, armazenar e atualizar constantemente um conhecimento de grande valia para a empresa precisam ser estruturados cuidadosamente. A retenção do conhecimento depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem da organização.

A figura abaixo apresenta os processos da GC:

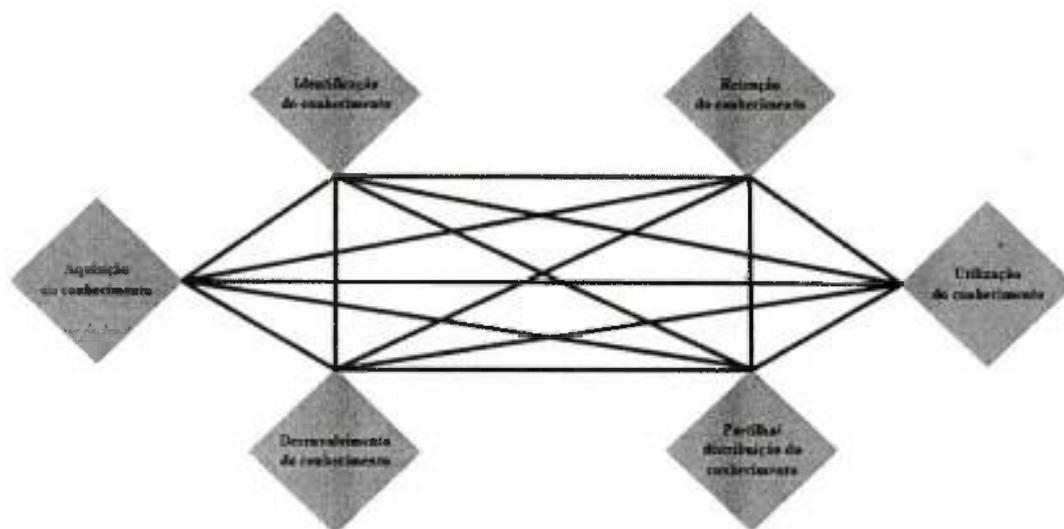


Figura 2.6 – Processos da Gestão do conhecimento.

Adaptada de Probst, Raub e Romhardt (2000)

O compartilhamento de informações é uma das condições capacitadoras para o processo de criação do conhecimento organizacional (Gonçalves e Kolb, 2010). Compreende-se que processos são conjuntos de atividades que permitirão as organizações alcançarem os seus objetivos e cumprir a sua missão, considerando que as atividades envolvem o trabalho a ser feito (tarefas) e a maneira de como as coisas são feitas (procedimentos) e clientes internos ou externos bem definidos (Terra, 2005).

2.3.4.5 – Modelo genérico de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi

Nonaka e Takeuchi voltaram seus esforços na criação do conhecimento dentro das instituições, para eles o “papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”.

Com base em interações junto a grandes empresas japonesas, os autores desenvolveram o que pode ser definido como modelo genérico de criação do conhecimento organizacional. Para os autores o conhecimento é formado por dois componentes: Conhecimento explícito e conhecimento tácito.

Portanto, no explícito, o conhecimento é facilmente decodificado, pois pode ser facilmente transmitido.

“O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.” (Nonaka e Takeuchi, 2008, p.19).

Todavia, no tácito o conhecimento é baseado nas experiências e é de difícil transmissão.

“O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento difícil. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.” (Nonaka e Takeuchi, 2008, p.19).

O conhecimento tácito pode ser subdividido em duas dimensões, a técnica e a cognitiva. A primeira engloba habilidades informais e de detecção complexa, o termo “*know-how*” geralmente é utilizado e faz jus a essa primeira dimensão do conhecimento tácito. Para Nonaka e Takeushi (2008, p. 19) “Os insights altamente subjetivos e pessoais, as intuições, os palpites e as inspirações derivadas da experiência corporal, todos se encaixam nesta dimensão”.

Ainda dentro do conhecimento tácito temos a dimensão cognitiva que “consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos em nós que os consideramos naturais. Embora não possa ser articulada muito facilmente, essa dimensão do conhecimento tácito dá forma ao modo como percebemos o mundo em torno de nós.” (Nonaka e Takeushi, 2008, p. 19).

Visto os conceitos de conhecimento tácito e explícito, segue abaixo uma breve diferenciação entre eles.

Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prático)	Conhecimento digital (teorias)

Tabela 2.6 – Conhecimento tácito e explícito. Adaptado de (Nonaka; Takeuchi, 1997)

Apesar de serem conhecimentos aparentemente opostos, tácito e explícito necessitam um do outro, assim como só faz sentido falar da escuridão se houver a existência da luz. Uma empresa para gerar e fazer uso do conhecimento precisa converter o primeiro no segundo, e vice-versa. Portanto, para efetuar a conversão entre os dois tipos de conhecimento foi desenvolvido um ciclo conhecido como espiral SECI, processo SECI ou modelo SECI. Ele está no centro do processo de geração e amplificação do conhecimento e sua sistemática utiliza quatro modos de conversão do conhecimento, que segundo Nonaka e Takeushi (2008) podem ser descritos como a seguir:

1. *Socialização*: Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta.
2. *Externalização*: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.
3. *Combinação*: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.
4. *Internalização*: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Os autores ainda definem que “A espiral também é amplificada à medida que passa para os níveis ontológicos, do indivíduo para o grupo e, então, para a organização. Cada modo do processo SECI envolve uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento, como mostrado abaixo:

1. *Socialização*: indivíduo para indivíduo.
2. *Externalização*: indivíduo para grupo.
3. *Combinação*: grupo para organização.
4. *Internalização*: organização para indivíduo.”

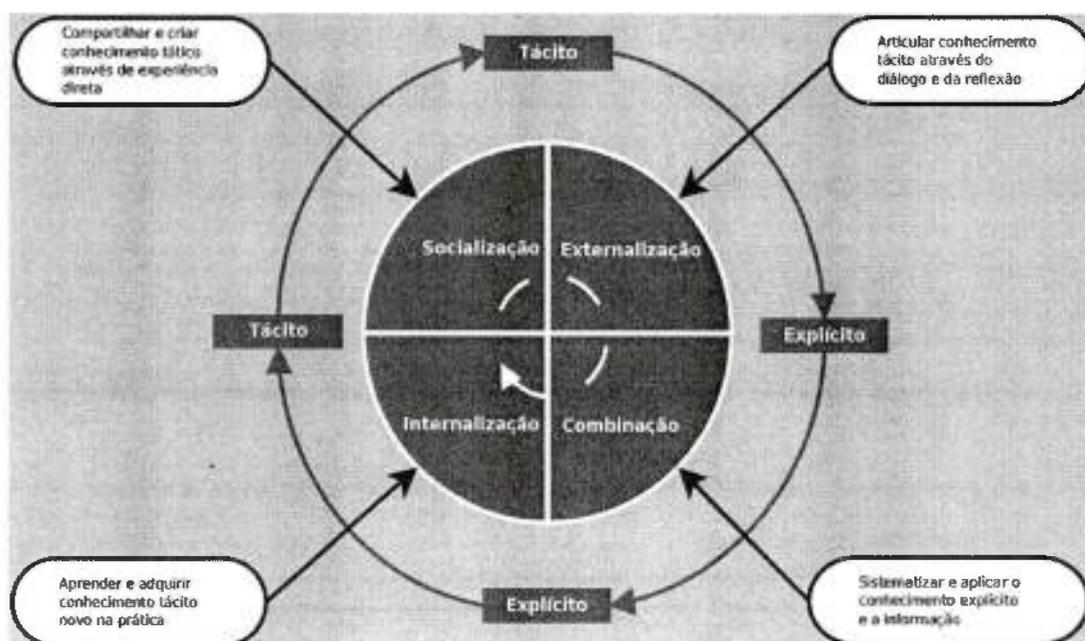


Figura 2.7 – Processo Seci . Adaptada de Nonaka e Takeuchi (2008)

Sendo assim, os autores concentraram seus esforços na geração do conhecimento dentro das instituições e para isso eles englobam

“Duas dimensões: a epistemológica e a ontológica. A dimensão epistemológica trata da dualidade tácito-explícito e das formas de interação entre ambos os tipos de conhecimento e as esferas indivíduo e organização. A dimensão ontológica aborda os quatro níveis de criação do conhecimento – individual, do grupo, da organização e interorganização – que acontecem por meio da conversão do ativo tácito em explícito.” (Oliveira, 2014, p. 48).

A figura abaixo ilustra as dimensões epistemológica e ontológica:

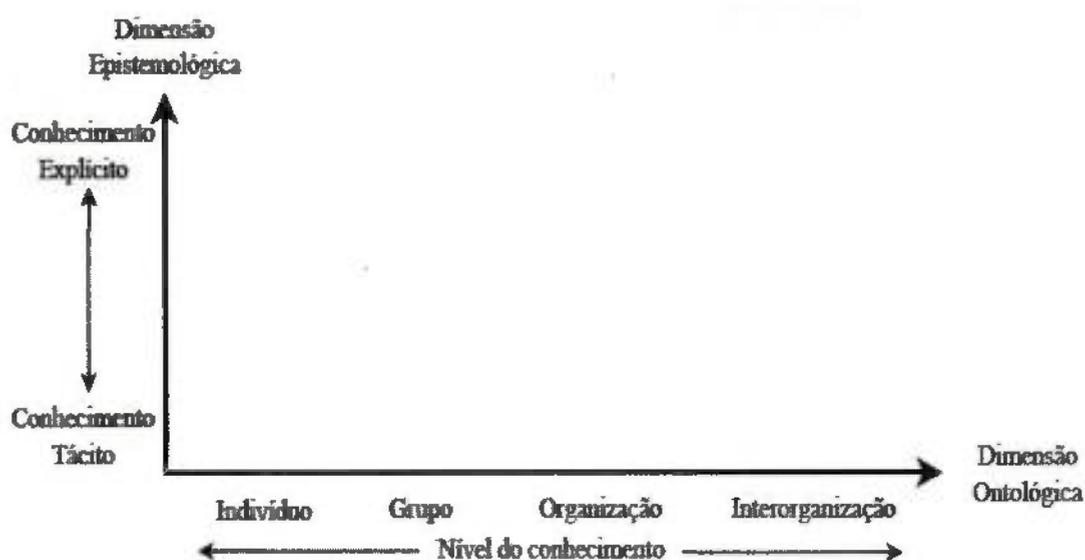


Figura 2.8 – Dimensões da criação do conhecimento

Adaptada de Nonaka e Takeuchi (2008)

Discutidas as dimensões do conhecimento e tendo em vista que, anteriormente, foi definido o conhecimento Explícito e Tácito como componentes da dimensão epistemológica, os esforços passam a se concentrar na dimensão Ontológica. Nonaka e Takeuchi a partir da constatação de que uma instituição não consegue gerar conhecimento por si mesma, explicam que

“O conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. O conhecimento tácito mobilizado é “organizacionalmente” amplificado através dos quatro modos de conversão de conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos mais elevados. Chamamos isso de “espiral do conhecimento”, na qual a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito tornar-se-á maior na escala à medida que sobe nos níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais.” (Nonaka e Takeuchi, 2008, p.70).

Segue figura ilustrativa referente a definição da espiral do conhecimento:

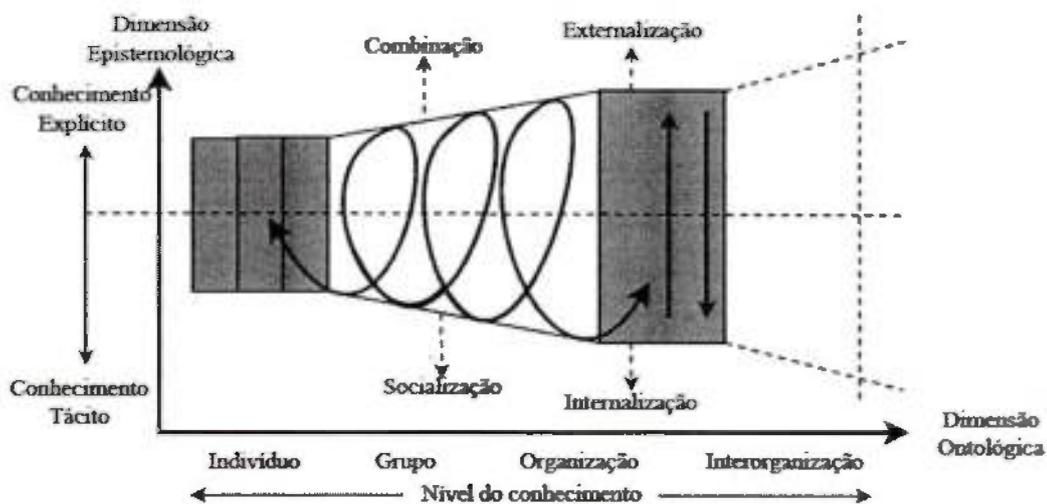


Figura 2.9 – Espiral da criação do conhecimento organizacional
Adaptada de Nonaka e Takeuchi (2008)

2.3.5 – Gestão do Capital Intelectual

Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos aqueles que compõem uma instituição, proporcionando vantagens competitivas. É a capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior.

O capital intelectual é

“Criado a partir do intercâmbio entre: **a) capital humano** – capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências do mercado. Está nas habilidades dos funcionários, em seus conhecimentos tácitos e nos obtidos nas suas informações profissionais, na busca permanente de atualização de saber, nas informações alcançáveis, nas informações documentadas sobre clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores. Essencialmente diz respeito às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências; **b) capital estrutural** – soma das patentes, processos, manuais, marcas, conceitos, sistemas administrativos, bancos de dados disponibilizados, tecnologia, estruturas organizacionais; **c) capital de clientes** – é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios.” (Santos, Pacheco, Pereira e Bastos Jr, 2001, p. 35-36).

De outro modo,

“Esta abordagem privilegia um aspecto da gestão do conhecimento que está associado à manutenção da memória organizacional, ou seja, ao mapeamento, à sistematização e à adequada disseminação do conhecimento. Esta manutenção dos conhecimentos e das práticas da organização pretende reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e às experiências dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização.” (Coelho, 2004, p. 98).

Segundo, Tapscott (2000), o capital Intelectual é localizado em três formas e em três lugares diferentes:

- Na forma de conhecimento dentro da cabeça de cada indivíduo.
- Na forma de conhecimento complementar que é originado quando os indivíduos se relacionam e compartilham o conhecimento adquirido.
- Na forma de conhecimento armazenado em revistas, livros, jornais, fotografias, desenhos, fitas, discos, CD, DVD, etc. (Apud Santos et al., 2001).

2.3.6 – Gestão de competências

Segundo Vieira e Garcia (2004), não há uma definição padrão para competência, pois ela é utilizada com vários sentidos e em diferentes contextos. Porém há duas linhas principais: a escola francesa, que ressalta a vinculação entre trabalho e educação, levando em consideração as competências como resultado da educação sistemática; e a escola britânica, “que define competências tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descrição de desempenhos requeridos pelas organizações produtivas” (*ibidem*, p. 7).

Para Coelho (2004), no contexto da Gestão do Conhecimento, a gestão de competências é uma expressão usada para proporcionar a integração entre as atitudes, as habilidades e os conhecimentos essenciais para que os indivíduos alcancem resultados satisfatórios. Sendo que, o processo de aprendizagem passa a ser visto com mais importância, tanto por partes dos gestores quanto por parte dos colaboradores.

Portanto,

“Se os conhecimentos, as habilidades e as experiências dos indivíduos que compõem uma organização são essenciais à melhoria do desempenho e à difusão de práticas inovadoras, as competências inerentes aos cargos devem ser identificadas e comparadas com aquelas competências existentes na força de trabalho, de modo que seja iniciado um processo de negociação entre gerentes e equipes, de forma a haver a compatibilização entre estas realidades e a superação ou redução dos diferenciais encontrados” (*ibidem*, p. 99).

Todavia, cabe destacar que

“Desde os anos 90 modelos de gestão de competências têm sido introduzidos no Brasil, mas nem sempre trazendo resultados positivos. Normalmente as organizações demoram a conseguir estabelecer uma administração mais profissional e capaz de investir na utilização do potencial humano, ao invés de focar exageradamente a redução de custos. Como consequência, as pessoas

continuam subaproveitadas e submetidas a injustiças salariais” (Vieira e Garcia, 2004, p. 8).

Com base na dificuldade de se introduzir uma gestão de competência efetiva, Coelho (2004), sugere que, para que uma empresa alcance melhores níveis de desempenho há a necessidade de criação de um programa de capacitação e de um “banco de talentos”:

- A criação de um programa de capacitação que viabilize uma maior adequação ou que exclua os diferenciais existentes entre as competências desejadas (ideais) e as competências apresentadas (reais);
- A Geração de um “banco de talentos”, que permitirá reconhecer conhecimentos, habilidades e potenciais na equipe de colaboradores e, que viabilize estabelecer diretrizes para a alocação de pessoas aos grupos de trabalho.

2.3.7 – Aprendizagem Contínua

Segundo Santos et al. (2001), as instituições começaram a verificar que havia a necessidade de mudar o foco dos esforços em treinamento e educação cujo o objetivo é a aquisição de conhecimento isolado, passando a utilizar um método de aprendizagem contínua capaz de envolver um grupo de colaboradores que aprendem uns com os outros e compartilham conhecimento, inovação e melhores práticas, colaborando com a solução de problemas reais das instituições.

No dizer de Coelho (2004), o atual cenário de rápidas mudanças tecnológicas e desafios que se apresentam para as instituições fazem com que as mesmas esperem dos seus colaboradores competências e habilidades distintas e para isso é necessário o aprendizado contínuo.

É por meio da aprendizagem contínua que uma instituição é capaz de medir seu nível de amadurecimento quanto ao exercício de sua competência e inteligência coletiva, sendo capaz de dar retorno tempestivo ao seu ambiente interno e externo. Segundo Senge (1999), nas

“Organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente” (apud Luchesi, 2012, p.10).

Sendo assim, Coelho (2004) constata que atualmente as ferramentas frequentemente utilizadas para o desenvolvimento de ações voltadas à aprendizagem contínua e à construção de um processo de educação organizacional baseiam-se nas Universidades Corporativas, no ensino a distância e no desenvolvimento de portais corporativos, onde o intercâmbio de informações e conhecimentos sirva como facilitador e catalisador de inovações e de geração de novos conhecimentos.

2.3.8 – Educação Corporativa

Em tempos em que os direcionadores estratégicos das empresas precisam ser tão volúveis quanto a inconstância do cenário econômico a qual estão inseridas, em que as tecnologias evoluem constantemente, em que a forma de se comunicar e o meio de fazê-lo se transformou, a busca por colaboradores com capacidade de absorver essa nova realidade, passou a ser vital para as instituições, pois somente esses tipos de profissionais e suas competências e habilidades serão capazes de gerar produtos inovadores e com diferencial competitivo. Sendo assim, não basta que as empresas busquem bons profissionais no mercado, pois mesmo que ela faça uso de processos seletivos ou recrutamentos existe a necessidade de adequar seus colaboradores aos padrões e valores da mesma.

Todavia, uma instituição que demonstre compromisso com a Gestão do Conhecimento fatalmente terá grande preocupação com a educação corporativa, atuando constantemente na busca da aprendizagem contínua de seus funcionários, com foco na cultura de registro de práticas inovadoras, compartilhamento do conhecimento e trabalho em conjunto.

Portanto,

“Esse novo contexto empresarial redefine o perfil do trabalhador da era do conhecimento. Precisa-se de profissionais que aprendam de forma não convencional e que saibam trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras. É necessária uma nova abordagem na formação, agora necessariamente continuada, para que as pessoas permaneçam produtivas, em condições de acompanhar as mudanças e otimizando seu tempo. Além disso, a tecnologia vem permitindo desenvolver experiências para treinar mais pessoas com maior economia” (Santos et al., 2001, p. 43).

Para muitos estudiosos, a educação corporativa foi a forma que as empresas encontraram de capacitar seus colaboradores internamente, completando lacunas de

conhecimento que os meios tradicionais de educação não findaram, desta forma elas deixaram de esperar, de forma reativa, que as instituições tradicionais de ensino se adaptassem as exigências do mercado e passaram a atuar ativamente no desenvolvimento das diversas competências de seus colaboradores. Sendo assim, a educação corporativa precisa atuar em vários campos, procurando englobar todas as disciplinas de interesse da organização, como:

- Programas (desenvolvimento de lideranças, trainees, ciclo de palestras, formação de educadores);
- Projetos (cursos sob medida, confecção de e-learning, cursos a distância, coaching para dirigentes);
- Operações rotineiras (cursos de catálogo, reembolso de despesas educacionais, cursos de línguas e de informática) (Sabbag, 2010).

