

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESA INTERNACIONAL DE ENERGIA

*Lydia Maria Pinto Brito**
*Alcêdo Pinheiro Galvão***
*Patrícia Webber Souza de Oliveira****

RESUMO:

Gerir o conhecimento organizacional é demanda fundamental das organizações contemporâneas. Para uma empresa de economia mista internacional existe um desafio maior que é apresentar resultados empresariais no curto e médio prazo que permitam manter os níveis de excelência na prestação de serviços num cenário de alta complexidade e garantir sua expansão atual e futura no mercado e sociedade. A empresa estudada é a maior empresa do Brasil e 8ª do mundo em valor de mercado, e está presente em 28 países. Situação que exige a busca contínua de aprendizagem organizacional, saberes de ponta e soluções inovadoras para os desafios emergentes no processo de gestão. O objetivo geral deste estudo é analisar a percepção dos gestores, supervisores e compradores do setor de contratação de bens de uma empresa internacional de energia sobre a gestão do conhecimento na organização. Sua principal referência é o modelo de avaliação de Bukowitz e Williams (2002). A metodologia de natureza quantitativa caracteriza-se com relação: aos fins como descritiva, e aos procedimentos como estudo de caso. A média geral obtida com a pesquisa foi de 68%, valor correlato com o padrão proposto, que caracteriza como aceitáveis valores entre 30 a 70%. Assim, a análise dos dados indica que na percepção dos sujeitos pesquisados, a organização já tem implantada formalmente a Gestão do Conhecimento tanto no nível tático como estratégico, entretanto, pelo porte da empresa, necessita melhorar na área estudada.

Palavras-chave: Conhecimento. Conhecimento Organizacional. Gestão do Conhecimento.

* Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará, Brasil. Professora do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar, Brasil.
E-mail: lydiampbrito@yahoo.com.br

** Mestre em Administração pela Universidade Potiguar, Brasil. Professor Assistente da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil.
E-mail: alcedogalvao@hotmail.com

*** Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil. Professora do Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.
E-mail: patriciawh@bol.com.br

I INTRODUÇÃO

A sociedade moderna (STEWART, 1998) tem como grandes provedores de riquezas a informação e o conhecimento. A junção destes elementos, se bem administrados para promover mudança e inovação, pode levar as organizações a terem vantagem competitiva sobre seus concorrentes. A velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações, mas sim criar uma ambiência que

propicie aprendizagem organizacional coletiva e contínua.

Para uma empresa de economia mista internacional existe um desafio maior que é apresentar resultados empresariais que permitam sua manutenção e expansão no mercado / sociedade e continuidade para o futuro e, ao mesmo tempo, manter os níveis de qualidade e excelência na prestação de serviços num cenário de aumento de consumo e necessidade de: promoção do desenvolvimento sustentável, prontidão para as mudanças, inovação, empreendedorismo, ética e transparência,

respeito a sociedade e a natureza, integração dos seus processos internos e externos, e respeito as pessoas com sua diversidade humana e cultural.

Neste contexto, gerir o conhecimento organizacional relacionado à missão, negócio, visão de futuro, valores e estratégias passa a ser uma demanda fundamental. *Sendo assim, o problema de partida deste estudo foi: como os gerentes, supervisores e profissionais do setor de contratação de bens percebem a gestão do conhecimento na organização?*

Seu objetivo geral é analisar a percepção dos gestores e gerentes em uma empresa internacional de energia sobre a gestão do conhecimento na organização. Tem como objetivos específicos: caracterizar o perfil sócio demográfico dos respondentes; identificar como o conhecimento é obtido na organização; analisar o uso do conhecimento; mapear os processos de aprendizagem; verificar a contribuição dos profissionais para a construção do conhecimento; verificar o processo de avaliação da gestão do conhecimento e o processo de descarte do conhecimento.

Tem como principais autores de referência: Bukowitz e Williams (2002), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1999), Stewart (1998), Sveiby (1998), Angeloni (2002), Terra (2002), dentre outros.

