

A utilização do diagnóstico de gestão do conhecimento (DGC):Um estudo de caso

Winicyus Dihl (UTFPR) winicyusdihl@hotmail.com

Lucyanno Moreira Cardoso de Holanda (UTFPR/UNESC Campina Grande) lucyanno@gmail.com

Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) acfrancisco@utfpr.edu.br

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo diagnosticar através do modelo proposto pelas autoras Bukowitz e Williams (2002), como o conhecimento captado, criado, usado e armazenado pelo departamento de manutenção da empresa denominada Omega, na cidade de Ponta Grossa – PR gera aumento do seu desempenho. Para consecução dos objetivos do trabalho utilizou-se como ferramenta metodológica o estudo de caso, já a coleta das informações aconteceu através do questionário junto aos gerentes do departamento de manutenção. O modelo proposto pelas autoras é dividido em processo tático e estratégico, e esses são compostos por sete seções, Obtenha; Utilize; Aprenda; Contribua; Avalie; Construa/Mantenha e Descarte, e para cada seção existem vinte afirmações para avaliação de toda organização ou por departamento. Os resultados apresentam que o departamento de manutenção da empresa Omega conseguiu atingir em todas as seções médias acima da estipulada pelas autoras e o somatório das sete seções obteve a média geral de 69,05%.

Palavras-Chave: Identificação; Diagnóstico da Gestão do Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

O novo cenário organizacional apresenta como principais características as mudanças constantes nos processos, nos produtos e também na forma de gestão. Essas mudanças têm como principal objetivo o alcance de maior competitividade.

Diante desse contexto inicial, Costa et al (2009) afirmam que nos dias atuais o conhecimento é entendido e percebido pelas organizações como fonte geradora de valor, principalmente quando a sua utilização está atrelada ao desenvolvimento de novas estratégias.

Ainda segundo os autores a Gestão do Conhecimento (GC) vêm ganhando força nas organizações, se apresentando como um instrumento capaz de viabilizar melhor interação com o fluxo de informações existentes na rotina das organizações, bem como estimular o aprendizado organizacional.

Percebendo a ausência de metodologias que permitissem aos gestores a conquista de melhorias no desempenho da gestão do conhecimento, as autoras Bukowitz e Williams, através de seus estudos e grande experiência, desenvolveram um modelo denominado Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) que permite avaliar no nível tático e estratégico se o conhecimento organizacional gera ou não valor.

Apesar do livro das autoras ter sido lançado no Brasil em 2002, são raros os estudos seguindo esse modelo, pode-se destacar:

- Costa et al (2009) que realizaram um diagnóstico da gestão do conhecimento no SEBRAE-PB.

- Silva et al (2009) aplicaram o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) nas nove maiores empresas do Arranjo Produtivo Local de calçados em Campina Grande – PB.

- Holanda et al (2009) realizaram um Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), numa indústria fabricante de painéis de madeira localizada no estado do Paraná.

Esses trabalhos contribuíram para fortalecer esse modelo de gestão do conhecimento, porém torna-se necessário realizar outras aplicações do DGC para que os gestores possam analisar a real situação da GC na sua empresa ou no seu departamento.

Partindo dessas considerações iniciais, o objetivo da pesquisa formula-se através do modelo escolhido, junto ao departamento de manutenção da empresa Omega.

1.2 OBJETIVO GERAL

Diagnosticar, através do modelo proposto pelas autoras Bukowitz e Williams (2002), como o conhecimento captado, criado e usado pelo departamento de manutenção da empresa Omega, na cidade de Ponta Grossa – PR, gera aumento do seu desempenho.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o alcance do objetivo geral, pretende-se atingir os objetivos específicos abaixo:

- Levantar qual a real situação da Gestão do Conhecimento no departamento de manutenção da empresa Omega, na cidade de Ponta Grossa – PR.
- Analisar as informações e o conhecimento nos níveis tático e estratégico no departamento de manutenção da empresa Omega, na cidade de Ponta Grossa – PR.
- Identificar no departamento manutenção as limitações encontradas em cada seção (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua, Avalie, Construa/Mantenha, Descarte), que compõem o modelo de Bukowitz e Williams (2002).

Além da introdução, são abordados no referencial teórico os principais autores e as suas abordagens sobre Gestão do Conhecimento, o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) e suas características. Em seguida são explicitados os procedimentos metodológicos. Após, são apresentados os resultados da pesquisa, e finalmente, são feitas as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para o melhor entendimento do conceito de Gestão do Conhecimento, é necessário compreender os conceitos de dados, informação e conhecimento.