Todavia,

“A educação corporativa representa a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Ela favorece a inteligência e o alto desempenho da organização, na busca incansável de bons resultados.” (Carvalho e Cruz, 2001, p. 33)

Para Meister (1999), a Educação Corporativa é um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização. A mesma autora destaca que uma grande mudança foi a responsabilidade do processo de aprendizagem dos colaboradores sair da responsabilidade de um departamento de treinamento e chegar aos gerentes. Desta forma, o autor demonstra os principais componentes da mudança no sentido da aprendizagem:

	Departamento de Treinamento	Educação Corporativa
Foco	Reativo	Preventivo
Organização	Fragmentada e descentralizada	Coesa e Centralizada
Alcance	Tácito	Estratégico
Apresentação	Instrutor	Experiência com várias tecnologias

	Departamento de Treinamento	Educação Corporativa
Responsável	Chefia de Treinamento	Lideranças
Audiência Inscrições	Profundidade limitada, público-alvo amplo Abertas	Currículo personalizado por famílias de cargos Aprendizagem no momento correto
Resultado	Aumento das qualificações profissionais	Aumento no desempenho no trabalho

Tabela 2.7 – Componentes de Mudanças da Organização baseada no desempenho.

Adaptado de Meister (1999, apud Santos et al., 2001).

Sendo assim, todo o esforço de uma instituição para aplicar a EC tem o objetivo de desenvolver seus colaboradores, sejam eles de nível operacional, técnico, gerencial ou executivo, elevando a capacidade de desempenho dos mesmos e resultando no aumento da produtividade e na capacidade de gerar produtos de qualidade e inovadores.

3 – A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA X

3.1 – VISÃO GERAL

A Instituição Financeira X possui mais de duzentos anos e é uma das maiores IF do país e presente em outros 24 países, constituída na forma de sociedade de economia mista, sendo a União brasileira a sua acionista majoritária. Atualmente possui mais de 4 mil agências, mais de 36 mil pontos de atendimento e possuía 100,6 mil funcionários até o final de 2016, sendo 59.073 homens e 41.549 mulheres, conforme divulgado pela Instituição no relatório anual de 2016.

Segundo Oliveira (2014), a IF concentra sua atuação nos seguintes segmentos: bancário, seguridade (seguros, previdência e capitalização), investimentos, meios de pagamento e gestão de recursos. Foi a pioneira ao “entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de *mobile banking*, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador.” (Carvalho, Alves, Lima, Rescolino e Ambrósio, 2010, p. 28).

Para a Instituição Financeira X, sua missão é ser rentável e competitiva, atuando com espírito público em cada uma de suas ações, junto a clientes, acionistas e toda sociedade. Sendo que, sua visão é ser uma Instituição mais confiável e relevante para a vida dos clientes, funcionários e para o desenvolvimento do Brasil.

Na concepção da empresa, os valores que baseiam sua conduta são:

- *Espírito público*: A Instituição considera simultaneamente o todo e a parte em cada uma de suas ações para dimensionar riscos, gerar resultados e criar valor.
- *Ética*: É inspiração e condição de seu comportamento pessoal e institucional.
- *Potencial humano*: A mesma, acredita no potencial de todas as pessoas e na capacidade de um se realizar e contribuir para a evolução da sociedade.
- *Eficiência*: A IF otimiza permanentemente os recursos disponíveis para a criação de valor para todos os públicos de relacionamento.
- *Inovação*: A empresa cultiva uma cultura de inovação como garantia de sua perenidade.

- *Visão do cliente:* A Instituição financeira X conhece os seus clientes, suas necessidades e expectativas e proporciona experiências legítimas que promovem relações de longo prazo e que reforçam a confiança na marca.

3.2 – A TI DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA X

A área de Tecnologia da Informação da Instituição financeira X é uma das maiores do Brasil, seus colaboradores estão distribuídos em sedes localizadas em Brasília – DF e em São Paulo – SP, porém a grande maioria está na capital do País. Atualmente são mais de 4 mil colaboradores na ativa.

A TI da Instituição financeira X possui um planejamento estratégico que é um processo por meio do qual são estabelecidos os orientadores estratégicos de TI, visando o melhor direcionamento dos esforços e alocação dos recursos de TI. Este planejamento, que está alinhado a estratégia corporativa da Instituição é composto por alguns documentos:

- *Plano estratégico de TI – PETI:* Documento que consolida os elementos Visão de Futuro, Cliente, Valores e Objetivos Estratégicos de TI;
- *Plano diretor de TI – PDTI:* Conjunto de indicadores e metas vinculados aos objetivos estratégicos que servem para monitorar e avaliar a evolução do PETI;
- *Plano Tático:* conjunto de projetos e ações vinculadas a um ou mais objetivos estratégicos de TI.

Quanto aos processos de TI, a Instituição financeira X entende que são um valioso agregado de conhecimentos e experiências acumuladas durante muitos anos por diversas empresas e especialistas do ramo, que percebendo os erros e acertos em suas ações do cotidiano, resolveram sistematizar as melhores práticas para lidar de forma dinâmica com os riscos característicos da atividade e minimizar as chances de erros na execução dos mais diversos trabalhos.

Todavia, a IF não cria processos de TI, para isso a mesma adotou um modelo de referência amplamente utilizado no mercado e customizado para a realidade da empresa. Sendo assim, a Instituição definiu um modelo de governança de TI baseado no Cobit. Um ponto positivo de se adotar um modelo de referência aceito pelo mercado é a possibilidade

de comparação do nível de capacidade dos processos de TI da Instituição com suas concorrentes.

Quanto ao modelo de metodologia da área de TI da Instituição, são utilizadas metodologias reconhecidas e consolidadas mundialmente. Estas metodologias indicam as definições de padrões, modelos e técnicas para os processos de produção e manutenção de serviços de TI.

Segue algumas metodologias utilizadas pela TI da Instituição Financeira X:

- CMMI – Capability Maturity Model Integration;
- MPS.Br. – Melhoria de Processo do Software Brasileiro;
- ITIL – Information Technology Infrastructure Library;
- COBIT – Control Objectives for Information and related Technology;
- BABOK – Business Analysis Body of Knowledge;
- PMBOK – Project Management Body of Knowledge;
- ISO/IEC – International Organization for Standardization;
- TOGAF – The Open Group Architecture Framework;
- SOA – Service-Oriented Architecture.

Para a Instituição Financeira X, a divisão do trabalho é um processo que visa a comunicação e a eficiência operacional para atingimento dos desafios da IF, sendo assim a mesma definiu uma estrutura organizacional. Esta estrutura é dividida em três unidades:

- *Diretoria de Tecnologia:* Concentra os processos que suportam as camadas de Construção de Soluções, Introdução e Acompanhamento de Serviços e Operação do Modelo Operacional da TI. É composta por três unidades a ela vinculadas hierarquicamente: Unidades Engenharia e Construção I e II e Unidade de Operação de Soluções de TI.
- *Unidade Arquitetura e Governança de TI:* Contempla os processos das camadas de Modelagem de Processos e Demandas, Gestão do Portfólio de Projetos, Governança, Arquitetura e Segurança do Modelo Operacional da TI.

- *Diretoria de Negócios Digitais*: É a unidade responsável pelo modelo e estratégia digital de negócios da Instituição, incluindo o Modelo Operacional dos negócios digitais.

Segue organograma simplificado da estrutura organizacional da TI da Instituição Financeira X:

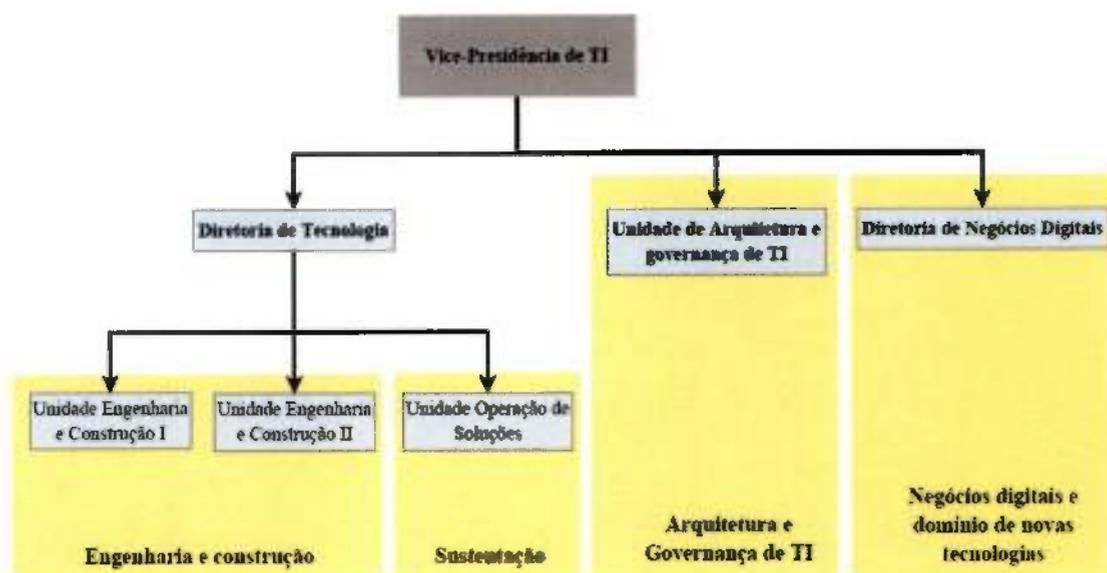


Figura 3.1 – Organograma simplificado da Estrutura Organizacional.

Adaptada da Instituição Financeira X

Quanto ao ingresso de colaboradores na área de TI da Instituição Financeira X, atualmente ocorre via Seleção Externa ou via programa de ingressos na TI, que busca funcionários com perfil para assumir cargos de TI e que estão lotados em outras áreas da Instituição.

Quanto aos funcionários lotados na TI da Instituição a ascensão ocorre via seleções internas que estão alinhadas às políticas e diretrizes de Gestão de Pessoas da IF, pautadas nos seguintes princípios:

- *Isonomia*: Buscam garantir a igualdade de condições aos funcionários durante o processo de avaliação;
- *Clareza e Transparência*: Pautam-se pela transparência e pela ampla divulgação dos critérios estabelecidos;

- *Meritocracia*: Considera os conhecimentos, as habilidades e as experiências adquiridas pelos funcionários no decorrer da sua história pessoal e profissional;
- *Pró-atividade*: São identificados, de forma contínua e permanente, funcionários interessados para o preenchimento de vagas existentes.

Para a Instituição Financeira X as premissas das seleções internas, seus parâmetros e metodologia permitem a criação de evidências explícitas da aderência dos candidatos selecionados ao perfil exigido para a função, gerando transparência nos resultados.

3.3 – GESTÃO DO CONHECIMENTO NA TI DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA X

Segundo a Instituição financeira X, vivemos em uma sociedade na qual a produção do conhecimento se dá num ritmo cada vez mais acelerado e esse se torna diferencial competitivo de mercado, sendo assim é necessário que as organizações adotem mecanismos que viabilizem a construção, compartilhamento e Gestão de Conhecimento.

Além disso, é crescente a entrada, na Instituição, de novos colaboradores da Geração Y, que chegam trazendo um novo olhar sobre o uso das tecnologias, especialmente no que diz respeito à interação.

A Instituição Financeira X, deixa explícito a grande relevância que a Gestão do Conhecimento tem para a sustentabilidade da empresa ao incluir na sua estratégia corporativa, entre os cinco itens que compõe os seus desafios e objetivos estratégicos, a Gestão do Conhecimento.

A IF enfatiza o seu empenho em gerir o conhecimento produzido internamente, mantendo o seu foco na valorização do compartilhamento de experiências e na aquisição do conhecimento. A Instituição esclarece também que seu objetivo principal é fortalecer a aquisição e certificação de conhecimentos estratégicos.

Conceitualmente a Instituição Financeira X, assim como outros autores e empresas compartilha da dificuldade de definição da Gestão do Conhecimento, tendo em vista as diversas abordagens referente ao assunto, porém de forma resumida, define que a GC é uma tentativa de uma empresa controlar a criação e o compartilhamento de conhecimento interno.

Todavia, a empresa compartilha da definição dos tipos de conhecimento, pois a Instituição Financeira X cita a definição de conhecimento explícito, conhecimento tácito e conhecimento organizacional em alguns locais, como por exemplo, artigos da ferramenta Wiki, Normativo interno, em um curso sobre GC disponibilizado em sua universidade corporativa e em um novo conceito, denominado digitização do conhecimento, onde também a menção de conhecimento não estruturado (tácito – conhecimento restrito ao indivíduo, não compartilhado até o momento, por sua própria natureza prática ou por uma questão de sigilo) e conhecimento estruturado (explícito – conhecimento que após ser compartilhado pode ser registrado documentalmente).

Sendo assim, entende-se que a IF segue as definições do autor Pelanyi que definiu os dois tipos distintos e mutuamente complementares de conhecimento, além de seguir os autores Nonaka e Takeuchi que explicam que o conhecimento é criado por indivíduos e sua criação organizacional é um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos, sendo assim foi com base nessa definição que surgiu a espiral do conhecimento ou processo SECI.

Portanto, a Gestão do Conhecimento da Instituição Financeira X está baseada no processo SECI, que é um modelo que propõe quatro modos de conversão do conhecimento:

- *Socialização – Do tácito para o tácito:* é o processo de conversão do novo conhecimento tácito pelo compartilhamento de experiências na interação social diária. Uma vez que o conhecimento tácito é difícil de ser formalizado e geralmente está atrelado a uma determinada situação no tempo e no espaço, ele só pode ser adquirido pelo compartilhamento de experiências diretas.
- *Externalização – do tácito para o explícito:* O conhecimento tácito é explicitado em conceitos, imagens, textos, etc. de forma a poder ser compartilhado com as outras pessoas. Aqui, o diálogo é fundamental, é o meio efetivo para articular o conhecimento tácito de um indivíduo, tornando-o passível de ser compartilhado.
- *Combinação – do explícito para o explícito:* O conhecimento documentado é coletado dentro ou fora da Organização e é processado, modificado adaptado para a realidade da Organização e é novamente documentado, sistematizado num patamar de complexidade superior.

- *Internalização – do explícito para o tácito*: O conhecimento explícito criado e compartilhado dentro de uma organização é então convertido para conhecimento tácito, pelos indivíduos, pelo processo da Internalização. É quando o conhecimento é aplicado e usado em situações práticas e se torna a base de novas rotinas. Dessa forma, o conhecimento explícito tem de ser atualizado pela ação, prática, e reflexão de forma a poder tornar-se conhecimento adquirido por alguém.

Todavia, há iniciativas de Gestão do Conhecimento específico de algumas áreas, no caso da Tecnologia da Informação existem ferramentas específicas para a Gestão do Conhecimento, pois em muitos casos o conhecimento está no domínio de apenas um indivíduo, ou há necessidade de documentar melhores práticas adquiridas no decorrer de um projeto.

Ao observar que a TI da Instituição possui necessidades específicas de GC, surgiram algumas propostas, como por exemplo, a formação de, no mínimo, dois especialistas por domínio-área de conhecimento, a criação de uma área específica de pesquisa e desenvolvimento para Gestão do conhecimento de analistas, gerentes e executivos, visando antecipar possíveis ausências devido alocação de colaboradores em outros cargos, promoção, demissão, afastamento médico, etc.

Por fim, apesar de haver iniciativas específicas de Gestão do Conhecimento para a TI, atualmente o processo de identificação e mapeamento, criação, documentação, armazenamento e compartilhamento ocorre via ferramentas de Gestão do conhecimento que encontram-se a disposição de seus colaboradores.

3.3.1-Ferramentas Utilizadas para a GC

A tecnologia da Informação da Instituição Financeira X faz uso de várias ferramentas para promover a Gestão do Conhecimento, sendo que todo o conhecimento organizacional produzido ao longo de sua história ficam disponibilizados para consulta, sendo que algumas ferramentas possuem a função de repositório do conhecimento, outras aplicam o conhecimento organizacional através de cursos, outras oferecem espaço para a discussão colaborativa relativa (grupos de prática) de determinados assuntos que ainda geram dúvida e estão em processo de conversão para o conhecimento estruturado

(explícito) e há ferramentas com a função específica de mapear colaboradores que são referência em determinados assuntos devido suas competências, experiências e *expertises* adquiridas ao longo da carreira e através de vídeos disponibilizar para a organização a contribuição desse colaborador.

Sendo assim, o conteúdo que se segue tem o intuito de definir cada uma das ferramentas de Gestão do Conhecimento, suas funções e qual o papel delas dentro da Instituição Financeira X.

3.3.1.1 – Universidade Corporativa

Quanto a Universidade Corporativa da empresa X, tanto os colaboradores da TI como os demais funcionários da Instituição possui acesso aos cursos de formação, sendo que há cursos direcionados para todos os colaboradores e cursos direcionados para um público-alvo específico.

O termo universidade corporativa teve início na década de 1950 nos Estados Unidos. Segundo Meister (1999), nas décadas de 50, 60 e 70 empresas formaram grupos para instruir os seus colaboradores para que pudessem executar suas atribuições com a melhor qualidade possível. Todos os investimentos em infraestrutura educacional acabaram denominadas com universidades, faculdades corporativas ou instituto.

Para Oliveira (2014), UC são unidades que centralizam as ações de educação na organização, materializando treinamentos, capacitações, cursos (presenciais ou a distância) e um método de formação de colaboradores de forma que o aprendizado esteja alinhado com os propósitos e objetivos da Instituição.

Sendo assim,

“A universidade corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas, focado na gestão de pessoas por competências, que tem o objetivo de promover a cultura e os valores da empresa e de capacitar os funcionários de acordo com as necessidades específicas de cada setor.” (Gomes e Starec, 2007, p. 15-16)

A Instituição financeira X, possui uma das melhores Universidades Corporativas do País, recebendo em 2016 os prêmios: Prêmio Top of Mind de RH 2016 , Learning & Performance Brasil: Destaque 15 anos e Prêmio EduCorp 2016: Melhor Case de Universidade Corporativa.

A UC da Instituição teve início em 1965 quando através de um Departamento de seleção e desenvolvimento de pessoal, desenvolveu treinamentos internos, presenciais e a

distância. Com o tempo, o Portal da Universidade Corporativa de Instituição financeira X se tornou robusto e com uma grande quantidade de conteúdo, oferecendo inclusive cursos abertos para o público externo, disponibilizando uma plataforma de UC voltada para a família, possui um grande acervo de livros que podem ser solicitados para leitura por um determinado período, assim como acontece com as bibliotecas tradicionais, além de oferecer acesso à plataforma da UC na versão Mobile.

Para a Instituição Financeira X a sua Universidade corporativa possui o papel de desenvolver competências profissionais, por meio da sistematização de ações educacionais, que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem da empresa.

Conforme apresentado do relatório anual de 2016 a Instituição oferece mais de 690 soluções de capacitação, em diferentes modalidades (presencial, a distância, misto ou em serviço) e em diversas mídias. Segundo o Relatório a empresa chegou ao número de 7.348.553 de horas de treinamento no ano de 2016, o que equivale a uma média de 73,05 horas de treinamento por funcionário. Neste mesmo ano a empresa contou com atuação de 1.211 colaboradores do total de 1.857 capacitados para conduzir cursos dentro da instituição. Sendo assim, no ano de 2016, a empresa investiu mais de R\$ 97,4 milhões em educação corporativa.

A UC da Instituição Financeira X também oferece bolsas universitárias e de idiomas, além de possui um programa interno de certificações distribuídas em temas de importância estratégica para a empresa.

Por fim, a Instituição disponibilizou um curso específico sobre Gestão do Conhecimento, explicando a importância de existir um processo contínuo da educação, auxiliando na reflexão sobre como o compartilhamento e a disseminação do conhecimento podem fortalecer empresas e organizações. Reflete também sobre como as recentes transformações sociais, econômicas e tecnológicas levaram a uma nova concepção de competência, a competência coletiva. Finalizando com a análise sobre qual é o tipo de visão que as empresas precisam desenvolver e estimular em seus colaboradores sobre a formação continuada.