Sua metodologia de natureza quantitativa, com relação aos fins é descritiva e com relação aos procedimentos é um estudo de caso. Utiliza o modelo de avaliação da Gestão do Conhecimento proposto pelas autoras Bukowitz e Williams (2002),

Este artigo está estruturado, além desta Introdução de 2. Fundamentação Teórica, 3. Metodologia, 4. Resultados, Conclusão e Referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresentamos as ideias sobre conhecimento e conversão do conhecimento.

2.1 Conhecimento

Para Davenport e Prusak (1999), [...] conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação

de novas experiências e informações. Ainda relatam que para a informação se transformar em conhecimento, as pessoas precisam fazer virtualmente todo o trabalho relativo a ele, pois as atividades criadoras de conhecimento se originam das pessoas e de seus inter-relacionamentos, sendo o conhecimento entregue através de meios estruturados e explícitos como livros e documentos, e por meio de contratos entre as pessoas, grupos e equipes, desde conversas até relações de aprendizado esse de caráter tácito.

O conhecimento, a despeito das múltiplas interpretações que o termo recebe, traz em si um conjunto de informações pertinentes a um sistema de relações crítica e valorativamente elaborado (ANGELONI, 2002). É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar (TERRA, 2002). Uma de suas características mais fundamentais, porém, é o fato de esse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior o seu valor.

Stewart (1998) enfatiza que o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. É importante perceber que o conhecimento não é sinônimo de acúmulo de informações, [...] o termo "conhecimento" significa *compreender* todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral (ANGELONI, 2002).

Já os autores Davenport e Prusak (1999) partem do pressuposto que o conhecimento se desenvolve ao longo do tempo através da experiência, e que abrange aquilo que observemos em cursos, livros e mentores, e também do aprendizado informal. Nonaka e Takeuchi (1997), por sua vez, revelam duas formas de conhecimento: o explícito e tácito.

Quadro 1 -Tipos de conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.67)	

O conhecimento explícito é formal, claro, registrado e de mais fácil transmissão. Já o conhecimento tácito é subjetivo e, portanto, mais difícil de ser gerenciado dentro das organizações. Para Terra (2002), os desafios e a complexidade da chamada Era do Conhecimento começam pelas próprias tentativas de quantificar ou medir o recurso conhecimento. Apesar de todo o avanço na capacidade computacional, o cérebro humano continua a ser, provavelmente, a estrutura mais complexa do universo e a fonte de todo o conhecimento.

2.2 Conversão do conhecimento

A base para a criação do conhecimento organizacional é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa e, deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos. O conhecimento flui através de diferentes fases do seu ciclo de vida, conforme diagrama abaixo, que apresenta as quatro formas do ciclo de conversão de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

Figura 1 – Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

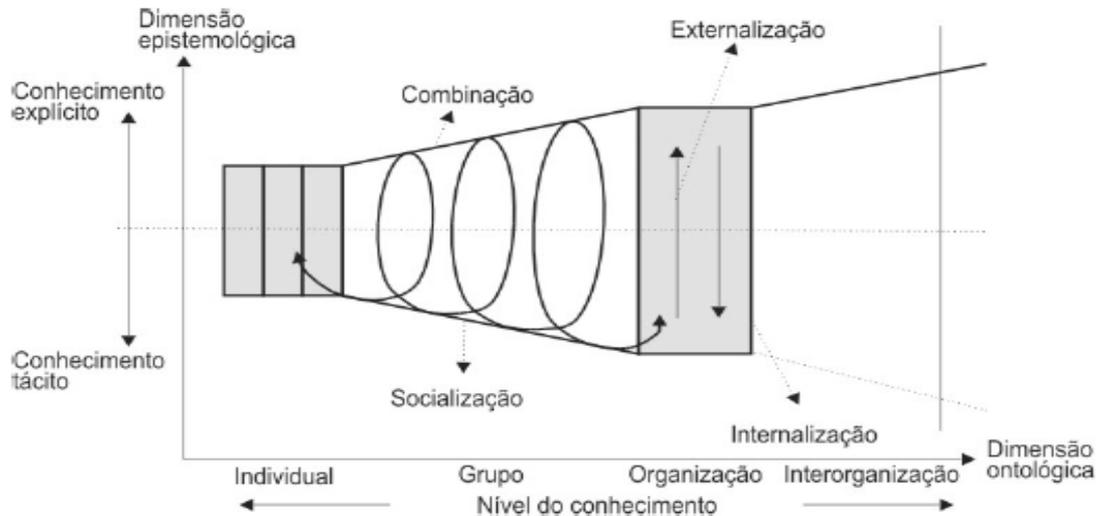
Para Nonaka e Takeuchi, (1997), as formas de conversão do conhecimento são: a *socialização* - transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito; a *externalização* - que é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos; a *combinação* - é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento; e a *internalização* - que é transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Socializar o conhecimento é um dos princípios fundamentais para a construção do conhecimento. Somente é possível socializar conhecimento, quando o indivíduo se apropria de informação (conhecimento explícito), estabelece relações com seu próprio conhecimento (conhecimento tácito) e novamente o socializa ao grupo.