Os dados caracterizam como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, ou seja, num contexto organizacional, eles são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações (DAVENPORT e PRUSAK, 1988). Já para Robbins (2000) os dados são como “fatos crus, não analisados, como por exemplo, alguma lista de nome ou números”.

A informação tem por finalidade alterar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento (DAVENPORT e PRUSAK, 1988). Ainda segundo os mesmos autores para a informação se transformar em conhecimento, deve obedecer alguns requisitos:

- **Comparação:** de que forma as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?

- **Conseqüências:** que implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ação:

- **Conexões:** quais relações desse novo com o conhecimento com o conhecimento acumulado.

- **Conversação:** o que as outras pessoas pensam dessa informação.

Já o conhecimento é mais valioso e difícil de gerenciar (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Os autores ainda acrescentam que o conhecimento encontra-se diretamente ligado a crenças e compromissos, sendo função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica.

A partir dos esclarecimentos dos conceitos de dado, informação e conhecimento, o quadro 1 resume as principais diferenças entre eles.

Quadro 1: Diferença entre dado, informação e conhecimento

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observação sobre o estado do mundo.	Dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto.
Facilmente Estruturado; Facilmente obtido por máquinas; Fácil de ser quantificado; Fácil de ser transferido.	Requer unidade de análise; Exige consenso em relação ao significado. Exige necessariamente a medição humana.	Difícil estruturação; Difícil captura em máquinas; Frequentemente Tácito; Difícil de transferência.

Fonte: Davenport e Prusak (1988)

Partindo dos conceitos explicitados, é possível entender que, de um modo geral, as principais diferenças dos conceitos encontram-se no nível de importância atribuída e para qual será sua finalidade.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

Diante às crescentes mudanças e dificuldades que as organizações vêm enfrentando, a Gestão do Conhecimento (GC) tem demonstrado excelente fonte de trabalho que antes era “negligenciada” (RODRIGUES et al, 2009). Essa mudança que trouxe a GC para um local de destaque aconteceu devido ao uso intensivo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), principalmente pelo uso da *internet*, disseminando o conhecimento entre organizações e indivíduos.

Segundo Holanda et al (2009) vários autores criaram seu conceito sobre Gestão do Conhecimento. Embora não ser possível afirmar que esses possuam uma definição completa, todos geralmente falam da GC como a utilização dos ativos intangíveis da empresa, ativos esses que estão relacionados às pessoas, processos, patentes, práticas e documentos, a fim de gerar valor e sustentabilidade para a organização.

Ainda segundo Holanda et al (2009), os principais autores e suas abordagens sobre Gestão do Conhecimento são:

- **Leonard-Barton (1995)** - “Foco em atividades que envolvem: 1) busca de soluções criativas, de forma compartilhada; 2) implementação e integração de novas metodologias e ferramentas nos processos atuais; 3) prática de experimentos, a partir de protótipos e projetos piloto para desenvolvimento de competências; 4) importação e absorção de metodologias e tecnologias externas”.

- **Nonaka; Takeuchi (1997)** - “Baseada na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa, a partir das práticas de: socialização (tácito p/ tácito); externalização (tácito p/ explícito); combinação (explícito p/ explícito) e internalização (explícito p/ tácito)”.

- **Terra (2001)** - “Um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional”.

- **Bukowitz e Williams (2002)** - “É o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. As autoras desenvolveram uma metodologia que realiza um Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC) nas organizações, compreendendo o processo tácito e o estratégico.

- **Gartner Group (2004) apud Castro (2005)** – É uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa, em documentos, pessoas, a *expertise* e as experiências táticas individuais dos trabalhadores.

Diante dos principais autores e seus respectivos conceitos, é possível compreender que a GC compreende a melhor utilização do conhecimento externo e interno, a sua divulgação (socialização) entre os colaboradores e armazenamento através das diversas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). O próximo tópico abordará os principais modelos.

2.3 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Além das várias abordagens explicitadas no tópico anterior, Castro (2005) resume (quadro 2) quatro modelos de gestão do conhecimento, enfatizando as principais características.