3.3.1.2 – Portal Wiki

Wiki é uma tecnologia Web 2.0 que viabiliza a elaboração de repositórios de conhecimento tendo como base um conjunto de páginas *Web* interligadas (Costa, Alvelos e Teixeira, 2013).

A Instituição Financeira X adotou em 2007 o software livre MediaWiki e em 2010 lançou oficialmente o seu Portal Wiki de Gestão do Conhecimento. Para a empresa o Portal funciona como uma comunidade de prática possibilitando que os funcionários compartilhem conhecimentos, além de colaborar com a capacitação de seus colaboradores, ou seja, é um espaço de construção coletiva e que para a Instituição nunca estará concluído, pois o conhecimento nunca para de evoluir.

Segundo a Instituição, para que um colaborador contribua com o portal basta compartilhar seus conhecimentos e práticas, criando suas páginas pessoais, escrevendo artigos de conhecimento, compartilhando participações em palestras, gerenciando processos administrativos de seu trabalho, participando de ações de capacitação e usufruindo das demais funcionalidades do ambiente. Todavia, para que o ambiente permaneça dentro dos padrões estabelecidos pela empresa, algumas normas de convivência foram elaboradas e precisam ser respeitadas.

Para se ter uma ideia do sucesso da ferramenta dentro da empresa, desde sua implantação foram publicados 87.900 artigos e a página mais evidente nas estatísticas da ferramenta chega ao número de 8.356.172 de acessos, além desse tipo de estatística a ferramenta disponibiliza informações sobre artigos recentemente publicados e as últimas alterações em conteúdos compartilhados.

Assim como outras ferramentas de GC adotadas pela empresa, o Portal Wiki não está disponível somente para os funcionários da TI e sim, para todos os colaboradores. Sendo assim, há restrições de acessos devido à criticidade de determinados assuntos, desta forma conhecimentos e conteúdos atribuídos a áreas estratégicas da Instituição possuem uma área específica para criação, compartilhamento e pesquisa de conteúdo.

3.3.1.3 – IBM iNotes

O IBM iNotes é um cliente da *web* para acesso ao correio, contatos, calendário, planejamento e serviços de colaboração baseados no IBM Domino. Através dele é possível usar navegadores da *web* para enviar e receber correio, usar calendário e contatos, criar

itens de pendências ou do bloco de notas, trabalhar offline e inclui recursos sociais que oferecem acesso facilitado ao conhecimento.

Na instituição Financeira X o IBM iNotes é utilizado diariamente por praticamente todos os funcionários da empresa, independentemente de estar lotado na TI ou não. A funcionalidade de correio (e-mail) é uma das formas mais utilizadas pelos colaboradores da TI da Instituição para formalizar contatos com outros colaboradores da mesma área ou de áreas cujo o contato é constante.

A ferramenta fornece também o serviço de mensagem instantânea o que facilita o diálogo e o entendimento de determinados assuntos, pois independentemente da localização dos colaboradores o contato ocorre em tempo real.

Planejamento de reuniões é um recurso muito utilizado na TI da empresa, principalmente por gestores, pois desta forma os colaboradores podem agendar dia e hora da reunião, estipular o assunto e convidar os colegas envolvidos no tema para participarem da reunião.

O grande diferencial desta ferramenta é que o colaborador pode armazenar em pastas os e-mails de um mesmo tema e com o passar do tempo gerar um repositório de e-mails para consultas futuras, para auxílio em demandas futuras, eliminar dúvidas e para esclarecer possíveis questionamentos, o que de certa forma se relaciona com a Gestão do Conhecimento, tendo em vista que há colaboradores que armazenam praticamente todo o seu conhecimento adquirido nesta ferramenta.

3.3.1.4 – Portal Connections

Segundo o desenvolvedor da plataforma o IBM Connections é uma ferramenta capaz de auxiliar as organizações no gerenciamento do conhecimento, acelerando a inovação e oferecendo resultados rápidos.

Na TI da instituição financeira X é através desta ferramenta que o grupo de prática realmente se concretiza. Nesta ferramenta cada colaborador possui um perfil e tem acesso a aplicativos de armazenamento de arquivos, blogs, fóruns, wikis e comunidades.

A ferramenta atua como se fosse uma rede social, pois o colaborador pode construir uma rede de contatos, para compartilhamento de informações, além de ter a opção de seguir um determinado colaborador que por sua experiência e conhecimento se torna um

disseminador de conhecimento, sendo assim sempre que este funcionário interage com a ferramenta publicando um artigo, ou participando de um grupo de prática quem o segue será notificado sobre a atividade do seu colega.

3.3.1.5 – Drives compartilhados

Na Instituição financeira X os drives compartilhados não estão disponíveis para todos, sendo assim somente áreas consideradas estratégicas ou táticas tem acesso a esse espaço de armazenamento. Sendo assim a TI da instituição financeira é uma dessas áreas autorizadas a utilizar os Drives para armazenamento de artigos, manuais, guias práticos e todos os tipos de documentos gerados durante um projeto.

Sendo assim, os Drives são muito utilizados na TI da Instituição, pois uma vez que um determinado conteúdo é armazenado nesse espaço ele fica disponível para o colaborador em qualquer equipamento localizado dentro da Tecnologia da Informação da empresa, isso agiliza e facilita a condução dos projetos, pois mesmo que o funcionário esteja em uma estação que não é a sua, ele consegue acessar seus dados e fazer resolver seus problemas de qualquer ponto de acesso disponibilizado pela Instituição.

3.3.1.6 – Portal Digitização do Conhecimento

Esta iniciativa de Gestão do Conhecimento teve início no final de 2015 e até o momento de acesso exclusivo da área de TI da Instituição Financeira X. A digitização do conhecimento é um processo estruturado que de forma ágil, consistente e consensual, resgata e registra o conhecimento através de publicação de vídeos. A intenção da ferramenta é facilitar o aprendizado e o reúso de um determinado conhecimento. Esse processo é dividido em quatro partes:

- *Planejamento das Atividades*: Consiste na priorização de tema, identificação colaboradores com conhecimentos estratégicos, negociação de liberação do colaborador, planejar e construir um cronograma;
- *Levantamento e Estruturação do Conhecimento*: Consiste no levantamento de requisitos através da abordagem do pensamento criativo aplicado, para que seja possível a estruturação das informações e a elaboração de um roteiro;

- *Gravação e Edição*: É a fase em que são gravados os vídeos que serão disponibilizados.
- *Armazenamento, Distribuição e Publicação*: Após a conclusão da gravação e edição dos vídeos o Portal de Digitização é atualizado com os novos conteúdos e através de notícias internas os colaboradores tomam conhecimento de que há mais um conhecimento digitizado.

Esta ferramenta foi de grande importância no processo de migração de uma das plataformas de desenvolvimento da empresa, vídeos com informações e passo a passo foram disponibilizados para que os funcionários passassem a ter mais familiaridade com a nova plataforma. O resultado foi extremamente positivo, pois indicadores de gestão informam que grande parte dos colaboradores migraram rapidamente de uma plataforma para a outra, pois não foi necessário mobilizar outras áreas e recursos para capacitar seus colaboradores, tendo em vista que, em caso de dúvidas os vídeos estavam disponíveis e a partir da colaboração de grupos de práticas novos vídeos foram elaborados visando atender todas as necessidades dos desenvolvedores.

3.3.1.7 – CA Clarity PPM

Segundo a *Computer Associates* a plataforma possibilita o gerenciamento de todo o ciclo de vida da inovação e permite investimentos estratégicos mais embasados. Esta ferramenta foi introduzida recentemente no dia a dia dos colaboradores da TI da Instituição Financeira X e conseqüentemente é uma ferramenta em que os funcionários demonstram pouca familiaridade até o momento, apesar de haver uma área específica para a Gestão do Conhecimento produzido durante o ciclo de vida de projetos.

3.3.1.8 – Portal Intranet

Segundo Carvalho et al. (2010), o termo Intranet foi usado pela primeira vez no dia 19 de Abril de 1995, em um artigo da autoria técnica de Stephen Lawton, na *Digital News & Reviews*. Ainda, segundo Carvalho et al. (2010), essa ferramenta viabiliza que projetos e processos possam ser desenvolvidos em grupos sem a necessidade dos colaboradores

estarem reunidos em um mesmo local. A troca de informações, ideias e experiências criam um ambiente colaborativo fornecendo serviços como notícias e políticas da organização, gerenciamento de projetos, repositório de conhecimentos, estatísticas e relatórios gerenciais, recrutamento e treinamento, informações logísticas, tratamento de reclamações e benefícios de assistência social.

Na Instituição Financeira X, o Portal Intranet é a ferramenta que possibilita o acesso a conteúdos que viabilizam o atendimento aos clientes, dados e informações de apoio, informações institucionais e conteúdo direcionado para a qualidade de vida e desenvolvimento da carreira de seus colaboradores.

Possui espaço reservado para notícias de interesse da Instituição e de seus funcionários e espaço para conteúdos disponibilizados por mídias, como por exemplo, vídeos institucionais em que executivos de diversos setores passam para seus colaboradores quais são os desafios, metas e direcionadores estratégicos em um determinado período. Além de diversos outros serviços, entre eles os de Gestão do Conhecimento, tanto para o conhecimento em estruturação, como o que está estruturado.

4 – ESTUDO DE CASO

A seguir é apresentada a metodologia da pesquisa, resumindo o caminho seguido pelo estudo para atingir seus objetivos. Segundo Demo (1995, p. 11) pode-se interpretar a metodologia como o “estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”.

Sendo assim, a metodologia utilizada inicia-se apresentando o ambiente de pesquisa, caracterizando a área de TI da Instituição Financeira X.

Em seguida, é exposto o instrumento de pesquisa, detalhando o tipo e método utilizado para aplicação da mesma. Em seguida é apresentado a ferramenta para aplicação da pesquisa e o formato das questões que compõe o questionário aplicado. Também é detalhado como foi o processo de autorização para aplicação da pesquisa pela área gestora do assunto Gestão do Conhecimento na IF e como foi estabelecido o acesso à ferramenta de pesquisa.

Mais adiante é apresentado o universo de aplicação da pesquisa e a amostra coletada durante a aplicação do questionário, delimitando o público-alvo do estudo.

Por fim, são expostos a forma como os dados coletados foram tratados, que plataforma foi usada para análise das informações e os resultados obtidos.

4.1 – AMBIENTE DE PESQUISA

Na presente pesquisa sobre a Gestão do Conhecimento o foco está voltado para a Tecnologia da Informação da Instituição Financeira X e a percepção que seus colaboradores apresentam sobre o tema, todavia para orientar o estudo foi apresentada uma visão geral sobre a IF, sua área de TI e a forma como a GC é aplicada dentro da empresa.

4.2 – INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

O presente estudo fez o uso da pesquisa quantitativa. Segundo Manzato e Santos (2012), esse tipo de pesquisa é utilizada quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de um universo (público-alvo) através de uma amostra que represente uma comprovação estatística.

Sendo assim, foi utilizado um questionário para efetuar o levantamento de dados para a pesquisa quantitativa, sendo que foram elaboradas perguntas de múltipla escolha e questões utilizando escalas de avaliação. A escala utilizada nesta pesquisa foi a Likert, pois a mesma vem sendo constantemente empregada em pesquisas quantitativas e visando obter informações mais ricas e precisas foi considerada a escala de cinco níveis.

Para efetuar a coleta dos dados foi utilizada uma ferramenta mantida internamente pela Instituição Financeira X, todavia esta ferramenta é uma versão customizada do *software* livre LimeSurvey.

Para acessar a ferramenta foi necessário solicitar acesso através de contato com a área gestora da mesma, em seguida foi preciso enviar para a gestão de pessoas uma solicitação de informações para trabalho acadêmico, desta forma a gestão de pessoas encaminhou a solicitação para a unidade estratégica gestora do assunto da pesquisa para avaliação e autorização da aplicação do questionário, uma vez autorizada a aplicação do questionário o a gerência de capital humano da IF enviou comunicado solicitando para que todos os colaboradores da TI da instituição colaborassem com a pesquisa, preenchendo o questionário.

4.3 – UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA

O universo da pesquisa é a Diretoria de Tecnologia da Informação da Instituição financeira X, localizada em Brasília. Trata-se de um universo de mais de 4 mil funcionários distribuídos em funções com perfil de gestão, técnico e administrativo.

Para viabilizar a pesquisa foi disponibilizado um questionário, o mesmo ficou disponível para colaboração de todos os funcionários entre 06/07/2017 e 14/07/2017 e possui 23 questões divididas em 3 grupos:

- *Informações do respondente*: composto de 4 questões;
- *Ações e contribuições da TI da Instituição Financeira com o conhecimento*: composto por 9 questões;
- *Tecnologia da informação e a Gestão do Conhecimento*: composto por 10 questões.

Sendo assim, foi gerada a amostra total de 248 questionários respondidos, sendo que 222 funcionários responderam o questionário por completo o que equivale a 5,5% do

público-alvo da pesquisa. Todavia, para este estudo serão considerados somente os questionários completos.

4.4 – TRATAMENTO DE DADOS

A ferramenta utilizada para aplicação do questionário tem a funcionalidade de gerar um arquivo de dados delimitados, cujo o delimitador é a vírgula. Este arquivo possui o formato CSV (*Comma-separated values*) que é um tipo de arquivo que armazena dados tabelados.

Para tratamento dos dados, geração de gráficos e descoberta de *insights* foi utilizado o Qlik Sense, que é uma plataforma para a análise de dados e amplamente utilizada em empresas como um sistema de BI (*Business Intelligence*).

Sendo assim, o arquivo com a fonte de dados do questionário foi configurado (conforme formato e delimitador), preparado e carregado na plataforma Qlik Sense para fosse possível a análise dos dados e geração de informações importantes para que a Diretoria de Tecnologia da IF possa avaliar qual a percepção dos seus colaboradores sobre a Gestão do Conhecimento.

4.5 – RESULTADOS

O estudo buscou estabelecer inicialmente o perfil dos colaboradores que responderam o questionário aplicado na TI da Instituição. Sendo assim, a pesquisa obteve que 86,5% dos funcionários atuam em funções em que o perfil é técnico, 10,6% atual em cargos de gestão, 2,3% em cargo administrativo e 0,5% não soube responder. Porém, quando perguntados sobre em qual perfil de cargo os funcionários acreditavam ter maiores condições de aplicar seus conhecimentos e colaborar de forma mais efetiva com a empresa, os resultados se apresentaram conforme os Figuras 4.1 e 4.2.

Sendo assim, foi possível verificar que 26% dos funcionários que atuam em uma função de perfil técnico acredita que tem condições de contribuir de forma mais efetiva com a Instituição atuando em um cargo de outro perfil. Segue relação entre perfil de cargo de atuação e perfil do funcionário:

- Dos funcionários que atuam em cargo de perfil técnico 74% acreditam atuar no cargo correto, 18,8% acreditam ter perfil de gestão, 6,3% preferem cargos de perfil administrativo e 1% acredita que se enquadraria em outros tipos de cargos.
- Dos funcionários que atuam em cargo de perfil de gestão 79,2% acreditam atuar no cargo correto e 20,8% acreditam ter perfil para atuar em cargo técnico.
- Dos funcionários que atuam em cargo de perfil administrativo 60% acreditam atuar no cargo correto e 40% acreditam ter perfil para atuar em cargo técnico.

Com base nessas informações fica evidente que a área de TI da Instituição precisa dedicar esforços na Gestão de competências, buscando alocar seus colaboradores conforme seus conhecimentos, as habilidades e as experiências. Segundo Coelho (2004) as empresas necessitam identificar as incompatibilidades existentes e iniciar um processo de negociação para que ocorra a compatibilização entre realidades e a redução dos diferenciais identificados. Desta forma, a IF evitará funcionários desmotivados e subaproveitados.

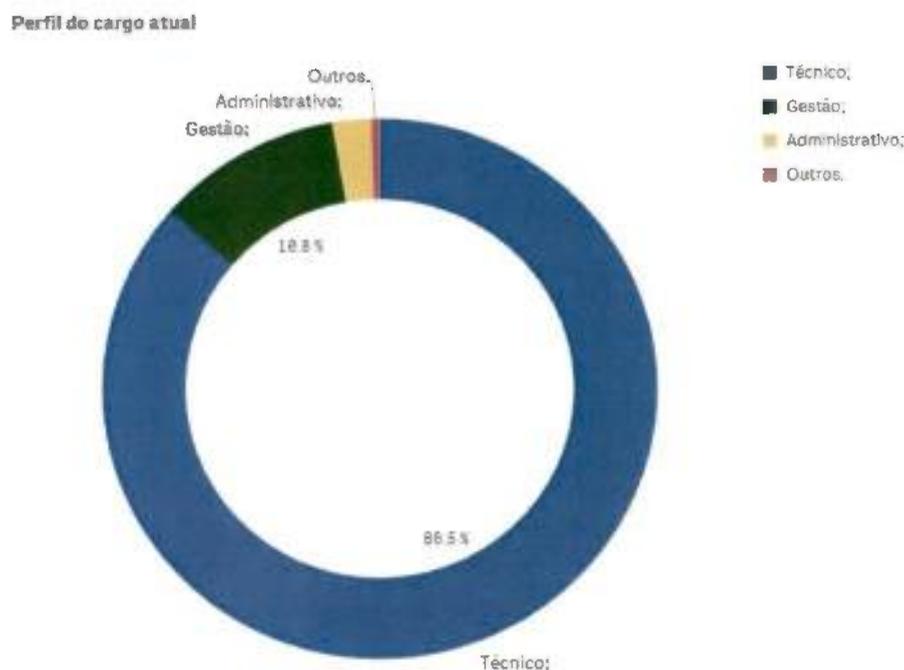


Figura 4.1 – Perfil do cargo atual

Perfil do cargo de preferência do funcionário

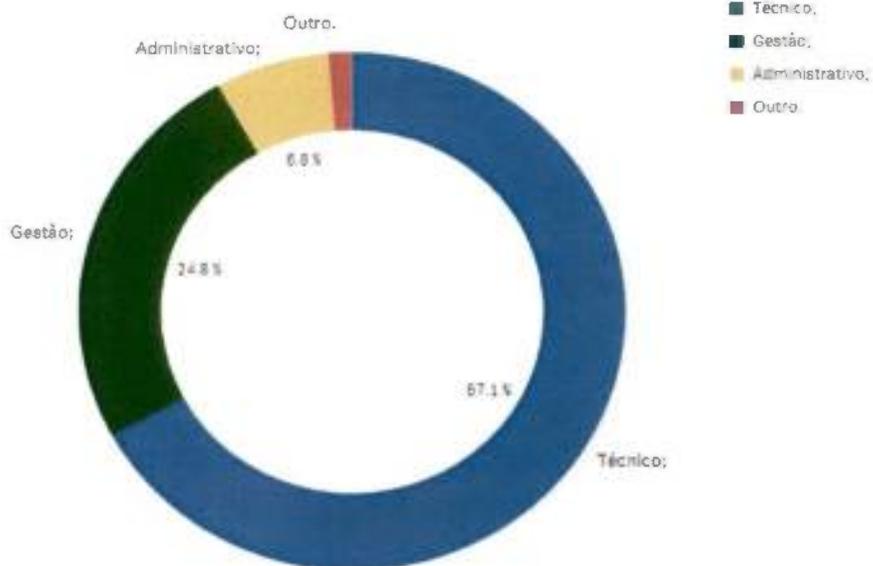


Figura 4.2 – Perfil do cargo de preferência do funcionário

Durante a pesquisa foi verificado a relação entre o tempo em que o funcionário está na IF e o tempo em que ele está no cargo atual, segue resultado:

Tempo de atuação na Instituição Financeira

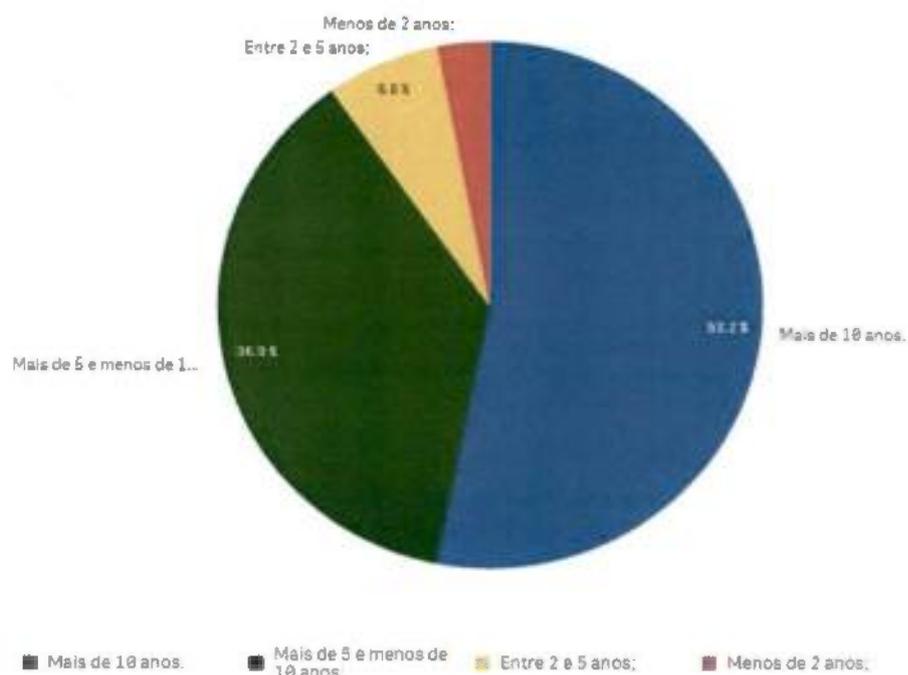


Figura 4.3 – Tempo de atuação na Instituição Financeira

Tempo de atuação no cargo atual

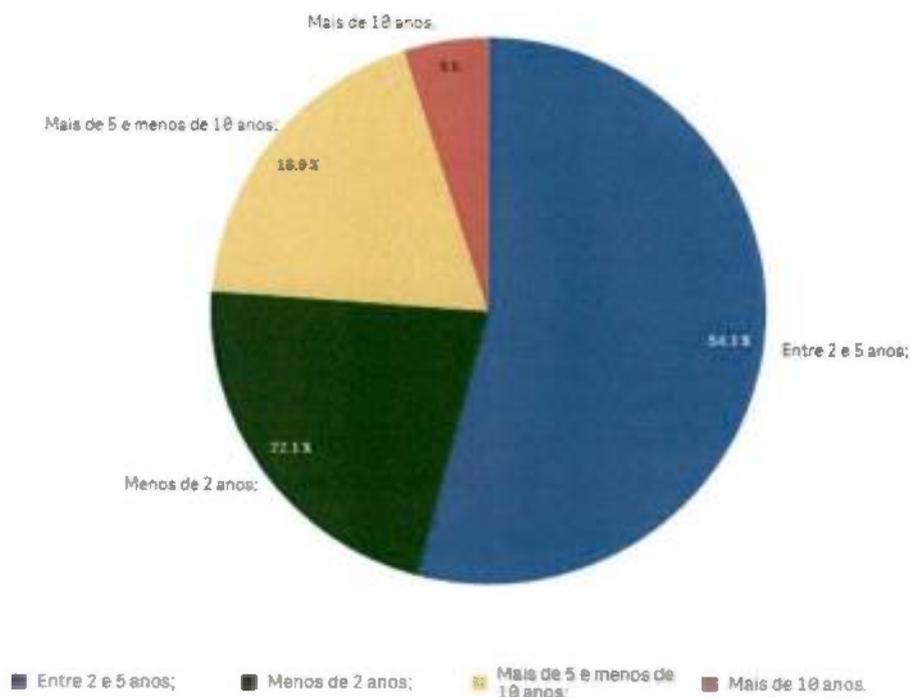


Figura 4.4 – Tempo de atuação no cargo atual

Os dados avaliados podem ser considerados satisfatórios, pois demonstra que a empresa possui métodos de gestão que são capazes de evitar a perda de colaboradores para outras empresas, prova disso é que 53,2% dos funcionários atuam na IF há mais de 10 anos e 36,9% estão na empresa há mais de 5 e menos de 10 anos, evidenciando que a Diretoria de TI da Instituição possui processo de gestão de carreiras. Outra informação de grande importância é o tempo de atuação no cargo atual, pois 22,1% estão há menos de 2 anos no cargo atual e 54,1% estão no mesmo cargo há mais de 2 e menos 5 anos, demonstrando que a Instituição Financeira X possui processos de promoção de seus funcionários, promovendo a motivação e satisfação dos mesmos.

Na continuação da pesquisa os funcionários foram indagados sobre a atuação da empresa nas ações de educação e capacitação direcionadas para a área de TI e se essas ações contribuem com a alavancagem do conhecimento organizacional. O resultado foi extremamente satisfatório, pois da amostra de 222 dos funcionários 206 concordam que a empresa desenvolve ações de educação e capacitação voltadas para os funcionários de TI,

sendo que destes, 195 acreditam que estas ações alavancam o conhecimento organizacional. Segue gráficos:

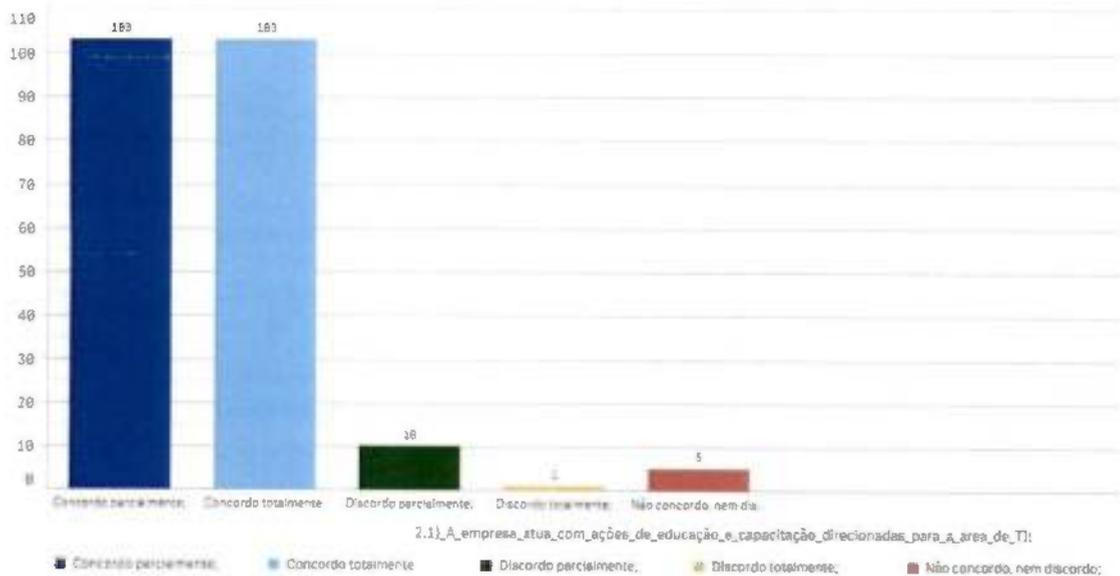


Figura 4.5 – Ações de educação e capacitação

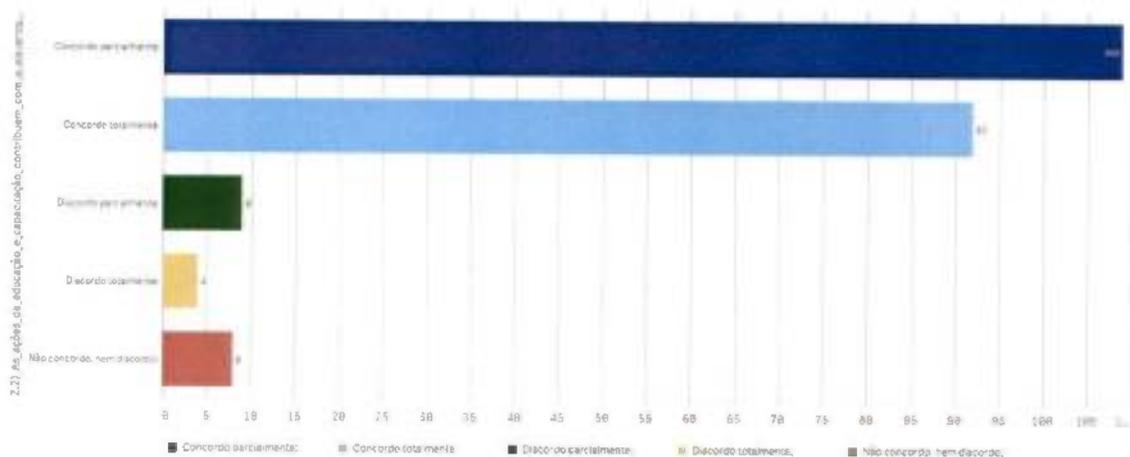


Figura 4.6 – Ações de educação e capacitação e a alavancagem do conhecimento

Sendo assim, fica evidente que os esforços da empresa na educação corporativa apresenta retorno positivo, pois além de possuir uma universidade corporativa premiada, a Instituição financeira X consegue o reconhecimento de seus colaboradores.

Na visão de Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2007) os indicadores são recursos metodológicos capazes de gerar medidas quantitativas ou qualitativas a serem utilizadas para organizar e captar informações relevantes dos elementos que compõem um

determinado objetivo. Sendo assim, a pesquisa buscou informações sobre indicadores capazes de medir o quanto o conhecimento organizacional da IF é de conhecimento de todos, neste item as respostas podem ser consideradas desfavoráveis, pois 57,2% não concordam ou não sabem informar se há indicadores voltados para a Gestão do Conhecimento e apenas 4% concordam totalmente com a existência de indicadores voltados para a GC. A ausência de mecanismos que analisem o quanto o conhecimento organizacional está disponível inviabiliza a gestão de um dos componentes presentes na maioria dos modelos de GC encontrados na literatura, que é o compartilhamento do conhecimento, ou seja, é preciso que o conhecimento seja compartilhado para que haja a criação do conhecimento tácito através de experiência direta. No gráfico abaixo segue os resultados obtidos:

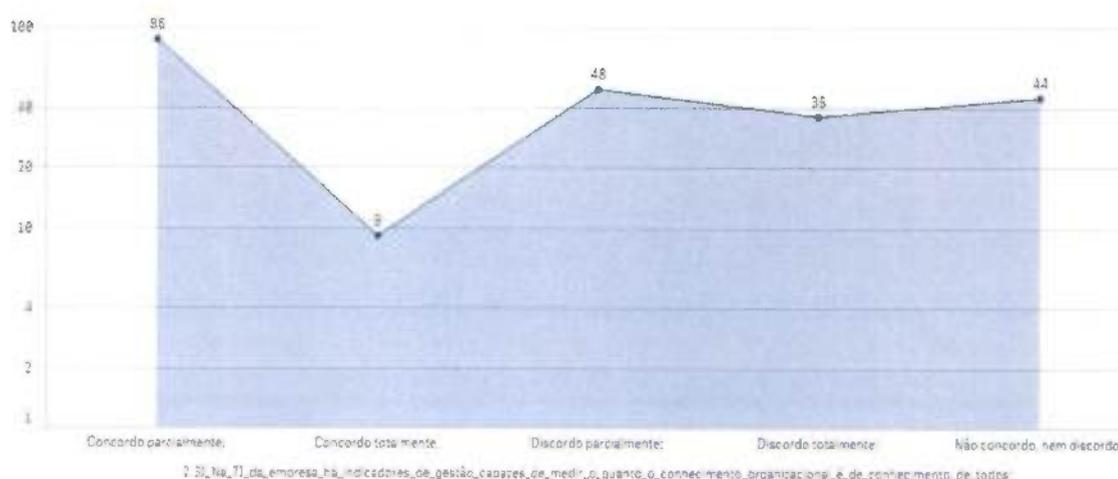


Figura 4.7 – Indicadores de gestão do conhecimento

Para que a questão do compartilhamento do conhecimento fosse analisada mais detalhadamente os colaboradores informaram qual a sua visão a respeito da disseminação do conhecimento de uma determinada área da TI para todas as demais áreas. O resultado reforça que o compartilhamento do conhecimento é uma questão que merece atenção por parte da Instituição Financeira X, pois o gráfico abaixo, mostra que 51,8% dos respondentes não concordam que o conhecimento de um determinado setor é disseminado para os demais setores.

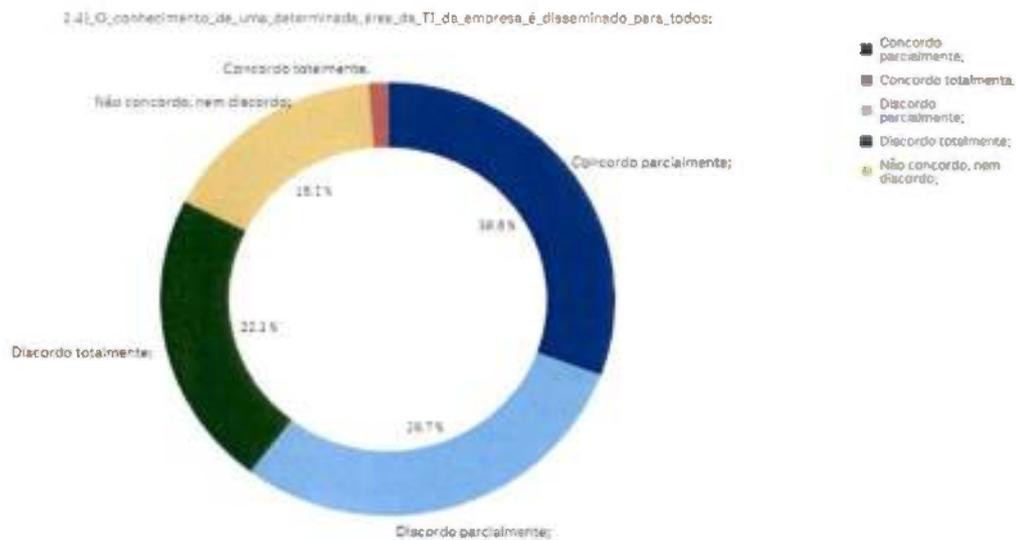


Figura 4.8 – Disseminação do conhecimento organizacional

Na sequência do questionário os funcionários responderam quanto a formação de colaboradores capazes de substituir um outro que por algum motivo se desligou da instituição. Da amostra de 222 respondentes, 142 não identificam que há processos de formação de substitutos. Sendo assim, a IF precisa atuar para que o ponto de vista dos funcionários mude, ou apresentando os métodos de preparação para os mesmos ou criando estrutura capaz de preparar os colaboradores de uma determinada área a assumir todos os assuntos afins.

Segundo Santos et al. (2001) é preciso uma nova abordagem na formação e que esta formação seja continuada. E para que os funcionários permaneçam produtivos, em condições de acompanhar as mudanças e otimizando seu tempo é necessário que a instituição invista na formação de colaboradores capazes de assumir funções diversas dentro da sua área de atuação, evitando o risco de ausência de capital intelectual para conduzir assuntos críticos e estratégicos da empresa.

Em seguida os funcionários também responderam se na sua área há processos conduzidos por um único colaborador, assim como na questão anterior o resultado foi desfavorável, pois dos 73,9% dos funcionários concordam que há processos conduzidos por um único colaborador. Sendo assim, os respondentes foram questionados se o conhecimento do colaborador que centralizada um determinado processo está registrado na base de conhecimento da empresa e 45,9% discordaram da afirmação, ou seja, nesses casos

não a aplicação da Gestão do Conhecimento, pois o conhecimento tácito permanece tácito, tendo em vista que o mesmo fica dentro do indivíduo. Segue gráficos:

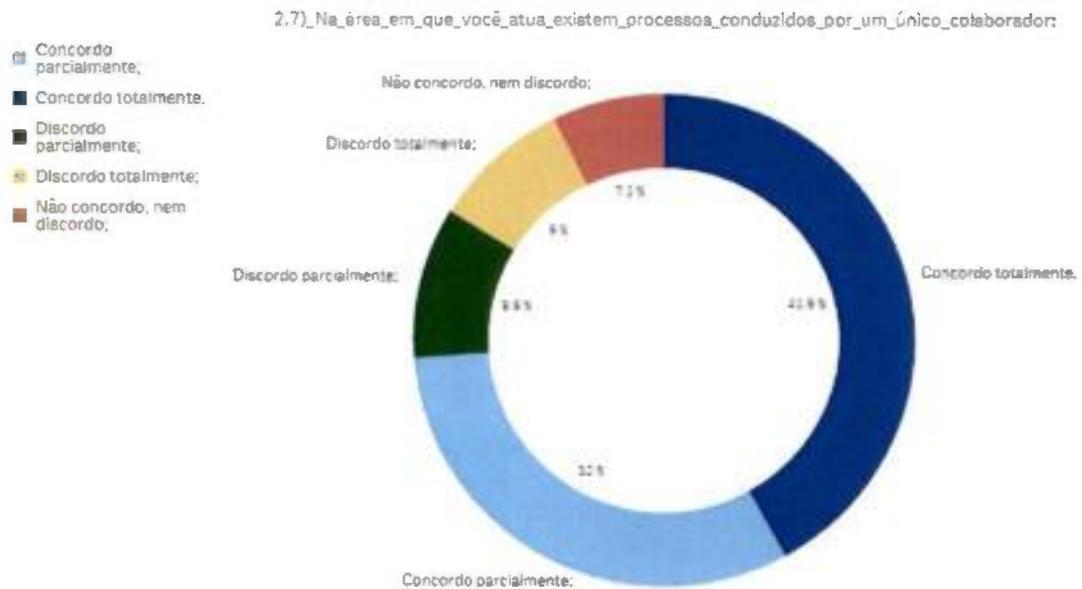


Figura 4.9 – Existência de processos conduzidos por um único colaborador

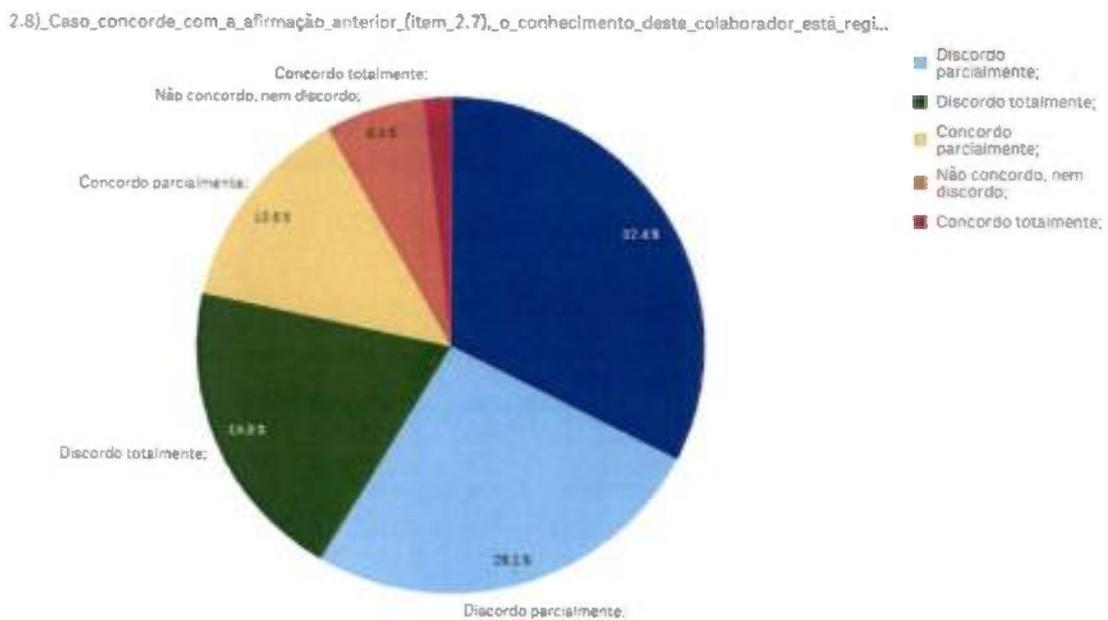
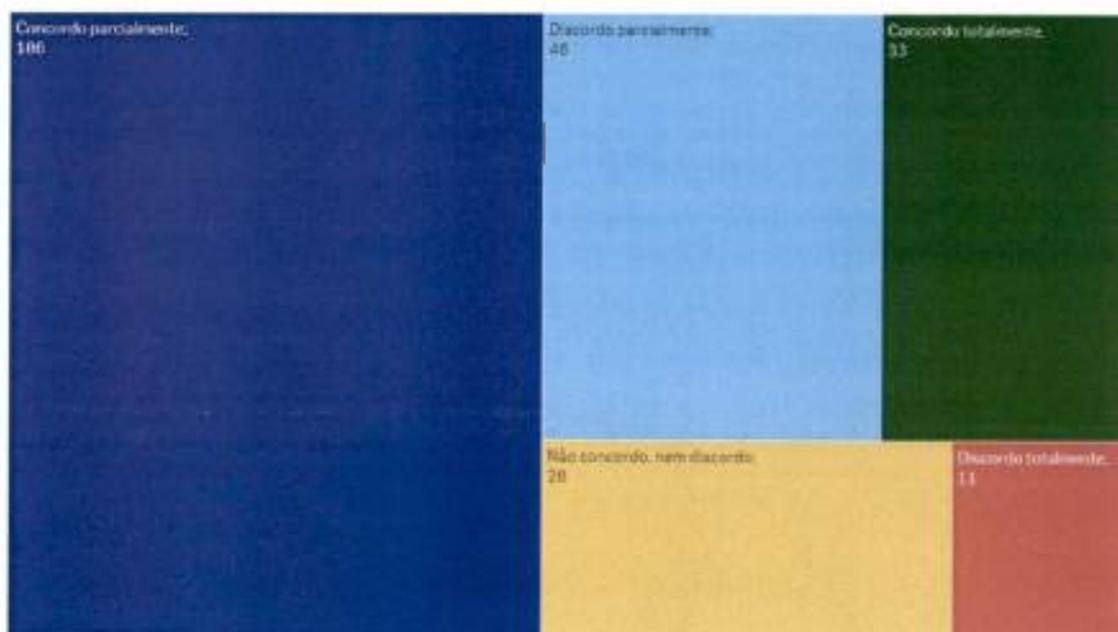


Figura 4.10 – Registro do conhecimento na base de dados da empresa.