Para Davenport (2001) a melhor forma de transferir conhecimento tácito entre pessoas é criar e capitalizar oportunidades de juntar os que possuem conhecimento com os que dele necessitam. Grotto, (2002), observa o método

“carona” - quando um profissional júnior ou *trainee* trabalha por certo tempo com outro mais antigo para que ocorra o compartilhamento por meio da observação, imitação e prática -, favoráveis ao compartilhamento do conhecimento tácito.

Nonaka e Takeuchi, (1997) a externalização é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Já a combinação é o modo pelo qual os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas, em redes de comunicação. A internalização está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento.

Figura 2 - Espiral de Criação do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82)

Uma das funções da organização no processo de criação do conhecimento é prover o ambiente propício para facilitar as atividades em grupo e para a criação e acúmulo do conhecimento em nível individual. A espiral do conhecimento é direcionada para a interação da organização para cumprimento de sua missão, negócio, visão de futuro, estratégias e metas.

Intrinsecamente este processo está relacionado à área de condução da formulação compartilhada de estratégias na instituição. Verifica-se também que a gestão do conhecimento está umbilicalmente ligada à capacidade da instituição em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimentos que unidos podem desenvolver competências específicas e capacidade inovadora.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os pesquisadores da Gestão do Conhecimento reconhecem que a tecnologia trouxe grandes benefícios, dando origem às novas tecnologias de comunicação e de processamento de dados, ampliando o ambiente informacional e formal dentro das organizações e fora delas, como em todos os ambientes que convivemos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), [...] o novo modelo coloca o gerente de nível médio no

centro da gestão do conhecimento e redefine a importância estratégica do papel da alta gerência e dos funcionários de linha de frente no processo. Para Davenport e Prusak (1999) a gestão do conhecimento nas organizações, costuma estar embutida não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

A Gestão do Conhecimento tem como ponto principal o ser humano, ou seja, a informação tem um lado humano, comportamental, que acaba influenciando e formando a cultura informacional da empresa. Hoje, o fator decisivo é cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento, sendo mensurado como bens tangíveis. O uso da tecnologia é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento, e frequentemente, não se apresenta como o meio mais adequado, quando utilizado de forma isolada, para fornecer mudanças. Pois as mudanças terão que começar na dimensão pessoal e não na tecnológica.

Davenport e Prusak (1999) dizem que, existem quatro grandes etapas para o processo de Gestão do Conhecimento, vindo a seguir: (1) Geração; (2) Codificação e coordenação; (3) Transferência; e (4) Utilização.

Para que a Gestão do Conhecimento possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para

desempenhar o trabalho de apreender, distribuir e usar o conhecimento [...] Por outro lado, a gestão do conhecimento não alcançará sucesso numa organização se ela for responsabilidade unicamente de um grupo – mesmo que seja grande – de funcionários. (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.129).