Quadro 2: Modelos de gestão do conhecimento e suas características

MODELOS	Criação do Conhecimento (Espiral).	Sete Dimensões da gestão do conhecimento	Elementos Construtivos da Gestão do conhecimento	Diagnóstico de Gestão do Conhecimento
AUTORES	Nonaka e Takeuchi	Cirineu Terra	Probst, Raub e Romhardt	Bukowitz e Williams
ANO	1997	2001	2002	2002
FOCO	O processo de criação do conhecimento organizacional voltado para o desenvolvimento de produtos/serviços, processos e gestão.	Avaliação da GC nas organizações, considerando as dimensões da prática gerencial.	Análise e aplicação da GC com base nos elementos construtivos.	Estruturação nos processos de GC com base no diagnóstico.
COMPONENTES DO MODELO	A criação do conhecimento organizacional envolve quatro processos: Socialização; Externalização; Combinação e Internalização.	Dimensões: Fatores estratégicos e o papel da alta administração; Cultura e valores organizacionais; Estrutura organizacional; Administração de Recursos Humanos;	Elementos construtivos: metas de conhecimento, identificação, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, preservação e avaliação do conhecimento.	Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) é dividido em dois processos: Tático, que compreende as seções - obtenha; utilize; aprenda; contribua, e o processo Estratégico, que compreende as seções - avalie;

		Sistema de Informação; Mensuração de Resultados e Aprendizado com o ambiente.		construa/mantenha; descarte.
--	--	---	--	------------------------------

Fonte: Castro (2005).

O quadro 2 abordou os modelos de GC e o resumo das suas principais características, já o tópico 2.3.1 irá apresentar com mais detalhes o modelo utilizado nesse artigo.

2.3.1 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO – DGC

Bukowitz e Williams (2002) afirmam que o DGC tem como objetivo principal estruturar os processos de gestão do conhecimento. Essa estruturação segue dois cursos de atividades que ocorrem simultaneamente nas organizações:

- Utilizar o conhecimento do dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado;
- Combinar o intelectual com as exigências estratégicas.

A estruturação dos processos é uma maneira simplificada de pensar sobre como as organizações geram, mantêm e dispõem de uma reserva de conhecimento estrategicamente correto para criar valor (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002 pág.24).

O DGC é composto pelos processos tático e o estratégico. O Tático é dividido em quatro seções (obtenha, utilize, aprenda e contribua), já o estratégico é dividido em três seções (avalia, construa/mantenha e descarte). Os subtópicos 2.3.2 e 2.3.3 apresentam de forma detalhada o processo tático e estratégico do DGC, bem como suas sete seções.

2.3.2 O PROCESSO TÁTICO

Refere-se a como as pessoas reúnem a informação de que necessitam para o seu trabalho diário, utilizam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criaram e, finalmente, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que outros o utilizem quando abraçam os seus próprios problemas (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002 pág.25).

- **Seção 1: Obtenha. Problema;** elevada disponibilidade de informação proporcionada pelas tecnologias. Para as autoras as pessoas e/ou equipes deve encontrar as informações corretas no momento necessário, e das organizações devem fornecer ferramentas para o acesso, gerenciamento e armazenagem das informações.

- **Seção 2: Utilize. Problema;** utilização de fontes tradicionais de inspiração e de pensamento criativo que podem não gerar diferencial competitivo. As autoras afirmam que as pessoas e/ou equipes busquem constantemente fontes novas e seguras para inovar e satisfazer as necessidades dos clientes. Já as organizações têm que proporcionar ambientes e melhores práticas para o estímulo da criatividade e uso da informação.

- **Seção 3: Aprenda. Problema;** integrar novas formas de aprendizagem com as diversas maneiras com que as pessoas trabalham. As pessoas e/os grupos tem que entender e aprender com algumas ações que afetam os resultados no trabalho diário, para melhorar os resultados futuros. A responsabilidade das organizações para essa seção encontra-se em proporcionar um ambiente para entender os diversos estilos de aprendizagem (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).

- **Seção 4: Contribua. Problema;** mentalidade das pessoas de achar que dividir conhecimento é perda de tempo e que não agregar valor para quem contribuiu e sim só para quem recebe. As pessoas e/ou grupos precisam anular esse tipo de mentalidade e despertar o

desejo de colaboração. As organizações têm como responsabilidade nessa seção de promover estruturas para apoiar uma cultura voltada para a colaboração de idéias (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).