Apesar das informações dos gráficos acima, cerca de 69,4% da amostra concordam que os gestores da área de TI da Instituição Financeira estimulam o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua. Sendo assim, cabe a área de TI da IF averiguar as lacunas no processo de GC, pois para os funcionários os gestores de TI apoiam culturas de Gestão do Conhecimento. Sendo que, 65,5% destes funcionários, além de concordarem que os Gestores estimulam a aprendizagem contínua, também concordam que os mesmos participam direta ou indiretamente do processo de Gestão do Conhecimento.

Na sequência da pesquisa os respondentes foram indagados se a Diretoria de Tecnologia da empresa promove a Gestão do Conhecimento organizacional e se a GC faz parte da cultura organizacional da empresa. Podemos verificar na figura 4.11 que 33 concordam totalmente e 106 parcialmente, o que equivale a 62,61% da amostragem, apesar de representar mais da metade da amostragem a Diretoria de TI da Instituição Financeira precisa avaliar formas de tornar a GC um tema em evidência, pois a IF como um todo demonstra sua preocupação pelo assunto colocando a Gestão do conhecimento como um dos desafios e objetivos estratégicos de sua estratégia corporativa.



A Diretoria de Tecnologia da empresa promove a Gestão do Conhecimento organizacional!

Figura 4.11 – Promoção da gestão do conhecimento organizacional na TI da empresa.

Na figura 4.11 foi possível verificar que a opinião dos colaboradores quanto a GC fazer parte da cultura organizacional da Instituição está bastante dividida, pois 127 concordam da afirmação e 68 não concordam com a afirmação e 27 não emitiram opinião. Sendo assim, a não concordância de um colaborador quanto a aplicação da cultura de GC, implica no entendimento de que o assunto não faz parte do seu dia a dia, não é algo do cotidiano e de amplo conhecimento daqueles que fazem parte de uma determinada área.



A Gestão do Conhecimento faz parte da cultura organizacional da empresa

Figura 4.12 – Gestão do Conhecimento como parte da cultura organizacional da empresa.

A questão aplicada na sequência mostra que realmente o tema Gestão do Conhecimento precisa se trazido para o protagonismo dentro da Instituição Financeira X, pois 37,4% dos respondentes informaram que não são frequentemente instruídos e orientados a praticar os processos (criação, compartilhamento, desenvolvimento, aplicação, uso, etc) de Gestão do Conhecimento, o que reforça o fato de muitos funcionários entenderem que a GC não faz parte da cultura da empresa, pois 80,9% dos que responderam que a GC não faz parte da cultura da IF também informaram que não são instruídos e orientados a praticar os processos de GC.

Segue abaixo, a figura 4.13 constando a percepção dos funcionários da TI da Instituição quanto o apoio as praticas dos processos de Gestão do Conhecimento.

3.4) Os funcionários da Diretoria de TI da empresa são frequentemente instruídos e orientados a praticar os processos (criação, compartilhamento, desenvolvimento,...

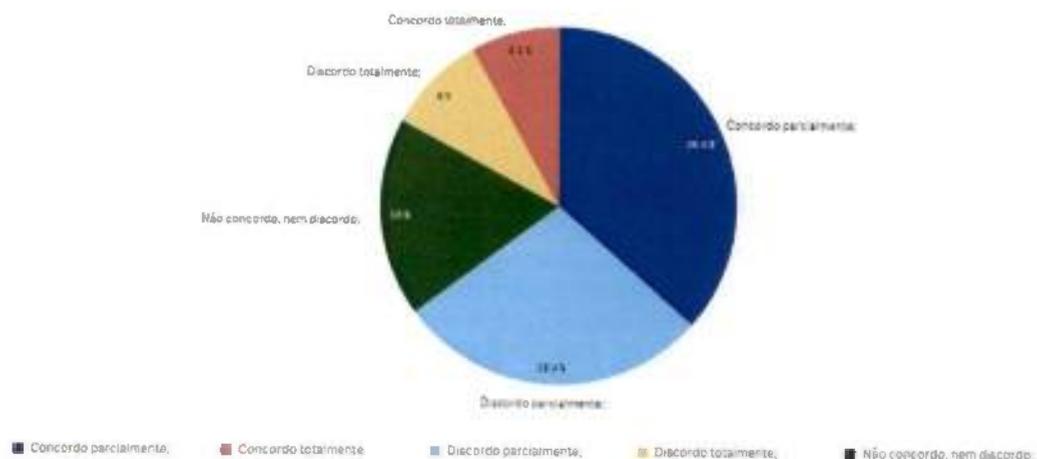


Figura 4.13 – Prática dos processos da Gestão do Conhecimento.

Um dos pontos de grande importância da GC é a capacidade de gerar conhecimento através de experiências e a partir delas consolidar as lições aprendidas. Uma vez registradas as mesmas precisam ser amplamente divulgadas dentro da empresa. Sendo assim, um dos meios utilizados para o compartilhamento deste conhecimento é a divulgação de manuais e boletins de melhores práticas. Portanto, segue gráfico que expõem a percepção dos funcionários sobre a divulgação das lições aprendidas (melhores práticas):

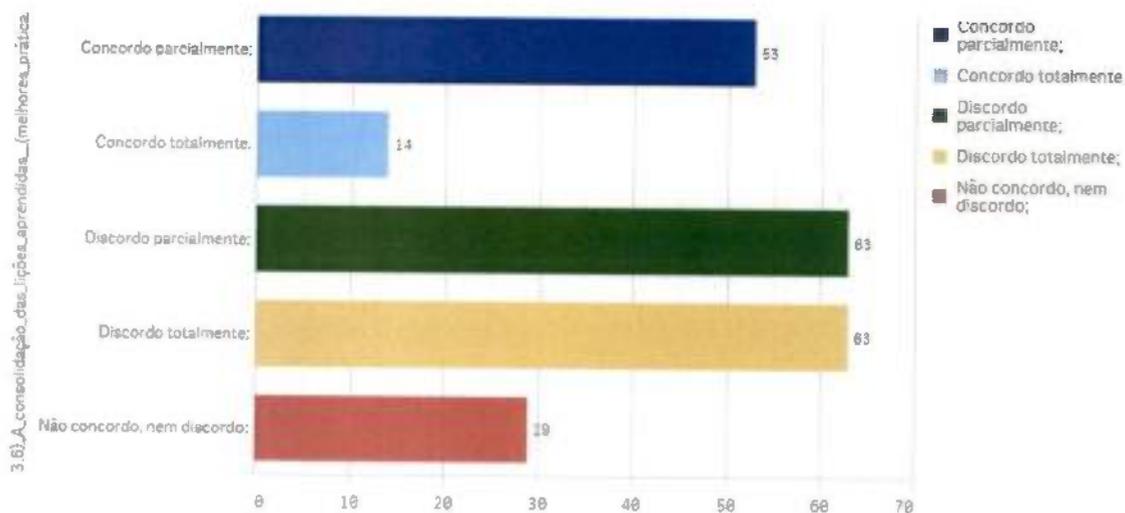
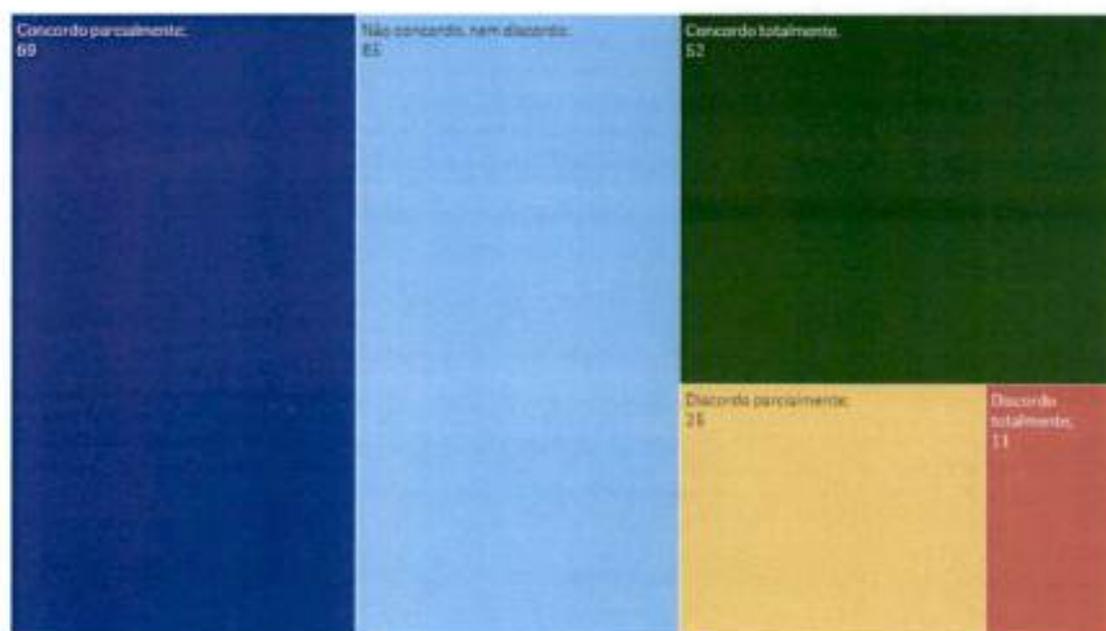


Figura 4.14 – Consolidação das lições aprendidas.

As informações da figura 4.14 acima de certa forma surpreende, pois a TI da Instituição Financeira X divulga periodicamente boletins de melhores práticas no portal dedicado para os colaboradores da TI. Sendo assim, cabe aos gestores da TI da instituição analisarem alternativas de divulgação que coloquem os boletins de melhores práticas em evidência, pois 126 dos 222 respondentes não creem que as lições aprendidas na área de TI da empresa são periodicamente disponibilizados.

Na sequência da pesquisa os funcionários informaram se a Gestão do Conhecimento é um tema estratégico na IF e constantemente discutido nas reuniões entre gestores e colaboradores. Excluindo os que nem concordam e nem discordam da afirmação, mais da metade dos colaboradores discordam da afirmação, porém a GC faz parte da estratégia corporativa da Instituição Financeira X, sendo assim a informação precisa estar ao alcance de seus colaboradores e seus gestores precisam colocar o tema no escopo das reuniões entre gestores e colaboradores.

A questão seguinte indagou os respondentes quanto a existência de normativos internos dedicados a definição dos conceitos, processos, modelos, ferramentas, etc., de Gestão do conhecimento. Segue figura 4.15 com as informações coletadas:



há instrução normativa que define os conceitos, processos, modelos, ferramentas, etc., de Gestão do conhecimento

Figura 4.15 – Definição de normativos internos sobre Gestão do Conhecimento.

Sendo assim, 54,5% dos colaboradores concordam com a afirmação, 16,3% não concordam com a afirmação e 29,3% não concordam, nem discordam. Portanto, o resultado pode ser considerado satisfatório devido a porcentagem reduzida de funcionários que discordaram da afirmação. Haja vista, que a instituição possui normativo interno que orienta sobre a GC, principalmente no que diz respeito a condução de projetos.

Outra questão de grande importância dentro da gestão do Conhecimento são as ferramentas GC, pois é através delas que o conhecimento é armazenado e disponibilizado para compartilhamento. Portanto, os funcionários foram colocados diante de algumas ferramentas utilizadas pela Instituição Financeira X e em seguida foi solicitado que os mesmos indicassem quais eles identificam como ferramenta de Gestão do Conhecimento. Segue figura 4.16 com o resultado:

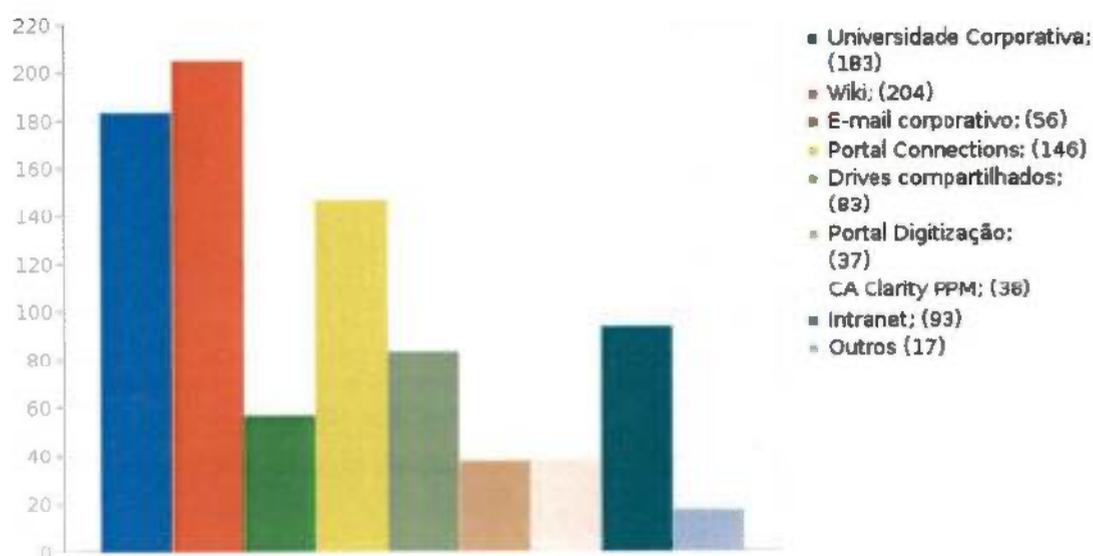


Figura 4.16 – Ferramentas de GC identificadas pelos respondentes.

Dos 222 funcionários que responderam a pesquisa 204 consideram que a Wiki da empresa é uma ferramenta de Gestão do Conhecimento e de fato este é o único canal em que a Instituição Financeira X informa textualmente que ferramenta mencionada é dedicada a Gestão do Conhecimento. Outra informação importante é que 183 também entendem que a Universidade Corporativa é uma ferramenta de GC o que faz jus a tradição da UC da Instituição, conforme foi citado anteriormente a mesma é reconhecido dentro e fora do país e recebeu vários prêmios, como por exemplo, o de empresa com Práticas

Reconhecidas de Educação Corporativa. Outra informação positiva é que o Portal Connections também foi identificado como ferramenta de GC por 146 respondentes, porém a mesma passou a ser utilizada dentro da empresa há poucos anos, o que mostra a adesão a ferramenta por parte dos colaboradores. A única informação que merece atenção diz respeito ao Portal Digitização, pois apenas 37 funcionários consideraram o portal como uma ferramenta de GC, apesar de ser uma ferramenta extramente recente dentro da área de TI da Instituição, foram divulgadas matérias e vídeos sobre a mesma, o que justificaria um resultado mais efetivo.

Para consolidar as informações coletadas sobre as ferramentas de GC, os funcionários informaram na questão seguinte, quais ferramentas eles utilizam para registrar, compartilhar e consultar conhecimento. Segue dados:

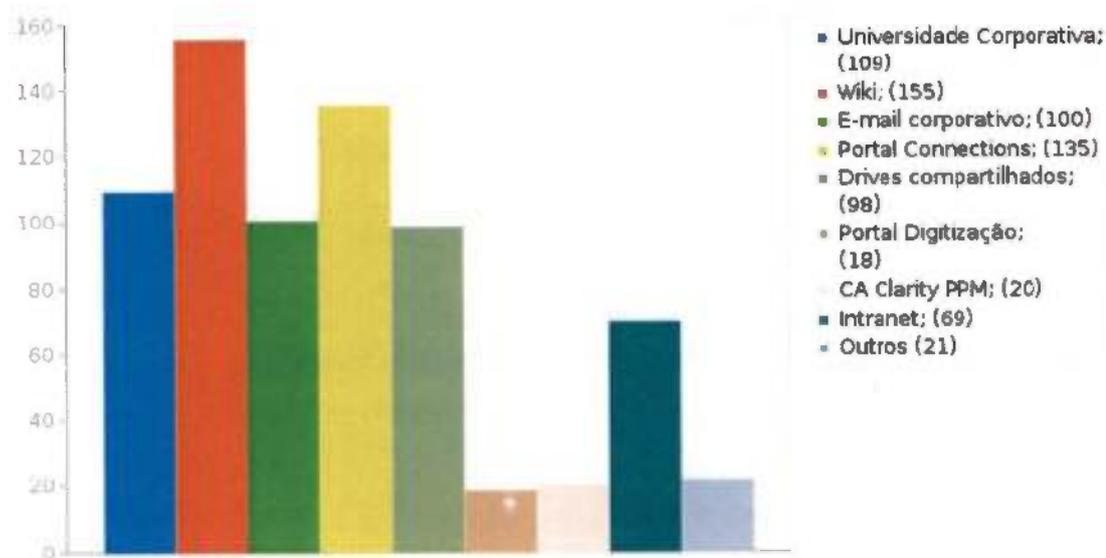


Figura 4.17 – Ferramentas de GC utilizadas pelos respondentes.

Assim como na questão anterior a Wiki, Portal Connections e Universidade corporativa foram os mais lembrados pelos respondentes com 69,82%, 60,81% e 49,10% respectivamente. Porém, verifica-se o quanto o Portal Connections está presente no dia a dia dos colaboradores da TI da Instituição Financeira X, pois ele se aproxima da Wiki como sendo uma das ferramentas mais utilizadas para registrar, compartilhar e consultar conhecimento.

Cabe aos gestores da área de TI da instituição avaliar se há necessidade de atuação quanto ao uso excessivo dos Drives compartilhados e do E-mail corporativo, pois muitos colaboradores armazenam suas experiências, seus manuais e passo a passo em pastas pessoais ou no seu E-mail corporativo. Este conhecimento não está a disposição de todos os funcionários da sua área, o armazenamento deste conhecimento em uma ferramenta disponível para acesso de todos é capaz de evitar retrabalho e colabora com a eficiência operacional.

A situação da ferramenta CA Clarity PPM também merece atenção, pois 17,12% dos respondentes identificam a mesma como uma ferramenta de GC e apenas 9,01% informaram utilizá-la para registrar, compartilhar e consultar conhecimento. Sendo assim, cabe a IF avaliar quais as demais funções da ferramenta e se há dentro da empresa outra plataforma que desempenhe a mesma função, tendo em vista que a aquisição da licença da ferramenta representa um investimento considerável e caso a mesma seja uma ferramenta substituível a Instituição Financeira não sofreria perdas não renovando a licença de utilização da mesma.

4.5.1 – Cálculo de *ranking* médio para escala de Likert

Para que a análise dos dados coletados não permanecesse no campo da subjetividade, foi realizada uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking* Médio (RM).

O questionário aplicado na Instituição Financeira X foi subdividido em 3 partes, sendo utilizado questões com escalas (Likert) de cinco níveis de avaliação na segunda e na terceira parte, exceto as últimas duas questões da terceira parte.

Sendo assim, para que fosse efetuada uma análise padronizada (devido a abordagem quantitativa), foi estabelecido o cálculo de um *Ranking* Médio (RM) proposto por Oliveira (2005) para mensurar o grau de concordância dos respondentes que colaboraram com a pesquisa.