Bukowitz e Williams (2002) identificam que a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. O que Brito (2005) complementa como as organizações baseadas em conhecimento possuem atividades centrais, como concepção e desenvolvimento de políticas e estratégias.

Ocupar-se com o compartilhamento de conhecimento, seja ele explícito ou tácito; investir na criação de ambientes favoráveis à livre circulação do conhecimento; criar ambientes propícios a que os indivíduos se encontrem e conversem com freqüência, se habituem a falar e a ouvir, a agir como fonte e como receptores de conhecimento, são razões que justificam as organizações investirem na criação de oportunidades, para que as pessoas relatem umas para as outras, as soluções que encontram para os problemas que enfrentam no trabalho cotidiano.

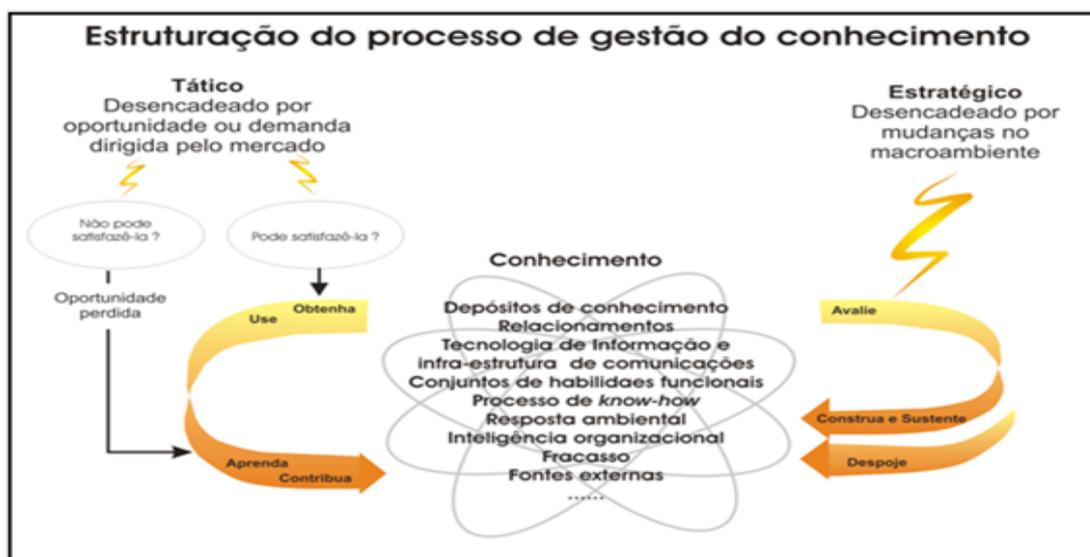
A utilização do conhecimento, só terá valor para a empresa se o conhecimento transferido for utilizado para provocar algum

tipo de mudança, tanto no comportamento, como no desenvolvimento das pessoas; e se o conhecimento é visto como um recurso crítico, essencial e fundamental para a continuidade da organização frente a um mercado globalizado competitivo e inovador. Assim sendo, o conhecimento necessita ser gerido de forma eficiente e eficaz.

O modelo de avaliação da gestão do conhecimento proposto por Bukowitz e Williams (2002), segue dois cursos de atividades estruturadas que ocorrem simultaneamente dentro das organizações, são eles: o processo tático – que se refere a utilização de conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado; e o processo estratégico - focado mais a longo prazo, de combinar o intelectual com as exigências estratégicas. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.24). A estruturação é uma maneira simplificada de pensar sobre como as organizações geram, mantêm e dispõem de uma reserva de conhecimento estrategicamente correto para criar valor. Acredita-se que todos os elementos do processo devem ser geridos em relação uns aos outros para alcançar a mistura e quantidade corretas de conhecimento e a capacidade de distribuí-lo.

O processo **tático** que abarca os quatro passos básicos: obtenha, utilize, aprenda e contribua.

Figura 3 – Estruturação do processo de gestão do conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 24)

O processo **estratégico** exige uma avaliação contínua do capital intelectual, abarcando três passos básicos e importantes: avalie, construa – mantenha e descarte, comparando assim a situação existente com as necessidades futuras (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 26).

