



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

***APRIMORAMENTO DE ESTRATEGISTAS E
DECISORES NOVATOS:
A gestão do conhecimento estratégico aplicada ao Centro de
Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de
Brasília***

*Dissertação apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Mestre no
Curso de Pós-Graduação em Ciência da
Informação do Departamento de
Ciência da Informação e da
Documentação da Universidade de
Brasília.*

JOÃO BATISTA MARTINS

Orientador: Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda

Brasília, maio de 2010



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

***APRIMORAMENTO DE ESTRATEGISTAS E
DECISORES NOVATOS:***

***A gestão do conhecimento estratégico aplicada ao Centro de
Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de
Brasília***

JOÃO BATISTA MARTINS

Orientador: Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda

Brasília, maio de 2010



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: “**Aprimoramento de Estrategistas e Decisores Novatos: A gestão do conhecimento estratégico aplicada ao Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília**”.

Autor (a): João Batista Martins

Área de concentração: Transferência da Informação

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.

Dissertação aprovada em: 07 de maio de 2010.

Aprovado por:

Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda
Presidente – (UnB/PPGCINF)

Prof.ª Dra Kira Maria Antonia Tarapanoff
Membro Interno– (UnB/PPGCINF)

Prof. Dr. André Sathler Guimarães
Membro Externo– (Câmara dos Deputados)

Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior
Suplente – (UnB/PPGCINF)

DEDICATÓRIA

Às três mulheres da minha vida: minha amada e preciosa mãe, minha perseverante esposa Simone e à minha pequena e graciosa Camila.

AGRADECIMENTOS

À minha amada esposa Simone e à minha querida filha Camila, pela paciência, tolerância e incentivo nesta caminhada árdua.

À minha amada mãe que me introduziu ao mundo dos livros e da leitura.

Ao Prof. Dr. Roberto Miranda, pela constante orientação e paciência!

Ao CDT, na pessoa da professora Ednalva e do Sr Egmar, pela inestimável ajuda na mensuração da amostra que conduziu esta pesquisa.

Aos integrantes da Seção de Informática do QG, pelo apoio cotidiano; em especial ao Glaubert pelo apoio logístico.

Ao Sr Dayrton Vivan, pela compreensão, auxílio e confiança. Valeu chefia!

Aos professores do CID-UnB com os quais aprendi os conceitos e fundamentos da Ciência da Informação.

À prestativa Jucilene, da Secretaria do CID, que sempre se mostrou solícita em prover o apoio necessário para a realização de minhas tarefas.

Ao meu Eterno Deus que com sua infinita misericórdia me concedeu força, motivação e entusiasmo para alcançar mais essa vitória!

EPÍGRAFE

“Ensina-nos a contar os nossos dias, de tal
maneira que alcancemos corações sábios.”

Salmos 90:12

“Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito
conhecimento, que se sintam humildes. É assim que as espigas sem grãos erguem
desdenhosamente a cabeça para o céu, enquanto que as cheias as baixam para a
terra, sua mãe.”

Leonardo da Vinci

RESUMO

Esta Dissertação tem por objetivo avaliar, sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento Estratégico - GCE, o aprimoramento de estrategistas e decisores novatos, por meio da transmissão do conhecimento por parte dos estrategistas e decisores experientes no âmbito do Centro de apoio ao Desenvolvimento Tecnológico - CDT. Foi adotado como referencial metodológico o Sistema de Aprimoramento de Estrategistas e Decisores Novatos – SAEDN, o qual faz parte do Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico - SGCE. A justificativa para o estudo está na necessidade de aprimoramento dos estrategistas e decisores novatos existentes no Centro de apoio o Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília – CDT-UnB. A pesquisa visa propor, como principal resultado, iniciativas que possibilitem a existência de um ambiente propício à transferência de conhecimento entre os estrategistas e decisores experientes e novatos existentes no CDT. Focando-se no resultado mencionado anteriormente, buscou-se realizar a triangulação do SAEDN com as metodologias *Learning Style Inventory* - LSI e Janela de *JOHARI*. Os resultados da pesquisa apontam as seguintes conclusões: o aprendizado organizacional requer a transferência e o compartilhamento do conhecimento entre os profissionais envolvidos no processo; bem como o seu registro. Concluiu-se que para a efetiva implantação da gestão do conhecimento deve-se considerar fatores críticos, tais como: cultura organizacional, apoio da direção da empresa e a existência dos sistemas constituintes do SAEDN, a saber: socialização e a existência de uma base de conhecimento explícito que possa ser acessível aos profissionais.