2.3.3 O PROCESSO ESTRATÉGICO

A gestão do conhecimento, em nível estratégico, exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002 pág.26). As autoras ainda afirmam que essa parte do processo de gestão do conhecimento preocupa-se mais particularmente com o papel de grupos e lideranças organizacionais específicas.

- **Avalie: Problema;** ausência de medidas seguras para avaliar os intangíveis. As pessoas e/ou grupos devem buscar formas de medição menos complexas dos ativos intelectuais no processo de planejamento. Para as organizações a maior responsabilidade é de mapear e avaliar quais desses ativos serão aproveitados para necessidades futuras (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).

- **Construa/Mantenha: Problema;** dificuldade de mensurar a quantidade de recursos a ser investido para manter e fazer crescer seus ativos intangíveis. As pessoas e/ou equipes devem buscar sempre novos experimentos com intuito de gerar um diferencial competitivo para a organização que justifique novos e sistemáticos investimentos. Na organização a principal responsabilidade é de desenvolver e implementar um bom plano de ação para favorecer o novo conhecimento (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).

- **Descarte: Problema;** falta de visão quando parte ou toda a base de conhecimento não fornece mais vantagem competitiva. As pessoas e/ou grupos devem desenvolver e utilizar algum método para analisar os custos dessa retenção de conhecimento desnecessário. E a organização deve reconhecer que pode existir conhecimento desnecessário e incentivar o conhecimento novo (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO CIENTÍFICO

Método científico trata de um conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993 *apud* Silva e Menezes 2001, pág.25).

De acordo com o conceito exposto, o método de pesquisa utilizado nesse trabalho trata do indutivo, já que os dados serão coletados do departamento (manutenção) da empresa Omega, e diante da análise, são feitas generalizações para os outros departamentos.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa é classificada como **aplicada**. Segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

Os conhecimentos advindos do diagnóstico poderão conduzir o gestor do departamento de manutenção a desenvolver melhores práticas com intuito de gerar aumento desempenho.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa é **qualitativa e quantitativa**. Segundo Patton (1990), numa pesquisa podem-se coletar dados qualitativos como quantitativos.

A abordagem qualitativa nessa pesquisa permite verificar qual a real situação da Gestão do Conhecimento no departamento de manutenção da empresa Omega. Já a abordagem quantitativa tornará mais consistente a análise de cada seção do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC).

Do ponto de vista de seus objetivos a pesquisa é classificada como **exploratória**. Para Gil, (2002, pág.44) a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Consubstanciado no conceito de Gil, a pesquisa exploratória permite esclarecer nessa pesquisa como o conhecimento captado, criado e usado pelo departamento de manutenção da empresa Omega gera aumento do seu desempenho.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa é classificada como **estudo de caso**. Silva e Menezes (2001 pág.21) afirmam que o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. E já que nessa pesquisa procura-se conhecer através de um diagnóstico como o conhecimento captado, criado e usado no departamento de manutenção da empresa Omega gera aumento do seu desempenho, considerou-se o estudo de caso o mais indicado.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo (SILVA e MENEZES, 2001 pág.32). Diante do conceito exposto, a população desse estudo são os gerentes do departamento de manutenção da empresa Omega.

Ainda segundo os mesmos autores, a amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano. Portanto, nesse estudo a amostra compreende todos os gestores do departamento de manutenção da empresa Omega.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

O instrumento de coleta de informações utilizada na presente pesquisa foi o questionário. Esse foi desenvolvido pelas autoras Bukowitz e Williams (2002), e é composto por 140 questões fechadas.

3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Como explicitado no tópico anterior o questionário foi escolhido como instrumento de coleta de informações e esse foi aplicado junto aos gestores do departamento de manutenção da empresa estudada. Segundo Bukowitz e Williams (2002), o DGC é composto por sete seções que discute cada passo do processo de Gestão do Conhecimento. E cada uma das sete seções contém uma lista de vinte (20) afirmações que avaliaram a organização ou algum setor dela.

Para cada pergunta as autoras adotam uma escala de avaliação (ordem crescente) onde:

F – Representa que a afirmação é fortemente descritiva na minha organização;

M – Representa que a afirmação é moderadamente descritiva na minha organização;

Fr – Representa que a afirmação é fracamente descritiva na minha organização.