Quadro 2- Definição das variáveis

PROCESSO TÁTICO	
Obtenção	Fase relativa à aquisição do conhecimento necessária para atividade laboral.
Utilização	Fase que retrata o fazer uso dos conhecimentos obtidos e/ou construídos através da atividade laboral.
Aprendizagem	Fase relativa ao modo de como se adquire novos conhecimentos.
Contribuição	Fase relativa à participação do indivíduo junto à organização quando disponibiliza o seu conhecimento para compor o conhecimento organizacional.
PROCESSO ESTRATÉGICO	
Avaliação	Fase relativa à mensuração da qualidade do conhecimento, do capital intelectual.
Construção	Fase relativa à elaboração e manutenção do conhecimento que agrega valor ao negócio da organização.
Descarte	Fase relativa ao abandono do conhecimento que não agrega mais valor ao negócio ou se distancia do <i>core business</i> da organização.

Fonte: Elaboração dos autores

O modelo de capital intelectual proposto por Bukowitz e Williams (2002) propõe um cenário, no qual as organizações necessitam gerenciar simultaneamente tipos diferentes de capital intelectual para criar valor. Agregar valor

a partir desses relacionamentos é o que forçará a gestão tradicional, a enfatizar o comando e o controle direto das pessoas, focalizando um ambiente controlável.

Portanto, o grande desafio para as organizações é realizar um processo de Gestão do Conhecimento eficaz e eficiente, que venha a contemplar todas ou algumas das fases referendadas, como: obter, utilizar, aprender, contribuir, avaliar, construir/manter e descartar ou que a instituição acredite ou julgue que seja necessário, visto que, o conhecimento é um recurso crítico, essencial e imprescindível para a permanência da organização no mercado.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se quanto aos fins como descritiva e quanto aos meios como estudo de caso, com abordagem quantitativa. (GIL, 2008; DENCKER, 1998; VERGARA, 2002; COOPER; SCHINDLER, 2008)

O universo deste estudo é constituído por indivíduos de ambos os sexos, profissionais da área de contratação de bens, mais especificamente: os gerentes, supervisores e compradores da instituição objeto do estudo. Estes profissionais são os responsáveis pela aquisição de materiais no mercado, que visam à continuidade das operações da instituição quer sejam as demandas de consumo e/ou investimentos. Sendo assim por uma pesquisa censitária, ou seja, com todos os 30 integrantes da atividade.

O instrumento utilizado para a coleta de dados do estudo de caso foi um questionário, iniciado com questões de caracterização sócio demográfica do público alvo, seguido do modelo de avaliação da gestão do conhecimento adotado (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002), composto por 140 questões fechadas, divididas em 7 seções, sendo cada uma destas seções composta por 20 questões fechadas. As questões contemplam indicadores como: processos, contextualização e política da gestão do conhecimento; compartilhamento e comunicação da gestão do conhecimento; estrutura física e organizacional; tecnologias da informação; padronização, documentação, mensuração e resultados; processo decisório; simulação, jogos, resolução de problemas e inovação; e avaliação do conhecimento,

reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento.

De acordo com as autoras, a interpretação da pontuação dos resultados do DGC acontece obedecendo ao critério: quanto maior o percentual obtido nas respostas, melhor o desempenho de um passo específico no processo de Gestão do Conhecimento. Portanto, para os *scores* atribuídos ("F"=3, "M"=2 e "Fr"=1) soma-se o total de "F" e multiplica por três; o total de "M" e multiplica por dois e o total de "Fr" multiplica por um. A pontuação máxima para cada seção é de 60 pontos (20 afirmações x 3); já a pontuação máxima possível geral (de todas as seções) é 420 pontos (60 pontos x 7 seções. Sendo possível adaptar para leitura de acordo com o número de participantes da pesquisa.

Bukowitz e Williams (2002) adotam como "padrão aceitável" de gestão do conhecimento uma pontuação média para cada seção de 30% a 70%, pois são médias encontradas nos estudos que realizaram, e para todas as seções de 55%.