Palavras-Chaves: Estrategistas, Decisores, Gestão do Conhecimento, Conhecimento Estratégico, Capacitação profissional, Aprendizagem Organizacional, Janela de *Johari*, *Learning Survey Inventory*

ABSTRACT

This thesis aims to evaluate the perspective of Knowledge Management Strategy - KMS, the improvement of strategists and decision makers beginners, through the transmission of knowledge by experienced strategists and decision makers within the Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília – CDT-UnB. Was adopted as a methodology the Sistema de Aprimoramento de Estrategistas e Decisores Novatos - SAEDN, which is part of the Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico – SGCE. The rationale for the study is in need of improvement makers and strategists beginners existing support center in the Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília – CDT-UnB. The research proposes as a main result, initiatives that allow the existence of an environment conducive to knowledge transfer between the strategists and decision makers experienced and novice existing CDT. Focusing on the outcome mentioned earlier, we attempted to perform the triangulation of the methodologies SAEDN, Learning Style Inventory - LSI and Johari Window. The survey results suggest the following conclusions: organizational learning requires the transfer and knowledge sharing among professionals involved in the process, as well as its record. It was concluded that for effective implementation of knowledge management should consider critical factors such as organizational culture, support of company management and the existence of systems SAEDN constituents, namely socialization and the existence of an explicit knowledge base that can be accessible to professionals.

Key Words: strategists, makers, Knowledge Management, Strategic Knowledge, Professional Training, Organizational Learning, Johari Window, Learning Inventory Survey

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do CDT-UNB	24
Figura 2 - Mapa conceitual da pesquisa	32
Figura 3 – Resumo da revisão da literatura	61
Figura 4 - Janela de Johari.....	64
Figura 5 - Modelo vivencial do aprendizado.....	67
Figura 6 - Fases da metodologia de sistema rígidos.....	71
Figura 7 - Características do SGCE.....	76
Figura 8 – Metodologias utilizadas e suas variáveis	92
Figura 9 – Metodologia da pesquisa.....	102
Figura 10 – Elaboração da RP referente ao ambiente da pesquisa.....	117
Figura 11 – Janela de JOHARI e a percepção dos profissionais.....	120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa de idades dos profissionais do CDT - UNB	104
Gráfico 2 – Gerentes x Quantidade de setores	105
Gráfico 3 – Quantidade de colaboradores por setor	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estilos de aprendizagem	68
Tabela 2: Comparação entre as habilidades dos experientes e novatos.	80
Tabela 3: Combinações da janela de Johari e os atores existentes na pesquisa	84
Tabela 4: Combinações do ambiente de aprendizagem organizacional e os atores	84
Tabela 5: Variáveis envolvidas na pesquisa.	87
Tabela 6: Cruzamento entre objetivos, hipóteses, variáveis e a literatura da pesquisa..	91
Tabela 7 – Perfil de aprendizagem - CDT	108
Tabela 8 – Correlação entre as variáveis do SAEDN (Decisores) e do LSI	119
Tabela 9 – Correlação das variáveis do SAEDN (Estrategistas) e do LSI.....	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Correlação entre as questões do questionário e os objetivos	75
Quadro 2 – Correlação entre as questões do questionário e os objetivos.....	89
Quadro 3 - Correlação entre as questões da entrevista e os objetivos.....	90
Quadro 4 - Quantidade de “testados” nos instrumentos de coleta de dados	93
Quadro 5 - Quantidade de “pré-testados” no questionário.....	98
Quadro 6 – Ajustes realizados no questionário	98
Quadro 7 – Ajustes realizados na entrevista	99
Quadro 8 – Visão dos profissionais nos assuntos relativos à GCE.....	109
Quadro 9 – Síntese da entrevista realizada no CDT.....	112
Quadro 10 – Sugestões de iniciativas favoráveis à GCE	124