A interpretação da pontuação dos resultados do DGC acontece obedecendo a um simples critério, quanto maior o percentual obtido nas respostas, melhor o desempenho de um passo específico do processo de Gestão do Conhecimento. Para calcular cada seção e também a média das sete seções é necessário:

Somatório do número Fs	= <input style="width: 30px;" type="text"/> X 3 = <input style="width: 30px;" type="text"/>
Somatório do número Ms	= <input style="width: 30px;" type="text"/> X 2 = <input style="width: 30px;" type="text"/>
Somatório do número Frs	= <input style="width: 30px;" type="text"/> X 1 = <input style="width: 30px;" type="text"/>
A sua Pontuação <input style="width: 30px;" type="text"/>	
Pontuação total possível 60	
A sua Pontuação percentual <input style="width: 30px;" type="text"/> % para cada seção (a sua pontuação dividida por 60)	

Para cada escala de avaliação foram atribuídos *scores*: (“Fs”=3), (“M”=2) e (“Fr”=1), ou seja, somam-se o total de “Fs” e multiplica por três; o total de “Ms” e multiplica por dois e o total de “Fr” e multiplica por 1. A pontuação máxima para cada seção é de 60 pontos (20 afirmações x 3), já a pontuação máxima possível geral é 420 (60 pontos x 7 seções).

Seção	Pontuação
Seção 1	= <input style="width: 30px;" type="text"/>
Seção 2	= <input style="width: 30px;" type="text"/>
Seção 3	= <input style="width: 30px;" type="text"/>
Seção 4	= <input style="width: 30px;" type="text"/>
Seção 5	= <input style="width: 30px;" type="text"/>
Seção 6	= <input style="width: 30px;" type="text"/>
Seção 7	= <input style="width: 30px;" type="text"/>
O seu total	= <input style="width: 30px;" type="text"/>
Total possível 420	
Pontuação percentual GERAL <input style="width: 30px;" type="text"/> % para a Gestão do Conhecimento (a sua pontuação dividida por 420)	

As autoras adotam como padrão aceitável de desempenho em departamentos ou na organização, uma pontuação média para cada seção é de 30 a 70%, e para todas as seções é de 55%.

4 RESULTADOS

4.1 SEÇÃO OBTENHA

Para a seção **Obtenha** foi alcançada a média 70%, essa dentro do padrão estipulado (30% a 70%) pelas autoras Bukowitz e Williams (2002). A partir desses dados é possível inferir que no departamento de manutenção da empresa Omega as pessoas conseguem encontrar a informação e transformá-la em conhecimento. O departamento também dispõe de uma boa estrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação. Algumas “limitações” foram encontradas pelo DGC nessa seção, as principais são: ausência do gestor do conhecimento; as pessoas não fazem distinção entre os papéis de Gestão do Conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e aqueles que são mais focalizados para os conteúdos, e os especialistas dificultam de alguma forma o treinamento de instrumentos *on-line*, como a *internet*.

Tabela 1: seção obtenha

Seção 1 – OBTENHA	RESULTADO	TOTAL	
Somatório do número de Fs	8 X 3	24	
Somatório do número de Ms	6 X 2	12	
Somatório do número de FRs	6 X 1	6	
TOTAL		42	(60) Pontuação Máxima Possível
A sua pontuação em Percentual (sua pontuação dividido por 60)		70%	

Fonte: Pesquisa de campo

4.2 SEÇÃO UTILIZE

A seção **utilize** apresentou como resultado a média de 75%, superior à estipulada (30% a 70%). De acordo com os dados obtidos, as pessoas utilizam o conhecimento interno e externo com intuito de aprimorar seus conhecimentos. Algumas “limitações” foram encontradas pelo DGC nessa seção, as principais são: nem todas as pessoas que tenham boas idéias podem conseguir apoio para prosseguir nela; poucas pessoas do departamento podem explicitar o básico sobre as finanças e nem sempre são realizadas parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente.

Tabela 2: seção utilize

Seção 2 – UTILIZE	RESULTADO	TOTAL	
Somatório do número de Fs	10 x 3	30	
Somatório do número de Ms	5 x 2	10	
Somatório do número de FRs	5 x 1	5	
TOTAL		45	(60) Pontuação Máxima Possível
A sua pontuação em Percentual (sua pontuação dividido por 60)		75%	

Fonte: Pesquisa de campo

4.3 SEÇÃO APRENDA

A seção **aprenda** obteve média de 75%, superior à estipulada (30% a 70%). A partir desse resultado é possível inferir que no departamento em estudo a busca pela aprendizagem acontece diariamente e é valorizada pela organização. As “limitações” encontradas pelo DGC nessa seção, são: não é comum o departamento utilizar jogos e simulações para tentar visualizar situações futuras de negócios, as pessoas nem sempre admitem quando falham e, o aprendizado com as falhas ainda não está totalmente incorporado ao trabalho subsequente.