5 RESULTADOS

Nesta seção, descrevemos o campo da pesquisa e o diagnóstico da gestão de conhecimento.

5.1 Caracterização da organização e dos pesquisados

A empresa estudada é a maior empresa do Brasil e 8ª do mundo em valor de mercado, e está presente em 28 países. Conduz as atividades com responsabilidade socioambiental e por isso está entre as empresas mais sustentáveis do mundo. Desde 2006, faz parte do Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade, com destaque para o aperfeiçoamento contínuo das práticas de governança corporativa e a adoção de padrões internacionais de transparência. Sua missão é atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacionais e internacionais, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua. Tem como visão de futuro ser uma das cinco maiores empresas integrada de energia do mundo e a preferida pelos seus

públicos de interesse. Seus valores são: orgulho da empresa; desenvolvimento sustentável; integração; resultados; prontidão para as mudanças; empreendedorismo e inovação; ética e transparência; respeito à vida; diversidade humana e cultural e; pessoas. É uma organização burocrática com uma estrutura clássica, hierárquica e rígida, mas que usa a tecnologia como ferramenta de facilitação da comunicação.

Com relação aos pesquisados, observa-se que a maior parte dos respondentes é constituída por pessoas do sexo masculino, casados, com faixa etária acima dos 51 anos, que possuem escolaridade igual ou superior ao nível de graduação e com participação de 90% na renda familiar graças aos salários e benefícios recebidos da instituição. Estes profissionais possuem dependentes maiores de 21 anos e para eles aposentar-se, do ponto de vista financeiro, significa diminuição de rendimentos.

5.2 Diagnóstico da gestão do conhecimento

Analisando o resultado geral e o de cada seção em separado é possível destacar que todos os valores encontrados são correlatos com a proposta realizada pelas autoras Bukowitz e Williams (2002) que caracterizam como aceitáveis valores entre 30% a 70%. A média geral obtida foi de 68%, resultado acima dos 55%, proposto como referência pelas autoras do modelo.

Tabela 1 - Resultado geral por seção

PROCESSO	% (*)
Tático	
Obter	73 ↑
Utilizar	66
Aprender	65
Contribuir	67
Estratégico	
Avaliar	61
Construir	74 ↑
Despojar	66

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

(*) Este valor representa o somatório das escolhas dos respondentes em todos os questionários multiplicados pelos *scores* ("F"=3), ("M"=2) e ("Fr"=1) dividido por 60 pontos; e o total representa o somatório dos pontos obtidos nas seções dividido por 420 pontos.

As médias do processo tácito e estratégico alcançaram respectivamente 67% e 68%. O processo tácito refere-se à forma que as pessoas tratam diariamente com o conhecimento e o utiliza como ferramenta para atender as rotinas empresariais. Já o processo estratégico

revela o alinhamento entre as estratégias do conhecimento com as estratégias organizacionais. Os resultados encontrados pela pesquisa, para cada uma das seções proposta pelas autoras Bukowitz e Williams (2002), podem ser observados de forma sintética na figura 6.