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BCE	Biblioteca Central da UnB
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CATWOE	<i>Costumers, Actors, Transformation, Worldviews, Owner and Environmental</i>
CD	<i>Compact Disc</i>
CDL	Clube de Diretores Lojistas
CDT	Centro de apoio ao Desenvolvimento Tecnológico
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DF	Distrito Federal
DVD	<i>Digital Video Disc</i>
EMPREEND	Escola de Empreendedores
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GEAD	Gerência Administrativa Financeira
GCE	Gestão do Conhecimento Estratégico
GEEMP	Gerência de Empreendedorismo
GEDEMP	Gerência de Desenvolvimento Tecnológico
GEM	<i>Generalized Expertise Measure</i>
GEPRO	Gerência de Projetos
GITT	Gerência de Inovação e Transferência de Tecnologia
HSM	<i>Hard System Methodology</i>
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
ITAE	Laboratório de Inovações Tecnológicas para Ambientes Experientes
LSI	<i>Learning Style Inventory</i>
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
NUPITEC	Núcleo de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia
NACLI	Núcleo e Credenciamento de Laboratórios
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica -
PEIEX	Projeto Extensão Industrial Exportadora
PCTec	Parque Científico e Tecnológico

RD	<i>Root Definition</i>
SAEDN	Sistema de Aprimoramento de Estrategistas e Decisores Novatos
SBRT	Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SCIP	<i>Society of Competitive Intelligence Professionals</i>
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SGCE	Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SSM	<i>Soft Systems Methodology</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIN	Telecentro de Informação e Negócios
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

RESUMO.....	13
ABSTRACT	12
LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE GRÁFICOS	14
LISTA DE TABELAS	15
LISTA DE QUADROS.....	16
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	17
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	16
1 INTRODUÇÃO	17
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	18
3 OBJETIVOS	19
3.1 <i>Objetivo geral</i>	19
3.2 <i>Objetivos específicos</i>	19
4 JUSTIFICATIVA	20
4.1 <i>Antecedentes do Problema</i>	21
4.2 <i>O cenário do estudo</i>	22
4.2.1 O CDT-UnB	22
4.2.2 Contexto da situação-problema – CDT-UnB	30
5 REFERENCIAL TEÓRICO	31
5.1 <i>Conceitos Básicos</i>	33
5.1.1 Gestão do Conhecimento.....	33
5.1.2 Conhecimento Estratégico.....	37
5.1.3 Gestão do Conhecimento Estratégico.....	38
5.2 <i>GC e GCE no contexto da Ciência da Informação</i>	40
5.3 <i>Organizações aprendizes</i>	43
5.3.1 Aprendizagem organizacional	45
5.3.2 Fatores intervenientes.....	50
5.3.2.1 Competência individual.....	50
5.3.2.2 Cultura organizacional.....	51
5.6 <i>Conclusões do referencial teórico</i>	58
6 METODOLOGIA	62

6.1 Metodologias Utilizadas	62
6.1.1 Ferramentas da Psicologia e a gestão do conhecimento.....	62
6.1.2 Janela de <i>Johari</i>	63
6.1.3 <i>Learning Survey Inventory</i> - LSI.....	65
6.1.2 Sistemas	68
6.1.2.1 Conceitos	69
6.1.2.2 Tipos	69
6.1.2.2.1 Rígidos.....	69
6.1.2.2.2 Flexíveis	71
6.1.3 Sistema de aprimoramento de estrategista e decisores novatos – SAEDN	76
6.1.3.2 Visão do Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico - SGCE	76
6.1.3.3 Características do SAEDN	77
6.1.3.4 Estrategistas e Decisores	78
6.1.3.5 Novatos e Experientes	78
6.2 <i>Tipo de pesquisa</i>	81
6.3 <i>Método de abordagem</i>	81
6.3.1 Verificações do ambiente organizacional e dos profissionais existentes	83
6.3.2 Hipóteses	84
6.3.3 Variáveis.....	85
6.4 <i>Coleta de dados</i>	92
6.5 <i>Delimitação do universo</i>	93
6.6 <i>Tratamento dos dados</i>	95
6.7 <i>Não escopo</i>	96
6.8 <i>Instrumentos de coleta de dados</i>	97
6.9 <i>Pré-Teste</i>	97
6.10 <i>Aplicação dos instrumentos de pesquisa</i>	99
6.11 <i>Limitações da pesquisa de campo</i>	100
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	103
7.1 <i>Questionário</i>	103
7.1.1 Dados demográficos, profissionais e empresariais.....	103
7.1.2 Visão dos profissionais nos assuntos relativos à GCE	109
7.2 <i>Entrevista</i>	111

8 DISCUSSÃO	116
8.1 <i>Objetivo específico 1</i>	118
8.2 <i>Objetivo específico 2</i>	122
8.3 <i>Objetivo específico 3</i>	123
8.4 <i>Objetivo geral</i>	126
9 CONCLUSÕES	129
10 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	131
11 REFERÊNCIAS.....	133
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS ESTRATEGISTAS E DECISORES.....	140
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA	151
APÊNDICE C – AJUSTES DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	155
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA.....	156
APÊNDICE E – CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO.....	158