Tabela 3: seção aprenda

Seção 3 – APRENDA	RESULTADO	TOTAL	
Somatório do número de Fs	9 x 3	27	
Somatório do número de Ms	7 x 2	14	
Somatório do número de FRs	4 x 1	4	
TOTAL		45	(60) Pontuação Máxima Possível
A sua pontuação em Percentual (sua pontuação dividido por 60)		75%	

Fonte: Pesquisa de campo

4.4 SEÇÃO CONTRIBUA

A seção **contribua**, a última do processo tático, apresentou média de 60%, dentro do padrão estipulado (30% a 70%) pelas autoras Bukowitz e Williams (2002). Segundo os dados obtidos, as pessoas estão dispostas a dividir seu conhecimento com propósito de aumentar o

conhecimento do departamento. As “limitações” encontradas pelo DGC nessa seção, são: os profissionais moderadores e os facilitadores nem sempre ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender, as interações físicas não são utilizadas para transferir o conhecimento "implícito" e, o departamento não legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o façam.

Tabela 4: seção contribua

Seção 4 - CONTRIBUA	RESULTADO	TOTAL	
Somatório do número de Fs	4 x 3	12	
Somatório do número de Ms	8 x 2	16	
Somatório do número de FRs	8 x 1	8	
TOTAL		36	(60) Pontuação Máxima Possível
A sua pontuação em Percentual (sua pontuação dividido por 60)		60%	

Fonte: Pesquisa de campo

4.5 SEÇÃO AVALIE

A seção **avaliar**, a primeira do processo estratégico, obteve resultado de 55%. A partir dessa informação é possível inferir que no departamento de manutenção da empresa Omega começa a existir mecanismos de avaliação de conhecimentos. A “limitação” dessa seção foi que no departamento de manutenção são recentes os mecanismos para medir o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados, são poucos os documentos de circulação externa que relata a qualidade com que é gerido o conhecimento e, ainda não existe avaliação do capital intelectual.

Tabela 5: seção avalie (empresa ALFA)

Seção 5 – AVALIE	RESULTADO	TOTAL	
Somatório do número de Fs	2 x 3	6	
Somatório do número de Ms	9 x 2	18	
Somatório do número de FRs	9 x 1	9	
TOTAL		33	(60) Pontuação Máxima Possível
A sua pontuação em Percentual (sua pontuação dividido por 60)		55%	

Fonte: Pesquisa de campo

4.6 SEÇÃO CONSTRUA/MANTENHA

Na seção **construa/mantenha** o departamento de manutenção da empresa Omega obteve média de 81,67%. As pessoas utilizam novos experimentos para a criação de conhecimentos. A “limitação” dessa seção encontra-se no fato de que as pessoas nem sempre confiam na informação que encontram no sistema de Tecnologia de Informação.

Tabela 6: seção Construa/mantenha (empresa ALFA)

Seção 6 – CONSTRUA/MANTENHA	RESULTADO	TOTAL	
Somatório do número de Fs	11 x 3	33	
Somatório do número de Ms	7 x 2	14	
Somatório do número de FRs	2 x 1	2	
TOTAL		49	(60) Pontuação Máxima Possível
A sua pontuação em Percentual (sua pontuação dividido por 60)		81,67%	

Fonte: Pesquisa de campo

4.7 SEÇÃO DESCARTE

A seção sete, a última seção do processo estratégico, apresentou média de 66,67. No departamento estudado existe descarte do conhecimento sem valor. A “limitação” dessa seção está relacionada à falta de regularidade, que é revista as práticas de promoção para a certificação de que não se estar perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.

Tabela 7: seção descarte (empresa ALFA)

Seção 7 – DESCARTE	RESULTADO	TOTAL	
Somatório do número de Fs	6 x 3	18	
Somatório do número de Ms	8 x 2	16	
Somatório do número de FRs	6 x 1	6	
TOTAL		40	(60) Pontuação Máxima Possível
A sua pontuação em Percentual (sua pontuação dividido por 60)		66,67%	

Fonte: Pesquisa de campo

A tabela 8 apresenta os resultados de todas as seções da empresa no departamento de manutenção da empresa Omega (nível tático e estratégico).