Portanto, após o levantamento dos dados foi obtido o RM da pontuação atribuída às respostas, sendo que os valores menores que 3 são considerados como discordantes e, maiores que 3, como concordantes (considerando uma escala de 5 pontos).

$$\text{Média Ponderada (MP)} = \sum(\text{Fi.Vi})$$

$$\text{Ranking Médio (RM)} = \text{MP} / (\text{NS})$$

Fi = Frequência observada de cada resposta para cada item

Vi = Valor de cada resposta

NS = N° de sujeitos

Questões	Frequência observada					
	1	2	3	4	5	RM
2.1) A empresa atua com ações de educação e capacitação direcionadas para a área de TI.	1	10	5	103	103	4,34
	1	2	3	4	5	RM
2.2) As ações de educação e capacitação contribuem com a alavancagem do conhecimento organizacional.	1	2	3	4	5	RM
	4	9	8	109	92	4,24
2.3) Na TI da empresa há indicadores capazes de medir o quanto o conhecimento organizacional é de conhecimento de todos.	1	2	3	4	5	RM
	35	48	44	86	9	2,94
2.4) O conhecimento de uma determinada área da TI da empresa é disseminado para todos.	1	2	3	4	5	RM
	49	66	36	68	3	2,59
2.5) Há um processo de formação de substituto para casos em que um determinado colaborador de sua área se ausente (por promoção, licença, aposentadoria, etc.).	1	2	3	4	5	RM
	65	77	24	49	7	2,35
2.6) Os Gestores da área de TI da empresa estimulam o registro de conhecimentos não estruturado (conhecimento tácito – que está dentro do indivíduo e adquirido com base nas experiências vividas e pelo Know-how adquirido) obtidos no decorrer de projetos.	1	2	3	4	5	RM
	51	61	41	59	10	2,62
2.7) Na área em que você atua existem processos conduzidos por um único colaborador.	1	2	3	4	5	RM
	20	22	16	71	93	3,88

Questões	Frequência observada					
	1	2	3	4	5	RM
2.8) Caso concorde com a afirmação anterior (item 2.7), o conhecimento deste colaborador está registrado na base de conhecimento da empresa.	44	58	86	30	4	2,51
2.9) Os gestores da área de TI da Instituição Financeira estimulam o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua.	8	36	24	107	47	3,67
3.1) Os gestores da TI da instituição participam direta ou indiretamente da Gestão do Conhecimento.	15	46	47	95	19	3,26
3.2) A Diretoria de Tecnologia da empresa promove a Gestão do Conhecimento organizacional.	11	46	26	106	33	3,47
3.3) A Gestão do Conhecimento faz parte da cultura organizacional da empresa.	15	53	27	89	38	3,37
3.4) Os funcionários da Diretoria de TI da empresa são frequentemente instruídos e orientados a praticar os processos (criação, compartilhamento, desenvolvimento, aplicação, uso, etc) de Gestão do Conhecimento.	20	63	40	81	18	3,06
3.5) Todos os projetos da TI da Instituição financeira possuem em seu escopo a alocação de horas para o registro das lições aprendidas durante o projeto.	48	52	46	53	23	2,78
3.6) A consolidação das lições aprendidas (melhores práticas) são divulgadas periodicamente para todos os funcionários da Diretoria de TI.	63	63	29	53	14	2,51

Questões	Frequência observada					RM
	1	2	3	4	5	
3.7) A Instituição Financeira tem a Gestão do Conhecimento como um tema estratégico e constantemente discutido nas reuniões entre gestores e colaboradores.	34	56	48	67	17	2,90
3.8) Há instrução normativa que define os conceitos, processos, modelos, ferramentas, etc., de Gestão do conhecimento.	11	25	65	69	52	3,57
Ranking Médio (RM) geral:						3,18

Tabela 4.1 – Cálculo de *ranking* médio para escala de Likert.

O *ranking* médio geral está com pontuação acima de três, portanto considerado favorável. Todavia, oito questões ficaram com pontuação abaixo de três e merecem atenção por parte dos gestores da área de TI da empresa.

No capítulo seguinte, serão definidas as conclusões finais sobre o estudo da Gestão do Conhecimento na TI da Instituição Financeira X.

5 – CONCLUSÕES

O estudo buscou de identificar a percepção que os colaboradores lotados na área de Tecnologia da Informação da Instituição Financeira X têm da Gestão do Conhecimento e com base em coleta de dados, gerar informações capazes de auxiliar a empresa nos estudos sobre o tema.

Por meio da análise do estado da arte foi possível verificar que a Gestão do Conhecimento, a partir do momento em que passou a ser vista como um conjunto de processos e tecnologias com ênfase na criação, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional, evoluiu em um curto espaço de tempo, gerando inúmeros estudos sobre o assunto.

Sendo assim, a GC se tornou imprescindível para que as Instituições permaneçam no mercado gerando produtos e serviços com agilidade e mantendo a qualidade. Todavia, a contar do momento em que a Gestão do Conhecimento é implementada e passa a fazer parte da cultura de uma organização, sua aplicação resultará em processos estratégicos contínuos e dinâmicos, capazes de gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento.

Por ser um assunto que passa por grande discussão devido à diversidade de interpretação, caracterização e abordagens, a Gestão do Conhecimento ainda é um grande desafio para muitas empresas, pois sua implantação necessita de uma análise profunda e do envolvimento de toda a estrutura das mesmas. Sua implementação precisa englobar todas as dimensões das Instituições, como por exemplo, a dimensão estratégica e de recursos humanos, além de necessitar de um profundo planejamento financeiro, devido o alto custo de sua adesão. Portanto, não é por acaso que a Instituição Financeira X colocou a Gestão do Conhecimento entre os cinco desafios e objetivos estratégicos da sua estratégia corporativa.

Todavia, no que diz respeito a aplicação do estudo prático, há que se observar que a instituição possui uma estrutura muito bem definida para autorização, acesso e disponibilização de conteúdo para estudo científico. Possuindo ferramenta específica para aplicação de pesquisas para coleta de dados, sendo que a mesma foi de vital importância para que ocorresse a aplicação da pesquisa e coleta os dados analisados neste estudo.

Sendo assim, além da análise detalhada dos dados, utilizando uma plataforma de análise de dados, foi efetuada uma análise padronizada que gerou o cálculo de um *Ranking* médio para averiguar o grau de concordância dos colaboradores com as questões aplicadas na pesquisa.

Evidenciou-se, a princípio, que a instituição possui uma política de recursos humanos muito bem definida e atuante, resultando na retenção do conhecimento intelectual, pois parte considerável dos funcionários que participaram da pesquisa estão na empresa há mais de dez anos.

Notou-se, que há uma margem reduzida de funcionários alocados em funções da qual julgam não ter perfil para atuar, todavia a área de TI da instituição, periodicamente, promove a aplicação de processos seletivos, proporcionando oportunidades de realocação e colaborando com a gestão de competências.

Com base nos resultados das questões voltadas para a aplicação de ações de capacitação e educação corporativa, nota-se que a IF possui uma universidade corporativa que pode ser utilizada como modelo por outras Instituições e que a mesma colabora com a Gestão do Conhecimento armazenando, disponibilizando e gerando conhecimento organizacional.

Todavia, foi possível averiguar dois pontos que merecem a atenção da Instituição Financeira X. No primeiro, a maioria das questões relacionadas com a transformação do conhecimento tácito em explícito resultaram em um ranking médio com baixo grau de concordância. Isso se deve por haver processos conduzidos por poucos colaboradores e por não haver um processo definido de preparação de funcionários capazes de atuar em funções que por algum motivo ficaram descobertas de atuação intelectual.

O segundo está relacionado a divulgação de informações sobre a Gestão do Conhecimento, pois algumas ações de GC, como por exemplo, a criação e divulgação de boletins de melhores práticas (lições aprendidas), são aplicadas pela Instituição Financeira e obtiveram *ranking* médio abaixo de três. Outro exemplo, é que os dados indicaram que grande parte dos respondentes informaram não ter conhecimento de que a GC faz parte da estratégia corporativa da Instituição.

Todavia, com base nas informações coletadas, foi possível averiguar que o *ranking* médio referente às indagações sobre o apoio, participação e estimulação dos processos de Gestão do Conhecimento por parte da Gestão de TI da IF apresentou grau de concordância elevado.

Outra constatação importante, devido ao resultado positivo, diz respeito às ferramentas de gestão do conhecimento, pois a IF disponibiliza plataformas amplamente conhecidas dentro da Gestão do Conhecimento, como por exemplo, a universidade corporativa e a Wiki. Sendo assim, a maioria absoluta dos respondentes informou identificar as ferramentas adquiridas pela empresa como sendo de GC e relataram utilizá-las para registrar, compartilhar e consultar conhecimento.

Depreende-se assim, que a TI da Instituição Financeira X está aderente à Gestão do Conhecimento, buscando disseminar a cultura da aprendizagem contínua, atuando na disponibilização de ferramentas de GC e praticando os processos de criação, compartilhamento, desenvolvimento, aplicação e uso do conhecimento organizacional.

5.2 – RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A base de dados coletada nesta pesquisa foi solicitada pela área de TI da empresa que possui a atribuição de gerir o tema objeto deste estudo, sendo assim com base na disponibilização das informações desta pesquisa e nos fóruns de discussão sobre a GC recomenda-se, a continuidade dos estudos para que a área de TI da Instituição Financeira X possa chegar a um modelo padronizado de Gestão do Conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARENGA NETO, R. D. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/EARM-6ZGNE6/doutorado__rivad_via_correa_drummond_alvarenga_netto.pdf?sequence=1>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- BEM, R. M.; RIBEIRO JUNIOR, D. I. A gestão do conhecimento dentro das organizações: a participação do bibliotecário. Revista ACB, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 75-82, nov. 2006. ISSN 1414-0594. Disponível em: <<https://www.revista.acbsc.org.br/racb/article/view/468/592>>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- CAMPOS, M. M. Gestão do Conhecimento Organizacional na Administração Pública Federal em Brasília: um estudo exploratório. 2003. 126 f. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília. 2003. Disponível em: <http://eprints.relis.org/12296/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Marcelo.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- CAMPOS, M. M.; BAPTISTA, S. G. Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal. Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação, Brasília, v. 1, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://seer.bce.unb.br/index.php/RICI/article/view/2015>>. Acesso em: 04 maio 2017.
- CASTRO, G. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico. 2005. 161 f. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101846>>. Acesso em: 8 jun. 2017.
- CARVALHO, D. A. et al. A Intranet como ferramenta de gestão do conhecimento. Revista Fórum de Administração, Franca, v. 2, n.1, p. 20-35, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/forumadm/article/view/630/648>>. Acesso em: 22 jun. 2017.
- CARVALHO, R. P.; CRUZ, D. M. Universidade corporativa: uma nova estratégia para a

- aprendizagem organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 29., 2001, Rio Grande do Sul. Anais... Rio Grande do Sul: PUCRS, 2001. p. 32-38.
- COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. *Revista do Serviço Público*, ano 55, n.1-2, p.89-115., 2004. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/247>>. Acesso em: 07 jun. 2017.
- CONCEITO de Gestão do Conhecimento. Disponível em:<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/conceito-de-gestao-do-conhecimento/44183>>. Acesso em 03 abr. 2017.
- COSTA, C.; ALVELOS, H.; TEIXEIRA, L. Motivação dos alunos para a utilização da tecnologia wiki: um estudo prático no ensino superior. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 775-790, set. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v39n3/14.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2017.
- COSTA, M. D.; CASTRO, G. Mapeamento de teses e dissertações sobre a gestão do conhecimento em cursos de pós-graduação em Ciência da Informação no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., 2007, Salvador. Anais eletrônicos... Salvador: ENANCIB, 2007. Disponível em: <<http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT4-281.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.
- DEMO, P. Metodologia científica em Ciências Sociais. 3. ed. rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 1995. 293 p.
- FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Como Elaborar Modelo Lógico de Programas: um roteiro básico. Nota Técnica. Brasília: IPEA, 2007. Disponível em: <<http://redebrasileirademea.ning.com/profiles/blogs/como-elaborar-modelo-logico-de>>. Acesso em: 23 jul. 2017.
- KEAR, K.; WOODTHORPE, J.; ROBERTSON, S.; HUTCHISON, M. From forums to wikis: perspectives on tools for collaboration. *The Internet and Higher Education*, v. 13, n. 4, p. 218-225, 2010.

- KOROBINSKI, R. R. O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento. *Perspectivas em ciência da informação*, v. 6, n. 1, 2001. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/440>>. Acesso em: 07 jun. 2017.
- LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. *Ci. Inf., Brasília*, v. 36, n. 1, p. 92-107, abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- LINS, M. R.; JUNIOR, P. P. B. S.; DACOL, S. Modelo genérico de gestão do conhecimento e organizações universitárias. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., São Carlos, 2010, Anais... São Carlos: ENEGEP, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_120_784_16836.pdf>. Acesso em: 08 jun 2017.
- LUCHESI, E. S. F. Gestão do conhecimento nas organizações. Companhia de Engenharia de Tráfego. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2017.
- MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. Departamento de Ciência de Computação e Estatística – Universidade de Santa Catarina, 2012. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf>. Acesso em: 29 jun 2017.
- MEISTER, J. C. Educação corporativa. Tradução de Maria Cláudia Santos Ratto. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999. 296 p.
- MIRANDA, R. C. R. Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado. 2004. 289 f., il. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)-Universidade de Brasília, Brasília, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5489/1/2004%20Roberto%20Campos%20da%20Rocha%20Miranda.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2017.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Gestão do conhecimento [recurso eletrônico]. Tradução de Ana Thorell. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2008.

- NIELSEN, B. B. Strategic Knowledge management: a research agenda. S-WpBA: Scandinavian Working Papers in Business Administration. June-2000. Disponível em: <<http://swoba.hhs.se/cbsint/abs/cbsint2000-002.htm>> Acesso em: 05 jun. 2017.
- OLIVEIRA, L. H. Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/producao-academica/ranking-medio-para-escala-de-likert/28/download/>>. Acesso em 24 jul. 2017.
- OLIVEIRA, L. P. Gestão do conhecimento na Universidade Corporativa Banco do Brasil. 2014. 201 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/15519>>. Acesso em: 06 jun. 2017.
- OWEN, J. M. Knowledge management and the information professional. *Informaton Services & Use*. 19, no. 1: 7-16. 1999. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/John_Mackenzie_Owen/publication/28802797_Knowledge_management_and_the_information_professional/links/5685195808aebccc4e114604.pdf> Acesso em: 05 jun. 2017.
- RODRIGUES, L. T.; SILVEIRA, T. L.; ROSA, F. P. Gestão do conhecimento: uma ferramenta de gestão. *Revista científica institucional multidisciplinar, Gestão Premium*, v. 2, n. 1, p. 93-106, dez. 2002. ISSN 2238-1759 Disponível em: <http://facos.edu.br/publicacoes/revistas/gestao_premium/dezembro_2012/#/page/93>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- SALVADOR, J. A. A era do conhecimento e seus novos desafios. Reflexão, análise e provocações a respeito do papel de cada profissional do século XXI, inserido na era do conhecimento. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-era-do-conhecimento-e-seus-novos-desafios/85814/>>. Acesso em: 08 maio 2017.
- SANTOS, A. R. et. al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: SANTOS, Antônio Raimundo dos et. al. *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001. p. 11-48. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/>. Acesso em: 07 jun. 2017.
- SANTOS, A. F. T.; RIBEIRO, N. C. F. *Dicionário da Educação Profissional em Saúde*

- Educação Corporativa. 2009. Disponível em:
<<http://www.praticadapesquisa.com.br/2011/10/como-apresento-citacoes-de-conteudos.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2017
- SAYAO, L. F. Modelos teóricos em ciência da informação – abstração e método científico. *Ci. Inf., Brasília*, v. 30, n. 1, p. 82-91, abr. 2001. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000100010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- SETZER, V. W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. Disponível em:
<<https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html#Autor>>. Acesso em: 07jun. 2017.
- SILVA, H. M. Sociedade da Informação. Disponível em:
<http://www.profcordella.com.br/unisanta/textos/tgs21_dados_info_conhec.htm>. Acesso em: 01 mai 2017.
- TARAPANOFF, K. (Org.). Inteligência, informação e conhecimento. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. 453 p. Disponível em:
<<http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia%2c%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20conhecimento.pdf>>. Acesso em: 07 jun 2017.
- TEIXEIRA FILHO, J. T.; SILVA, R. V. Metodologia para implantação de gestão do conhecimento. Portal KMOL, fev.2002. Disponível em:
<http://www.kmol.online.pt/artigos/200301/fil02_1.html> Acesso em: 10 maio 2017.
- TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.
- TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento: Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs). *Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. 5. ed. Negócio Editora, 2005.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. RAE electron., São Paulo, v. 3, n. 1, jun. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000100008&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 06 jun. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482004000100008>.

WERNER, W.; WERNER, A. I. Gestão do conhecimento: ferramentas tecnológicas e portais do conhecimento para empresas desenvolvedoras de tecnologias de médio e pequenos portes. Revista Terra e Cultura, n. 38, p. 182-240. Disponível em: <http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/38/Terra%20e%20Cultura_38-15.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA
MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Pesquisa realizada pelo acadêmico Hezequiel Batista Machado, com o objetivo de captar a percepção dos colaboradores da TI da Instituição financeira X sobre o assunto Gestão do conhecimento.

A fim de atender aos normativos e de resguardar a identidade da Instituição Financeira e de seus colaboradores não serão divulgados informações da mesma e de seus funcionários.

O pesquisador agradece sua participação, que será de grande importância para a conclusão de suas pesquisas na área de Gestão do Conhecimento.

1) Informações do respondente:

1.1) Qual o perfil do seu cargo atual:

- Técnico;
- Gestão;
- Administrativo;
- Outro.

1.2) Na sua avaliação em qual perfil de cargo você seria capaz de aplicar de forma mais efetiva seus conhecimentos:

- Técnico;
- Gestão;
- Administrativo;
- Outro.

1.3) Tempo de atuação na instituição:

- Menos de 2 anos;
- Entre 2 e 5 anos;
- Mais de 5 e menos de 10 anos;
- Mais de 10 anos.

1.4) Tempo de atuação no cargo atual:

- Menos de 2 anos;
- Entre 2 e 5 anos;
- Mais de 5 e menos de 10 anos;
- Mais de 10 anos.

2) Ações e contribuições da TI da Instituição Financeira com o conhecimento:

2.1) A empresa atua com ações de educação e capacitação direcionadas para a área de TI:

- Discordo Totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Nem concordo, nem discordo;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

2.2) As ações de educação e capacitação contribuem com a alavancagem do conhecimento organizacional:

- Discordo Totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Nem concordo, nem discordo;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

2.3) Na TI da empresa há indicadores capazes de medir o quanto o conhecimento organizacional é de conhecimento de todos:

- Discordo Totalmente;
- Discordo parcialmente;

Nem concordo, nem discordo;

Concordo parcialmente;

Concordo totalmente.

2.4) O conhecimento de uma determinada área da TI da empresa é disseminado para todos:

Discordo Totalmente;

Discordo parcialmente;

Nem concordo, nem discordo;

Concordo parcialmente;

Concordo totalmente.

2.5) Há um processo de formação de substituto para casos em que um determinado colaborador de sua área se ausente (por promoção, licença, aposentadoria, etc.):

Discordo Totalmente;

Discordo parcialmente;

Nem concordo, nem discordo;

Concordo parcialmente;

Concordo totalmente.

2.6) Os Gestores da área de TI da empresa estimulam o registro de conhecimentos não estruturado (conhecimento tácito – que está dentro do indivíduo e adquirido com base nas experiências vividas e pelo *Know-how* adquirido) obtidos no decorrer de projetos:

Discordo Totalmente;

Discordo parcialmente;

Nem concordo, nem discordo;

Concordo parcialmente;

Concordo totalmente.

2.7) Na área em que você atua existem processos conduzidos por um único colaborador:

Discordo Totalmente;

Discordo parcialmente;

Nem concordo, nem discordo;

Concordo parcialmente;

Concordo totalmente.

2.8) Caso concorde com a afirmação anterior (item 2.7), o conhecimento deste colaborador está registrado na base de conhecimento da empresa:

Discordo Totalmente;

Discordo parcialmente;

Nem concordo, nem discordo;

Concordo parcialmente;

Concordo totalmente.