Quadro 3 – Resultado dos objetivos específicos

SEÇÃO	%	RESULTADO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Obtenha	73%	A obtenção do conhecimento foi o ponto mais forte da instituição estudada no cenário tácito. Os meios de obtenção, guarda e divulgação é relatada como fácil de ser identificada, visto que as pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela. A existência de controles eletrônicos possibilita sua ampla penetração e circulação na instituição. Todavia, existe dificuldade em identificar as comunidades de especialistas, tornando difícil a obtenção de informação específica.
Utilize	66%	A instituição identifica que é possuidora de um nível correto de procedimentos de segurança para a informação confidencial e que seus membros sabem utilizar seus conhecimentos para buscar melhoria no seu trabalho. Destaca-se que o uso de símbolo de <i>status</i> ou superioridade, como o escritório é uma prática. Mas, o relacionamento hierárquico não interfere na busca da informação. Entretanto, existe uma área cinzenta na instituição que é a parte de finanças, onde não existem explicações básicas sobre o tema.
Aprenda	65%	Verifica-se que a instituição objetiva assegurar que seus membros tenham alguma responsabilidade com o seu aprendizado, o que viabiliza a transmissão do conhecimento tácito. Destacam que o uso do conhecimento tácito na solução de problemas é valorizado e a instituição apóia atividades grupais que promovam a aprendizagem mútua.
Contribua	67%	Para a organização estudada, as pessoas afirmam que compartilhar o conhecimento não diminui o valor do indivíduo, e que os locais de armazenamento do conhecimento quer em meios físicos ou eletrônicos possuem uma estrutura que orienta os usuários a direcionar também as suas contribuições. Bem como, é possível localizar e se beneficiar do conhecimento de outras instituições ligadas à organização maior. Em contraponto, indicam que existem pessoas que se recusam a compartilhar o conhecimento e que a instituição não reconhece os que compartilham nem legitima este compartilhamento do conhecimento.
Avalie	61%	O conhecimento é o alicerce dos recursos da qual a instituição estudada gera valor para seus processos e resultados empresariais. No entanto existe uma ressalva quanto a forma de medição do conhecimento que não é entendida de forma clara e rápida pelos avaliados. A avaliação da qualidade da gestão do conhecimento não é publicada pela organização.
Construa/ Mantenha	74%	A organização acredita que a gestão do conhecimento é assunto de toda instituição e que o uso de tecnologia de informação é instrumento que viabiliza a execução das atividades, pois os sistemas são interativos e possuem conexão com as fontes geradora de informação o que possibilita a continuidade do ciclo organizacional. Existe uma confiança na tecnologia da informação. Existe uma linha de pensamento que percebe que é necessário o encorajamento para que os membros da instituição reflitam sobre como suas atividades poderiam beneficiar a empresa.
Descarte	66%	Não é difícil abandonar ou descartar o conhecimento que não tem utilidade por não estar mais agregando valor ao mercado.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Após o cruzamento e a análise da transversalidade de dados foi possível identificar que existe o reconhecimento pelos respondentes, de que os meios eletrônicos e físicos, onde são armazenados os conhecimentos da organização atendem as expectativas. Ressaltam ainda, que existe um nível adequado quanto à classificação da informação confidencial, mas que as pessoas que desejarem informação para melhorar seu trabalho, esta lhe será disponibilizada.

O compartilhamento do conhecimento é uma realidade, e que esta prática não reduz o valor do colaborador. Bem como, este conhecimento é quem agrega valor do produto da organização e que pode medir os resultados da atividade de gestão. Já o sistema eletrônico e físico bem estruturado e organizado possibilita consultar especialistas de forma prática e simples e que este instrumento auxilia a realizar suas atividades. Isto demonstra a acreditação da equipe de que a gestão de conhecimento é assunto de todos.

É possível acrescentar que na percepção dos sujeitos estudados, a decisão de adquirir conhecimento profissional tem como base a possibilidade de sua utilização prática nas situações de trabalho. Os pesquisados acreditam ser primordial readequar as suas habilidades e conhecimentos antes de enfrentar novos desafios.

A equipe entrevistada relata o desejo de participar do processo decisório e em conhecer organizações que são *benchmark* relativo aos seus processos. Observam, também, as dificuldades de entender a forma como as pessoas são avaliadas, a falta de conhecimento em relação às finanças, a falta de tempo para repassar aos outros membros da equipe as experiências vividas e a falta de publicação interna sobre a avaliação da qualidade da gestão do conhecimento organizacional.

Em resumo, pelos valores obtidos, a organização possui um bom índice de avaliação, pontuação 64% para o padrão estabelecido de 70%, da gestão do conhecimento.

6 CONCLUSÃO

Considerando o problema de partida e o objetivo geral proposto por este trabalho, a análise dos dados indica que na percepção dos sujeitos pesquisados, a organização já tem implantada formalmente a Gestão do

Conhecimento tanto no nível tático como estratégico.