Tabela 8: Pontuação de todas as seções

SEÇÃO	PONTUAÇÃO
PROCESSO TÁTICO	
OBTENHA	42
UTILIZE	45
APRENDA	45
CONTRIBUA	36
PROCESSO ESTRATÉGICO	
AVALIE	33
CONSTRUA/MANTENHA	49
DESCARTE	40
TOTAL	290
TOTAL POSSÍVEL (420)	69,05%

Fonte: Pesquisa de campo

Como é possível observar o departamento de manutenção obteve média de 69,05% nas sete seções. A partir do modelo utilizado é possível inferir que, segundo a percepção dos gestores, o departamento em estudo utiliza de maneira eficiente a gestão do conhecimento nos níveis tático e estratégico.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo diagnosticar, através do modelo proposto pelas autoras Bukowitz e Williams (2002), como o conhecimento captado, criado e usado pelo departamento de manutenção da empresa Omega, na cidade de Ponta Grossa – PR, gera aumento do seu desempenho. Também teve três objetivos específicos. (1) levantar qual a real situação da Gestão do Conhecimento no departamento de manutenção da empresa Omega. (2) analisar as informações e o conhecimento, no nível tático e estratégico no departamento de manutenção da empresa Omega. (3) identificar no departamento manutenção as limitações encontradas em cada seção (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua, Avalie, Construa/Mantenha, Descarte).

Após os resultados de cada seção do DGC foi possível estabelecer a média geral. O departamento de manutenção da empresa Omega conseguiu atingir média geral de **69,05%** (acima da média considerada ideal pelas autoras, que é de 55%). Diante desses dados é possível diagnosticar que a Gestão do Conhecimento acontece no departamento de manutenção tanto nos níveis tático quanto no estratégico.

Em relação à aplicação do DGC na forma de questionário, nenhuma dificuldade para responder foi explicitada pelos gestores. Porém todos expressaram que a ferramenta é cansativa em decorrência das 140 afirmativas, necessitando de bastante tempo. Para trabalhos futuros é recomendada a aplicação do DGC nos outros departamentos da empresa Omega ou em outras empresas. É importante destacar que o estudo realizado é de relevante importância para se entender a gestão do conhecimento nas organizações. No entanto, as teorizações e evidências apresentadas não têm a pretensão de ser uma teoria definitiva e sim visam estimular o debate e a crítica junto à comunidade acadêmica e empresarial.

REFERÊNCIAS

- BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CASTRO, G. **Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias: Um instrumento de Diagnóstico**. 2005. 161 fls. **Dissertação** (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.2005.
- COSTA, I., VASCONCELOS, A.C.F., CÂNDIDO, G.A. **Diagnóstico de Gestão do Conhecimento como Mecanismo Para Criação De Valor: Um Estudo Exploratório No Sebrae-Pb**. Revista Gestão Industrial, Edição especial. Vol.05, nº 2. 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOLANDA, L. M. C. DIHL, W., FRANCISCO, A. C. **O perfil da produção científica em gestão do conhecimento: análise dos artigos do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)**. Resende, Rio de Janeiro, 2009.
- HOLANDA, L. M. C.; SCANDOLARA, N. L.; FRANCISCO, A. C. **Diagnóstico de gestão do conhecimento (DGC): ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. XVI Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP). Bauru, 2009.
- LEONARD-BARTON, D., **Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation**. Boston: Harvard Business School Press. 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H., **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1997.
- PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**, 2nd ed Newbury Park. California, sage, 1990.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. Ed Saraiva. São Paulo, 2000.
- RODRIGUES, J. F.; HOLANDA, L. M. C.; LIMA, I. A.; FRANCISCO, A. C.; ROMANO, C. A. **A percepção dos gestores sobre as sete dimensões da Gestão do conhecimento e das práticas gerenciais: Um estudo de caso em uma indústria metalmeccânica**. XIII seminário latino-iberoamericano de gestión tecnológica. Cartagena de Indias, Colômbia, 2009.
- SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SILVA, R.J., SICSÚ, A.B., CRISÓSTOMO, A.P., Identificação de Processos de Conhecimento – Estudo Multicaso em Apl de Calçados de Campina Grande. **Revista Gestão Industrial**, Edição especial. Vol.05, 2009.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.