2.9) Os gestores da área de TI da Instituição Financeira estimulam o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua:

Discordo Totalmente;

Discordo parcialmente;

Nem concordo, nem discordo;

Concordo parcialmente;

Concordo totalmente.

3) Tecnologia da informação e a Gestão do Conhecimento:

3.1) Os gestores da TI da instituição participam direta ou indiretamente da Gestão do Conhecimento:

Discordo Totalmente;

Discordo parcialmente;

Nem concordo, nem discordo;

Concordo parcialmente;

Concordo totalmente.

3.2) A Diretoria de Tecnologia da empresa promove a Gestão do Conhecimento organizacional:

Discordo Totalmente;

- Discordo parcialmente;
- Nem concordo, nem discordo;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

3.3) A Gestão do Conhecimento faz parte da cultura organizacional da empresa:

- Discordo Totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Nem concordo, nem discordo;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

3.4) Os funcionários da Diretoria de TI da empresa são frequentemente instruídos e orientados a praticar os processos (criação, compartilhamento, desenvolvimento, aplicação, uso, etc) de Gestão do Conhecimento:

- Discordo Totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Nem concordo, nem discordo;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

3.5) Todos os projetos da TI da Instituição financeira possuem em seu escopo a alocação de horas para o registro das lições aprendidas durante o projeto:

- Discordo Totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Nem concordo, nem discordo;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

3.6) A consolidação das lições aprendidas (melhores práticas) são divulgadas periodicamente para todos os funcionários da Diretoria de TI:

- Discordo Totalmente;

- Discordo parcialmente;
- Nem concordo, nem discordo;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

3.7) A Instituição Financeira tem a Gestão do Conhecimento como um tema estratégico e constantemente discutido nas reuniões entre gestores e colaboradores:

- Discordo Totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Nem concordo, nem discordo;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

3.8) Há instrução normativa que define os conceitos, processos, modelos, ferramentas, etc., de Gestão do conhecimento:

- Discordo Totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Nem concordo, nem discordo;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

3.9) Das opções abaixo, quais você identifica como uma ferramenta de Gestão do Conhecimento:

- Universidade Corporativa;
- Wiki;
- E-mail corporativo;
- Portal Connections;
- Drives compartilhados;
- Portal Digitização;
- CA Clarity PPM;
- Intranet.

3.10) Das opções abaixo quais você utiliza para registrar, compartilhar e consultar conhecimento:

- Universidade Corporativa;
- Wiki;
- E-mail corporativo;
- Portal Connections;
- Drives compartilhados;
- Portal Digitização;
- CA Clarity PPM;
- Intranet.

Obrigado pela sua participação!

APÊNDICE B – ARQUIVO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO

"id","Completo","Last_page_seen","Start_language","1.1) Qual o perfil do seu cargo atual:","1.2) Na sua avaliação em qual perfil de cargo você seria capaz de aplicar de forma mais efetiva seus conhecimentos:","1.3) Tempo de atuação na instituição:","1.4) Tempo de atuação no cargo atual:","2.1) A empresa atua com ações de educação e capacitação direcionadas para a área de TI:","2.2) As ações de educação e capacitação contribuem com a alavancagem do conhecimento organizacional:","2.3) Na TI da empresa há indicadores de gestão capazes de medir o quanto o conhecimento organizacional é de conhecimento de todos:","2.4) O conhecimento de uma determinada área da TI da empresa é disseminado para todos:","2.5) Há um processo de formação de substituto para casos em que um determinado colaborador de sua área se ausente (por promoção, licença, aposentadoria, etc.):","2.6) Os Gestores da área de TI da empresa estimulam o registro de conhecimentos não estruturado (conhecimento tácito - que está dentro do indivíduo e adquirido com base nas experiências vividas e pelo Know-how adquirido) obtidos no decorrer de projetos:","2.7) Na área em que você atua existem processos conduzidos por um único colaborador:","2.8) Caso concorde com a afirmação anterior (item 2.7), o conhecimento deste colaborador está registrado na base de conhecimento da empresa:","2.9) Os gestores da área de TI da Instituição Financeira estimulam o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua:","3.1) Os gestores da TI da instituição participam direta ou indiretamente da Gestão do Conhecimento:","3.2) A Diretoria de Tecnologia da empresa promove a Gestão do Conhecimento organizacional:","3.3) A Gestão do Conhecimento faz parte da cultura organizacional da empresa:","3.4) Os funcionários da Diretoria de TI da empresa são frequentemente instruídos e orientados a praticar os processos (criação, compartilhamento, desenvolvimento, aplicação, uso, etc.) de Gestão do Conhecimento:","3.5) Todos os projetos da TI da Instituição financeira possuem em seu escopo a alocação de horas para o registro das lições aprendidas durante o projeto:","3.6) A consolidação das lições aprendidas (melhores práticas) são divulgadas periodicamente para todos os funcionários da Diretoria de TI:","3.7) A Instituição Financeira tem a Gestão do Conhecimento como um tema estratégico e constantemente discutido nas reuniões entre gestores e colaboradores:","3.8) Há instrução normativa que define os c

onceitos,_processos,_modelos,_ferramentas,_etc.,_de_Gestão_do_conhecimento:"3.9)_D
 as_opções_abaixo,_quais_você_identifica_como_uma_ferramenta_de_Gestão_do_Conhec
 imento:"3.9)_Das_opções_abaixo,_quais_você_identifica_como_uma_ferramenta_de_Ge
 stão_do_Conhecimento:"3.9)_Das_opções_abaixo,_quais_você_identifica_como_uma_fe
 rramenta_de_Gestão_do_Conhecimento:"3.9)_Das_opções_abaixo,_quais_você_identific
 a_como_uma_ferramenta_de_Gestão_do_Conhecimento:"3.9)_Das_opções_abaixo,_qua
 is_você_identifica_como_uma_ferramenta_de_Gestão_do_Conhecimento:"3.9)_Das_opç
 ões_abaixo,_quais_você_identifica_como_uma_ferramenta_de_Gestão_do_Conhecimento
 :","3.9)_Das_opções_abaixo,_quais_você_identifica_como_uma_ferramenta_de_Gestão_d
 o_Conhecimento:"3.9)_Das_opções_abaixo,_quais_você_identifica_como_uma_ferrame
 nta_de_Gestão_do_Conhecimento:"3.9)_Das_opções_abaixo,_quais_você_identifica_co
 mo_uma_ferramenta_de_Gestão_do_Conhecimento:[Outros]"3.10)_Das_opções_abaix
 o_quais_você_utiliza_para_registrar,_compartilhar_e_consultar_conhecimento:"3.10)_D
 as_opções_abaixo_quais_você_utiliza_para_registrar,_compartilhar_e_consultar_conheci
 mento:"3.10)_Das_opções_abaixo_quais_você_utiliza_para_registrar,_compartilhar_e_c
 onsultar_conhecimento:"3.10)_Das_opções_abaixo_quais_você_utiliza_para_registrar,_c
 ompartilhar_e_consultar_conhecimento:"3.10)_Das_opções_abaixo_quais_você_utiliza_
 para_registrar,_compartilhar_e_consultar_conhecimento:"3.10)_Das_opções_abaixo_qua
 is_você_utiliza_para_registrar,_compartilhar_e_consultar_conhecimento:"3.10)_Das_opç
 ões_abaixo_quais_você_utiliza_para_registrar,_compartilhar_e_consultar_conhecimento:"
 "3.10)_Das_opções_abaixo_quais_você_utiliza_para_registrar,_compartilhar_e_consultar_
 conhecimento:"3.10)_Das_opções_abaixo_quais_você_utiliza_para_registrar,_compartil
 har_e_consultar_conhecimento:[Outros]"

"1","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico","Gestão","Mais de 5 e menos de 10
 anos","Entre 2 e 5 anos","Concordo parcialmente","Concordo totalmente","Discordo
 parcialmente","Discordo totalmente","Discordo parcialmente","Discordo
 parcialmente","Concordo totalmente","Concordo parcialmente","Concordo
 parcialmente","Concordo totalmente","Concordo parcialmente","Concordo
 parcialmente","Discordo parcialmente","Discordo totalmente","Discordo
 parcialmente","Concordo parcialmente","Discordo
 parcialmente","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","","Sim","Sim","Sim"
 ,"Sim","Sim","Sim","Não","Sim",""

"2","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 10 anos.,""Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente.","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Sim","Sim","","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","Não",""

"3","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Gestão;","Gestão;","Mais de 10 anos.,""Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não","Sim","Não","Sim","Não","Sim","Não","Sim","","Não","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Sim",""

"5","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.,""Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","","Concordo totalmente.","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Sim",""

"6","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Entre 2 e 5 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente.","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo

totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","","Não","Sim","Sim"
,"Sim","Sim","Não","Não","Não",""
"7","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.,""Entre 2
e 5 anos;","Concordo totalmente.,""Concordo totalmente.,""Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.,""Concordo
parcialmente;","Concordo totalmente.,""Concordo totalmente;","Concordo
totalmente.,""Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.,""Concordo
totalmente.,""Concordo totalmente.,""Concordo parcialmente;","Concordo
totalmente.,""Concordo totalmente.,""Concordo
totalmente.,""Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Biblioteca
DITEC","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","Biblioteca Ditec"
"8","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","","Concordo parcialmente;","Não concordo,
nem discordo;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Não","N
ão","Não","Não","Não","Não",""
"9","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Menos de 2 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Sim","","Não","Não","Sim"
,"Não","Sim","Não","Não","Não",""
"10","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.,""Entre
2 e 5 anos;","Concordo totalmente.,""Concordo totalmente.,""Não concordo, nem

discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
parcialmente;","Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","","Sim","Não","Sim"
,"Sim","Sim","Não","Não","Sim",""
"11","1980-01-01

00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Menos de 2 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", ""

"13", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Não", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", ""

"14", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Administrativo;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo totalmente.", "Não concordo, nem discordo;", "Não concordo, nem discordo;", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Sim", "", "Não", "Não", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", ""

"15", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Entre 2 e 5 anos;", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo

parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Não","Não","","Sim","Não","Sim","N
ão","Sim","Não","Não","Não",""
"17","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não
","Sim","Não","Não","Não","Não",""
"18","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo,
nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo
totalmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Não","
Sim","Não","Não","Não","Não",""
"19","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Entre
2 e 5 anos;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","","Concordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem
discordo;","Concordo
totalmente;","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Sim","
Sim","Sim","Não","Não","Sim",""
"20","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Entre

2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente." ,"Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo totalmente." ,"Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Sim","","Não","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Sim",""

"21","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Sim",""

"22","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Administrativo;","Mais de 10 anos." ,"Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Sim","","Não","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não",""

"23","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Administrativo;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo

parcialmente;" "Discordo parcialmente;" "Discordo
parcialmente;" "Sim" "Sim" "Não" "Sim" "Sim" "Não" "Não" "Não" "" "Sim" "Sim" "Não
" "Sim" "Não" "Não" "Não" "Não" ""
"24" "1980-01-01 00:00:00" "3" "pt-BR" "Técnico;" "Técnico;" "Mais de 5 e menos de 10
anos;" "Menos de 2 anos;" "Concordo totalmente." "Concordo totalmente." "Concordo
parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Concordo totalmente." "Concordo
totalmente." "Não concordo, nem discordo;" "" "Concordo totalmente." "Concordo
totalmente." "Concordo totalmente." "Concordo totalmente." "Concordo
totalmente." "Concordo totalmente." "Concordo parcialmente;" "Concordo
totalmente." "Concordo
parcialmente;" "Sim" "Sim" "Sim" "Sim" "Não" "Não" "Não" "Sim" "" "Sim" "Sim" "Sim"
" "Sim" "Não" "Não" "Não" "Sim" ""
"25" "1980-01-01 00:00:00" "3" "pt-BR" "Técnico;" "Administrativo;" "Mais de 10
anos." "Entre 2 e 5 anos;" "Concordo totalmente." "Concordo totalmente." "Discordo
parcialmente;" "Discordo totalmente;" "Discordo totalmente;" "Discordo
parcialmente;" "Concordo totalmente." "Discordo totalmente;" "Discordo
parcialmente;" "Discordo parcialmente;" "Discordo parcialmente;" "Discordo
parcialmente;" "Discordo parcialmente;" "Discordo totalmente;" "Concordo
parcialmente;" "Discordo parcialmente;" "Discordo
parcialmente;" "Sim" "Sim" "Não" "Sim" "Não" "Não" "Não" "Não" "" "Sim" "Sim" "Não
" "Sim" "Não" "Não" "Não" "Não" ""
"26" "1980-01-01 00:00:00" "3" "pt-BR" "Técnico;" "Técnico;" "Mais de 5 e menos de 10
anos;" "Entre 2 e 5 anos;" "Concordo totalmente." "Concordo parcialmente;" "Não
concordo, nem discordo;" "Discordo parcialmente;" "Discordo parcialmente;" "Discordo
totalmente;" "Concordo totalmente." "Discordo totalmente;" "Concordo
parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Concordo
parcialmente;" "Discordo parcialmente;" "Discordo totalmente;" "Concordo
parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Concordo
totalmente." "Sim" "Sim" "Não" "Sim" "Não" "Sim" "Sim" "Não" "" "Não" "Não" "Não" "
Sim" "Não" "Não" "Não" "Não" ""
"27" "1980-01-01 00:00:00" "3" "pt-BR" "Técnico;" "Técnico;" "Mais de 10 anos." "Mais
de 5 e menos de 10 anos;" "Concordo parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Concordo

parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não
concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não
concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Sim", "Sim", "Não", "Si
m", "Não", "Não", "Não", "Não", ""
"28", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.", "Entre
2 e 5 anos;","Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo

parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Não
";"Sim","Não","Não","Não","Sim",""
"29","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Gestão;","Gestão;","Mais de 10 anos;","Entre 2
e 5 anos;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Sim","Não","Sim","","Não","Sim","Não
";"Sim","Não","Não","Não","Não",""
"30","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Sim","Sim
";"Sim","Sim","Não","Não","Não",""
"31","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Gestão;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Menos
de 2 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Não
";"Sim","Não","Não","Não","Não",""
"32","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 10 anos;","Menos
de 2 anos;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo

parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo
parcialmente;","Não","Não","Não","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Forum","Não","Não
","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Forum"
"33","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.,""Entre
2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
totalmente.,""Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Sim","
Sim","Não","Não","Não","Não",""
"34","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.,""Entre
2 e 5 anos;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente.,""Concordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo
totalmente.,""Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","","Sim","Não","Sim","
Sim","Sim","Não","Sim","Sim",""
"35","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 10 anos.,""Menos
de 2 anos;","Concordo totalmente.,""Concordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Concordo totalmente.,""Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo

totalmente;","Não","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","","Não","Sim","Sim","
Sim","Sim","Não","Não","Não",""

"36","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Entre
2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem
discordo;","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Não","Não","S
im","Não","Não","Não","Não",""

"37","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Mais
de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo parcialmente;","","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não","Si
m","Não","Não","Não","Não",""

"39","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Menos de 2 anos;","Menos
de 2 anos;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Não concordo, nem
discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Não","Sim","Não","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","","Não","Sim","Não"
,"Sim","Não","Sim","Não","Sim",""

"40","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Administrativo;","Mais de 10
anos;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo

parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente." ,"Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Sim","Não","Sim","TVBB","Sim","Sim"
,"Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","TVBB"

"41","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10
anos." ,"Menos de 2 anos;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo,
nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Não concordo,
nem

discordo;","Sim","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Não","N
ão","Sim","Não","Não","Não",""

"42","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Entre 2 e 5 anos;","Entre 2
e 5 anos;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Não","Não"
,"Sim","Não","Não","Não","Não",""

"43","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Outro." ,"Menos de 2 anos;","Mais de
10 anos." ,"Concordo totalmente." ,"Concordo totalmente." ,"Concordo
totalmente." ,"Concordo parcialmente;","Concordo totalmente." ,"Concordo
totalmente." ,"Discordo totalmente;","","Concordo totalmente." ,"Concordo
totalmente." ,"Concordo totalmente." ,"Concordo totalmente." ,"Concordo
totalmente." ,"Concordo parcialmente;","Concordo totalmente." ,"Concordo
totalmente." ,"Concordo

totalmente.,"Não","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","",,"Não","Sim","Não","
Não","Não","Não","Não","Não",,"

"44","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Gestão;","Gestão;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo totalmente.,"Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","",,"Não","Não","Sim","N
ão","Sim","Não","Não","Não",,"

"45","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Menos de 2 anos;","Concordo totalmente.,"Concordo totalmente.,"Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
totalmente.,"Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.,"Concordo
totalmente.,"Concordo totalmente.,"Concordo

parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Sim","Não","Sim","","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Sim","Não","Sim",""

"46","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não",""

"47","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 10 anos;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Discordo totalmente;","","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Sim",""

"48","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo totalmente;","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não",""

"49","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo

parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Sim"
,"Sim","Sim","Não","Não","Sim",""

"50","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem
discordo;","Concordo

totalmente;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Sim","","Não","Sim","Não","
Não","Não","Não","Não","Não",""

"51","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Entre 2 e 5 anos;","Entre
2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Concordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem
discordo;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","","Sim","Sim","Sim","Si
m","Sim","Sim","Não","Sim",""

"52","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Não concordo, nem
discordo;","Concordo totalmente;","Concordo

totalmente.,"Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","","Não","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","Não",""

"53","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não",""

"54","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","Não",""

"55","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Menos de 2 anos;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não",""

"56","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo, nem discordo;",""

discordo;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
 discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
 parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não
 ","Sim","Sim","Não","Não","Não",""
 "57","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Entre
 2 e 5 anos;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
 discordo;","Concordo totalmente."","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não
 concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
 discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
 discordo;","Não","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","","Não","Não","Não","N
 ão","Sim","Não","Não","Não",""
 "58","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 5 e menos de 10
 anos;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo totalmente."","Concordo
 totalmente."","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente."","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
 parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não
 concordo, nem
 discordo;","Sim","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Não","N
 ão","Sim","Não","Não","Sim",""
 "59","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Gestão;","Gestão;","Mais de 5 e menos de 10
 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente."","Concordo totalmente."","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 totalmente."","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente."","Concordo
 totalmente."","Concordo totalmente."","Concordo totalmente."","Concordo
 parcialmente;","Concordo totalmente."","Concordo

totalmente.,"Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","Sim",""

"60","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Menos de 2 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo totalmente.,""Concordo totalmente.,""Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo totalmente.,""Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não",""

"61","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.,""Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente.,""Concordo totalmente.,""Concordo

parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", ""

"62", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;","Gestão;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","", "Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", ""

"64", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","", "Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Sim", ""

"65", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","", "Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo

parcialmente;","Concordo totalmente." ,"Concordo parcialmente;","Concordo totalmente." ,"Concordo parcialmente;","Concordo totalmente." ,"Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Sim","Não","","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não",""

"70","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente." ,"Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente." ,"Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Sim","Sim",""

"72","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos." ,"Menos de 2 anos;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo totalmente." ,"Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","","Não","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","Não",""

"73","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Outro." ,"Mais de 10 anos." ,"Menos de 2 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente." ,"Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","","Não","Não","Sim","N

ão", "Sim", "Não", "Não", "Não", ""
 "74", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Gestão;", "Gestão;", "Mais de 10 anos.", "Mais de
 5 e menos de 10 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo
 parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo
 parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "", "Concordo totalmente.", "Concordo
 totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo
 totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo
 totalmente.", "Concordo
 totalmente.", "Não", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Sim", "", "Não", "Sim", "Não", "
 Sim", "Sim", "Não", "Não", "Sim", ""
 "75", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 5 e menos de 10
 anos;", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo
 parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo
 totalmente.", "Discordo parcialmente;", "", "Concordo totalmente.", "Concordo
 totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo
 parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo
 totalmente.", "Concordo
 totalmente.", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Sim", "", "Sim", "Sim", "Sim", "
 Sim", "Sim", "Não", "Não", "Sim", ""
 "76", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 5 e menos de 10
 anos;", "Entre 2 e 5 anos;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo
 totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo
 parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "", "Discordo totalmente;", "Discordo
 totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo
 totalmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo
 totalmente;", "Concordo
 parcialmente;", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Google", "Não", "Nã
 o", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", ""
 "77", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 10 anos.", "Entre
 2 e 5 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo
 parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem
 discordo;", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Discordo

parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem
discordo;","Sim","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Sim","","Não","Sim","Sim","N
ão","Sim","Não","Não","Não",""
"78","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Administrativo;","Mais de 5 e menos
de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não
concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Não
","Não","Não","Não","Não","Sim",""
"79","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais

de 10 anos.", "Mais de 10 anos.", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo totalmente.", "", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo totalmente.", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Sim", "Não", "", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Sim", "Não", ""