Ou seja, a organização:

- possui empregados que sabem o que é gestão do conhecimento, aceitam o aprendizado uns com os outros, e usam lições aprendidas para solução de novos problemas e balizamento de decisões;
- percebe que as responsabilidades são divididas entre a equipe;
- entende que existe o compartilhamento do conhecimento; e que a
- possui excelentes condições físicas, materiais e gerenciais para a gestão do conhecimento organizacional.

Com relação aos objetivos específicos da pesquisa, o desempenho médio das seções está no limite superior do dito como aceitável pelas idealizadoras do instrumento, tanto no nível tático - obter, utilizar, aprender e contribuir, como estratégico - avaliar, construir e despojar. A seção que teve a menor pontuação no processo tático foi a seção aprender, e no processo estratégico a menor avaliação ficou com a seção avaliar. Na seção avaliar, os maiores questionamentos referem-se à forma de medição do conhecimento das pessoas – muito voltada para a questão de avaliação de desempenho e a falta de divulgação interna que retrate o trabalho e a qualidade do desempenho profissional para a organização.

Os resultados percentuais inferiores obtidos podem sinalizar uma carência de planejamento que envolva o grupo como um todo; receio de compartilhamento do conhecimento, pois o empregado pode entender que reter conhecimento para si garante o emprego; e a falta de mecanismo de premiação para quem compartilha conhecimento.

Desta forma, partindo do princípio que o principal recurso moderno e organizacional é o conhecimento, esperava-se obter resultados ainda mais expressivos pelo porte da instituição analisada. Assim, podemos concluir que a organização objeto do estudo, apesar de ser referência nacional e internacional, necessita melhorar sua gestão do conhecimento no segmento estudado, que foi a área de contratação de bens, pois mesmo com os resultados dentro dos parâmetros propostos, apenas a seção obter, no grupo tático e a seção construir, no grupo

estratégico ultrapassaram o padrão encontrado pelos estudos orientadores.

- As sugestões para trabalhos futuros são:
- realizar a pesquisa na mesma empresa no mesmo segmento, mas em outra unidade fabril com efeito comparativo;
- realizar a pesquisa na mesma empresa em outro segmento com efeito comparativo;

- realizar estudo comparativo entre organizações públicas, privadas ou de economia mista de diferentes segmentos.

Os limites da pesquisa referem-se ao fato de que o estudo não foi comparativo com outros segmentos dentro da mesma organização ou com o mesmo segmento em outra unidade da empresa.

Artigo recebido em 25/06/2012 e aceito para publicação em 13/03/2013

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL ENERGY COMPANY

ABSTRACT:

Managing organizational knowledge is fundamental demand of contemporary organizations. For a mixed international company there is a greater challenge to business is to present results in the short and medium term to maintain levels of excellence in providing services in a setting of high complexity and ensure current and future expansion in the market and society. The company studied is the largest company in Brazil and 8th in the world by market value, and is present in 28 countries. Situation that requires the continuous search for organizational learning, knowledge-edge and innovative solutions to emerging challenges in the management process. The aim of this study is to analyze the perceptions of managers, supervisors and buyers in the sector of goods hiring an international energy on knowledge management in the organization. His main reference is the evaluation model Bukowitz and Williams (2002). The quantitative methodology is characterized with respect to: the purposes as descriptive, and procedures as a case study. The average obtained from the survey was 68%, which correlates with the proposed standard, which is characterized as acceptable values between 30-70%. Thus, the analysis of data shows that the perception of the subjects studied, the organization has already implemented a formal knowledge management at both tactical and strategic, however, by company size, needs to improve in the area.

Keywords:

Knowledge. Organizational knowledge. Knowledge management.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002. 1 v.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação pelo capital do saber.** Fortaleza: UFC, 2005.

BUKOWITZ, Wendy R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento.** São Paulo: Bookman, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas.** São Paulo: Futura, 1998.

- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PETROBRAS. **Quem somos: nossa história**. Disponível em: <www.petrobras.com.br>. Acesso em: 16 ago. 2011.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, José Claudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Editora Negócios, 2002.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