"80", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 10 anos.", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"81", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 10 anos.", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"82", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "", "Concordo totalmente.", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Discordo

totalmente.,"Concordo parcialmente;,"Concordo
parcialmente;,"Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Não","Sim","","Não","Sim","Sim"
,"Sim","Não","Não","Não","Não",""
"92","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.,"Mais
de 5 e menos de 10 anos;","Concordo totalmente.,"Concordo parcialmente;","Não
concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo totalmente.,"Discordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo,
nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem
discordo;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","IN","Não","Sim","Não",
"Não","Não","Não","Não","Não","IN"
"93","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Menos de 2 anos;","Concordo totalmente.,"Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo totalmente.,"Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo,
nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem
discordo;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Não","Si
m","Não","Não","Não","Sim",""
"95","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.,"Entre
2 e 5 anos;","Concordo totalmente.,"Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","","Concordo parcialmente;","Não
concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Concordo
totalmente.,"Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Não","Não",
Sim","Não","Não","Não","Não",""
"96","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente.,"Concordo totalmente.,"Concordo

parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
totalmente." ,"Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Sim", "Não", "Não", "", "Não", "Não", "Sim", "
Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", ""
"97", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;","Gestão;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Menos de 2 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","", "Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo

parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Concordo totalmente." "Sim" "Sim" "Não" "Sim" "Não" "Não" "Não" "Sim" "" "Sim" "Sim" "Não" "Sim" "Não" "Não" "Não" "Não" ""

"100" "1980-01-01 00:00:00" "3" "pt-BR" "Técnico;" "Gestão;" "Menos de 2 anos;" "Menos de 2 anos;" "Concordo parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Não concordo, nem discordo;" "Concordo parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Não concordo, nem discordo;" "Concordo parcialmente;" "" "Concordo totalmente." "Não concordo, nem discordo;" "Concordo parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Não concordo, nem discordo;" "Não concordo, nem discordo;" "Concordo parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Sim" "Sim" "Não" "Sim" "Não" "Sim" "Não" "Sim" "" "Não" "Sim" "Não" "Sim" "Não" "Não" "Não" "Sim" ""

"101" "1980-01-01 00:00:00" "3" "pt-BR" "Gestão;" "Gestão;" "Mais de 10 anos." "Menos de 2 anos;" "Concordo totalmente." "Concordo totalmente." "Concordo parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Discordo parcialmente;" "Concordo totalmente." "Concordo parcialmente;" "Concordo totalmente." "Discordo totalmente;" "Concordo totalmente." "Concordo totalmente." "Sim" "Sim" "Sim" "Sim" "Sim" "Não" "Sim" "Sim" "" "Sim" "Sim" "Sim" "Sim" "Não" "Não" "Não" "Sim" ""

"102" "1980-01-01 00:00:00" "3" "pt-BR" "Técnico;" "Técnico;" "Mais de 10 anos." "Mais de 5 e menos de 10 anos;" "Concordo totalmente." "Concordo totalmente." "Discordo totalmente;" "Discordo totalmente;" "Concordo parcialmente;" "Não concordo, nem discordo;" "Concordo totalmente." "Discordo totalmente;" "Concordo totalmente." "Concordo parcialmente;" "Discordo totalmente;" "Discordo totalmente;" "Não concordo, nem discordo;" "Concordo parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Concordo parcialmente;" "Concordo totalmente." "Sim" "Sim" "Não" "Não" "Não" "Não" "Não" "Sim" "" "Não" "Sim" "Não" "Não" "Não" "Não" "Não" "Sim" ""

"103" "1980-01-01 00:00:00" "3" "pt-BR" "Técnico;" "Técnico;" "Mais de 5 e menos de 10 anos;" "Menos de 2 anos;" "Concordo totalmente." "Concordo

parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Sim","","Sim","Não","Não","Não","Sim","Não","Não","Sim",""

"104","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não",""

"105","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 10 anos;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não",""

"107","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Mais de 10 anos;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem

discordo;","Sim","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Não","N
 ão","Sim","Não","Não","Sim",""
 "108","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.","Discordo
 totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
 parcialmente;","Discordo parcialmente;","","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
 discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
 parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
 parcialmente;","Concordo
 totalmente.","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não","
 Sim","Sim","Não","Não","Não",""
 "109","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
 10 anos;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo totalmente.","Concordo
 parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
 parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","","Não concordo, nem
 discordo;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem
 discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
 parcialmente;","Não","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não
 ","Sim","Não","Não","Não","Não",""
 "110","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 10 anos.","Entre
 2 e 5 anos;","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
 discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem
 discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
 discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo
 totalmente.","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Sim","","Não","Sim","Não","
 Não","Sim","Não","Não","Não",""
 "112","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo
 totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo

m", "Não", "Sim", "Sim", "Não", ""

"116", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Administrativo;", "Mais de 10 anos.", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Não concordo, nem discordo;", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"117", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Administrativo;", "Mais de 10 anos.", "Mais de 10 anos.", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo

"122","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Gestão","Gestão","Mais de 10 anos.,""Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","","Não","Não","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não",""

"123","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico","Técnico","Mais de 10 anos.","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo totalmente.","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não",""

"124","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico","Gestão","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente.","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Sim","Não","Não","","Não","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não",""

"125","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Gestão","Gestão","Mais de 10 anos.","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo"

parcialmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Não","Sim","portal da equipe","Não","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Não","Não","portal da equipe" "126","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Gestão;","Gestão;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Sim","Não","","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Sim","Não","" "127","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Sim","Não","Não","ALM RTC","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","ALM RTC" "128","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","RTC" "132","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo

parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
totalmente.", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "", "Sim", "Sim", "Sim", "
Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", ""

"133", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;","Administrativo;","Mais de 10
anos.", "Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo totalmente.", "Discordo
totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Sim", "", "Não", "Não", "Sim
", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"134", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo,
nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "", "Sim", "Sim", "Sim", "Si
m", "Sim", "Sim", "Não", "Não", ""

"135", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo totalmente.", "Discordo
totalmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo
parcialmente;","Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo

parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","","Sim","Sim","Sim"
,"Sim","Sim","Sim","Sim","Sim",""

"136","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Administrativo;","Mais de 5 e
menos de 10 anos;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo
totalmente.","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.","Concordo
totalmente.","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Sim","Sim","","Sim","Sim","Sim"
,"Não","Não","Sim","Sim","Sim",""

"137","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais

de 5 e menos de 10 anos;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","Não",""

"138","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.","Discordo parcialmente;","","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Sim",""

"139","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Sim",""

"140","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo

totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo totalmente.", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"141", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"142", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 10 anos.", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"143", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Outros.", "Outro.", "Mais de 10 anos.", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Sim", "", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Sim", ""

"144", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Gestão;", "Mais de 10 anos.", "Entre

2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente."","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente."","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","","Não","Não","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não",""

"145","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Menos de 2 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente."","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo totalmente."","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não",""

"146","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente."","Concordo totalmente."","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente."","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Sim","Não","Não","","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Sim","Não","Não",""

"147","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos."","Menos de 2 anos;","Concordo totalmente."","Concordo totalmente."","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo totalmente."","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo

totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Sim","","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","Sim","Sim",""

"148","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Entre 2 e 5 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","","Não","Não","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Sim",""

"149","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","RTC","Não","Não","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","RTC"

"150","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Sim","Não","","Não","Não","Não","Sim","Não","Não","Sim",""

"151","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Administrativo;","Mais de 10 anos;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo

parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente.","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
totalmente.","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","","Sim","Não","Não","
Sim","Não","Não","Não","Não",""

"152","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Não
concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não
concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo,
nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem
discordo;","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Sim","Não","Não","Si
m","Não","Não","Não","Não",""

"153","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo
totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo
parcialmente;","Concordo totalmente.","Concordo
totalmente.","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","","Não","Sim","Sim","
Sim","Não","Não","Não","Não",""

"154","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.","Mais
de 5 e menos de 10 anos;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Não concordo,
nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo,
nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem

discordo;","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Não","","Sim","Sim","Não","N
 ão","Sim","Sim","Não","Não",""
 "155","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 10 anos;","Mais
 de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
 totalmente;","Concordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
 totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Não","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Sim","Não","","Não","Sim","Sim
 ","Não","Não","Não","Sim","Não",""
 "157","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10
 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","","Concordo totalmente;","Não concordo,
 nem discordo;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
 discordo;","Concordo
 totalmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Não","
 Sim","Não","Não","Não","Sim",""
 "158","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo
 parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
 totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Não","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não
 ","Sim","Não","Não","Não","Não",""
 "159","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo
 parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo

parcialmente;","Concordo totalmente.", "Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
totalmente.", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Não", "Sim", "
Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Anotações pessoais"
"160", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.", "Mais
de 5 e menos de 10 anos;","Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Não", "Não"
", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", ""
"161", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;","Técnico;","Entre 2 e 5
anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não
concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem-
discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem
discordo;","Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Não", "Não", "S
im", "Não", "Não", "Não", "Não", ""
"162", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.", "Mais
de 10 anos.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Concordo totalmente.", "Discordo totalmente;","Não concordo, nem
discordo;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Não", "Sim", "

Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", ""

"163", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Gestão;", "Gestão;", "Mais de 10 anos.", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Sim", "", "Não", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"164", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Gestão;", "Mais de 10 anos.", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Sim", "", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Sim", ""

"166", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Gestão;", "Mais de 10 anos.", "Mais de 10 anos.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Sim", "", "Não", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"167", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Gestão;", "Gestão;", "Mais de 10 anos.", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo

totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Não","Não","Não","Não","Não","Não","Não","Nenhuma que eu considere ferramenta de gestão do conhecimento"

"168","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Sim","Não","Não","","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Sim","Não","Não",""

"169","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","","Não","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não",""

"170","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Gestão;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo

parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não","Não","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Não","Sim
","Sim","Não","Não","Não","Não",""

"171","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Entre 2 e 5
anos;","Entre 2 e 5 anos;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Concordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem
discordo;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não","Si
m","Não","Não","Não","Não",""

"172","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não
","Não","Não","Não","Não","Sim","INC , PORTAL CABB"

"173","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10
anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não
concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem
discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo

parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Não","Sim","Internet","Sim","Sim
","Não","Sim","Sim","Não","Não","Sim","Internet"

"174","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 10 anos.,""Entre
2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.,""Concordo
totalmente.,""Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","""Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Concordo

parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Sim","Não","Não","""Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Sim","Não","Não","Não","Não","""

"175","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 10 anos.,""Entre
2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem
discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem
discordo;","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","Não","""Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Sim","Não","Sim","Não","""

"176","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.,""Mais
de 10 anos.,""Concordo totalmente.,""Concordo totalmente.,""Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo,
nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","""Concordo totalmente.,""Concordo
parcialmente;","Concordo totalmente.,""Concordo totalmente.,""Concordo
totalmente.,""Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Concordo
totalmente.,""Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Sim","""Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Sim","
Não","Não","Não","Não","Não","""

"177","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Gestão;","Gestão;","Mais de 10 anos.,""Mais
de 5 e menos de 10 anos;","Concordo totalmente.,""Concordo totalmente.,""Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo

parcialmente;","Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Sim","Sim",""

"178","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.", "Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Sim",""

"179","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 10 anos.", "Mais de 10 anos.", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Instruções Normativas","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Sim","Sim",""

"180","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.", "Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Não","Não"

", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", ""
 "181", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Gestão;", "Técnico;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Menos de 2 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", ""
 "182", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Gestão;", "Gestão;", "Mais de 10 anos.", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Não", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "ALM, Ferramentas de mapeamento de processos", "Não", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "ALM, Ferramentas de mapeamento de processos"
 "183", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Menos de 2 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Não concordo, nem discordo;", "", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Sim", "", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Sim", ""
 "185", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 10 anos.", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem

discordo;","Não concordo, nem discordo;","","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo
totalmente.","Concordo
totalmente.","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Sim","Não","Sim","","Sim","Sim","Sim","
Sim","Não","Não","Não","Sim",""
"186","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
10 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Não
concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Concordo totalmente.","","Concordo totalmente.","Concordo
parcialmente;","Concordo totalmente.","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Não
concordo, nem
discordo;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Sim","Nã
o","Não","Não","Não","Sim",""
"187","1980-01

parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Sim","Sim","","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Sim",""

"193","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Gestão;","Gestão;","Mais de 10 anos;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","","Não","Não","Não","Não","Sim","Não","Não","Não",""

"194","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","ci.bb.com.br"

"195","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Entre 2 e 5 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","","Não","Não","Não","Não","Sim","Não","Não","Não",""

"196", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Gestão;", "Mais de 10 anos.", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo parcialmente;", "Não", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"197", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"198", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Gestão;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"199", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 10 anos.", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;"

parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Não","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Sim","Não","","Não","Sim","Não
","Sim","Sim","Não","Sim","Não",""
"200","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não
","Não","Sim","Não","Não","Não",""
"201","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Gestão;","Gestão;","Mais de 10 anos;","Mais
de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não
concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem
discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo,
nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não
concordo, nem
discordo;","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Sim","","Não","Não","Sim","N
ão","Sim","Não","Não","Não",""
"202","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não
concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
totalmente;","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","Não","","Sim","Não","Sim","
Não","Sim","Não","Não","Não",""

"203", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 10 anos.", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "", "Não concordo, nem discordo;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Sim", "", "Não", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"204", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Entre 2 e 5 anos;", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo

parcialmente;","","Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Sim", "", "Não", "Não", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"205", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.", "Mais de 5 e menos de 10 anos;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", ""

"206", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Administrativo;","Técnico;","Mais de 10 anos.", "Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "INC", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "INC"

"207", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.", "Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Sim", "", "Não", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"208", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Gestão;", "Gestão;", "Mais de 10 anos.", "Menos de 2 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Não concordo, nem discordo;", "", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Não concordo, nem discordo;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Sim", "", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Sim", ""

"209", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Menos de 2 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Não", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Não", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", ""

"210", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Entre 2 e 5 anos;", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo totalmente.", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Fórum BB", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Fórum BB"

"212", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Concordo

parcialmente;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Não concordo, nem
discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Sim","CI","Não","Sim","Si
m","Sim","Sim","Não","Não","Não","CI"

"213","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
10 anos;","Mais de 5 e menos de 10 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo totalmente.","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
totalmente.","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","","Não","Não","Sim","
Não","Não","Não","Não","Não",""

"214","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Gestão;","Gestão;","Mais de 10 anos.","Entre 2
e 5 anos;","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo totalmente.","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo totalmente.","Discordo
totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Não","
Sim","Não","Não","Não","Não",""

"215","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Menos de 2
anos;","Menos de 2 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente.","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","","Concordo totalmente.","Concordo
totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo totalmente.","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Não concordo, nem
discordo;","Sim","Sim","Não","Sim","Sim","Não","Não","Não","","Sim","Não","Sim","N
ão","Sim","Não","Não","Não",""

"216","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de

parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Não
","Sim","Não","Não","Não","Sim",""
"220","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Menos de 2 anos;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo,
nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Não","Sim","Não","Não","Não","Sim","Não","Não","","Não","Sim","Não
","Não","Não","Não","Não","Não",""
"221","1980-01-01

parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Sim","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não
","Não","Não","Não","Não","Não",""
"225","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10
anos.","Menos de 2 anos;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Concordo totalmente."","","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo
totalmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Não","","Não","Sim","Não","
Não","Não","Não","Não","Não",""
"226","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
10 anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo totalmente."","Concordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Não","Sim","","Sim","Sim","Não
","Sim","Não","Não","Não","Sim",""
"227","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10
anos."","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não
concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo,
nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Não concordo,
nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Não
","Não","Sim","Não","Não","Não",""
"229","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Entre 2 e 5 anos;","Entre

2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","","Concordo totalmente.", "Não concordo, nem discordo;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não","Sim","Não","Sim","Sim","Sim","Não","Sim","","Não","Não","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","Não",""

"231","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 10 anos.", "Mais de 10 anos.", "Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo totalmente.", "Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Sim",""

"232","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.", "Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não","Sim","Não","Sim","Não","Não","Sim","Não","","Não","Não","Não","Sim","Não","Não","Sim","Não",""

"233","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10 anos.", "Mais de 10 anos.", "Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","","Concordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem

discordo;","Concordo
 parcialmente;","Não","Não","Não","Não","Sim","Não","Não","Não","","Não","Não","Não
 ","Não","Sim","Não","Não","Não",""
 "234","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 5 e menos de
 10 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo parcialmente;","Discordo
 parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
 totalmente;","Discordo parcialmente;","Concordo totalmente."","Discordo
 parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo
 totalmente."","Não","Não","Não","Não","Não","Não","Não","Não","Cursos
 Presenciais","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não",""
 "235","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10
 anos."","Entre 2 e 5 anos;","Concordo totalmente."","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
 totalmente;","Concordo totalmente."","Discordo totalmente;","Concordo
 parcialmente;","Discordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
 parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
 totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
 totalmente;","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Não","","Sim","Sim","Sim","
 Não","Sim","Não","Não","Sim",""
 "236","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Administrativo;","Administrativo;","Mais de 5
 e menos de 10 anos;","Menos de 2 anos;","Concordo totalmente."","Concordo
 totalmente."","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
 totalmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 totalmente."","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
 totalmente."","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Sim","Sim","","Sim","Sim","Sim","
 Não","Não","Não","Sim","Sim",""
 "237","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10
 anos."","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo

totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo totalmente." ,"Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo
parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Não","Sim","Não","Sim","Não","Não","Sim","Não","","Sim","Sim","Não
","Sim","Não","Não","Não","Não",""
"238","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Menos de 2
anos;","Menos de 2 anos;","Concordo totalmente." ,"Concordo parcialmente;","Não
concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo totalmente." ,"Discordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Não concordo,
nem discordo;","Não concordo, nem discordo;","Discordo parcialmente;","Não concordo,
nem discordo;","Discordo parcialmente;","Concordo
totalmente." ,"Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Sim","","Não","Sim","Não","
Não","Não","Não","Não","Não",

""

"239", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 10 anos.", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Não", "Não", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Não", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "IN"

"240", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Gestão;", "Entre 2 e 5 anos;", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo totalmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", "", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Não", ""

"241", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Gestão;", "Gestão;", "Mais de 10 anos.", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo parcialmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Concordo parcialmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo totalmente.", "Discordo totalmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Concordo parcialmente;", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Sim", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", ""

"242", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 10 anos.", "Mais de 10 anos.", "Concordo totalmente.", "Concordo totalmente.", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo totalmente;", "Concordo

parcialmente;","Não concordo, nem discordo;","Concordo totalmente.", "Concordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Sim","Forum
BB","Sim","Sim","Sim","Não","Não","Não","Não","Não","Forum BB"
"243","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 10 anos.", "Mais
de 5 e menos de 10 anos;","Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Concordo totalmente.", "Discordo totalmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Discordo
parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","","Não","Não","Sim"
,"Não","Sim","Não","Não","Não",""
"244","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Gestão;","Mais de 5 e menos de 10
anos;","Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo totalmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","","Concordo totalmente.", "Concordo
parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Não","Sim","Não","Não","Sim","Não","","Sim","Sim","Não"
,"Não","Não","Não","Não","Não",""
"246","1980-01-01 00:00:00","3","pt-BR","Técnico;","Técnico;","Mais de 10
anos.", "Entre 2 e 5 anos;","Concordo parcialmente;","Concordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Concordo totalmente.", "Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo parcialmente;","Discordo
totalmente;","Discordo totalmente;","Concordo
parcialmente;","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Sim","Não","Não","","Sim","Sim","Sim"
,"Não","Sim","Não","Não","Não",""

"247", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Gestão;", "Mais de 10 anos.", "Menos de 2 anos;", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Concordo totalmente.", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Não", "Sim", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "Não", "", "Não", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "Sim", ""

"248", "1980-01-01 00:00:00", "3", "pt-BR", "Técnico;", "Técnico;", "Mais de 5 e menos de 10 anos;", "Entre 2 e 5 anos;", "Concordo totalmente.", "Concordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Não concordo, nem discordo;", "", "Concordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo parcialmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Discordo totalmente;", "Não concordo, nem discordo;", "Sim", "Sim", "Não", "Sim", "Sim", "Sim", "Não", "Não", "", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", "Sim", ""