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em doze tópicos: introdução, definição do problema, objetivos e hipóteses, justificativa, referencial teórico, metodologia, análise do questionário, análise da entrevista, discussão, conclusões, recomendações e sugestões de estudos futuros e as referências. Na introdução é apresentada uma visão panorâmica da gestão do conhecimento e, no capítulo 2, busca-se a definição do problema. Já o capítulo 3 aborda o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa. O capítulo 4 foca a justificativa da pesquisa. O referencial teórico é abordado no capítulo 5 e no capítulo 6 é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, com a apresentação das hipóteses e variáveis. Os capítulos 7 e 8 indicam a análise e a discussão das informações coletadas através dos instrumentos de coleta de dados aplicados aos profissionais objeto desta pesquisa. O capítulo 9 trata das conclusões relativas à pesquisa realizada. O capítulo 10 propõe recomendações e sugestões para estudos futuros que apontam para abordagens dos assuntos discutidos nesta dissertação sob outras perspectivas. Adicionalmente, o capítulo 11 complementa o corpo da pesquisa com as referências bibliográficas utilizadas. Finaliza-se com os apêndices dos questionários, das entrevistas e dos termos submetidas aos profissionais objeto desta pesquisa. Cabe salientar, ainda, a existência dos elementos pré-textuais que incluem as listas de tabelas, de quadros, de gráficos, de figuras, de abreviaturas e de siglas utilizadas neste trabalho científico.

1 INTRODUÇÃO

Em meio ao emaranhado de informações e conhecimento sobre as organizações existentes atualmente no âmbito interno e externo de uma organização, torna-se imprescindível que a gestão do conhecimento forneça amparo ao planejamento estratégico por meio da socialização do conhecimento estratégico de decisores e estrategistas experientes para os respectivos profissionais novatos. O conhecimento estratégico é um ativo intangível de grande valor para as organizações. Quando os profissionais recém-chegados na organização se deparam com situações fora da normalidade, não basta apenas o conhecimento explícito, mas também o conhecimento tácito. O conhecimento tácito está atrelado a sentimentos, experiências na organização e outros fatores intangíveis. Conforme Choo (2006, p.387):

Tudo o que a organização conhece tem suas raízes no conhecimento tácito. É difícil verbalizar ou codificar o conhecimento tácito usando linguagem ou símbolos. É difícil decompô-lo em elementos, estágios ou regras, porque ele se distribui pela totalidade das experiências individuais. O conhecimento tácito é centrado em ações e se apóia em sinais palpáveis registrados pelo corpo à medida que interage com o ambiente.

Um dos problemas atuais nas empresas, no que tange à propagação do conhecimento estratégico, é como mensurar este compartilhamento com os recém-chegados na organização. De acordo com Davenport e Prusak (2003, p.87), o registro do conhecimento tácito é uma tarefa extremamente complexa e, na maioria das vezes, as organizações limitam-se simplesmente a possibilitar interação entre os funcionários envolvidos. Esta interação propicia a transferência do conhecimento tácito, contudo não há nenhum registro de tal conhecimento. Acerca do conhecimento tácito e explícito, Choo (2006, p.37), afirma que:

Conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar aos outros. É constituído de know-how¹ subjetivo, dos *insights*² e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo

¹ A palavra *know-how* significa conhecimento de como executar uma tarefa.

² O termo *insight* expressa compreensão ou percepção imediata de uma situação, de um pensamento ou de uma questão.

período de tempo. Conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos.

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008, p.69), a transmissão do conhecimento dá-se de forma espiral. Cada fase da transmissão do conhecimento é importante, porém vivenciando uma situação inusitada, o estrategista ou decisor de uma organização necessitará do conhecimento tácito dos profissionais mais antigos na instituição. Na espiral do conhecimento enunciada por Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização (processo de conversão do conhecimento tácito em tácito) é a fase mais importante nesta abordagem; pois trata da passagem do conhecimento tácito entre os executivos que serão objeto desta pesquisa. Contudo, ainda de acordo com os autores, este tipo de transferência de conhecimento não gera diferencial para as empresas de forma tangível. Assim ocorre também com o modelo combinação (processo de conversão do conhecimento explícito em explícito), pois este modelo de transferência não gera conhecimento novo para a organização. Para os autores apenas a externalização e a internalização efetivamente geram conhecimento estratégico para a empresa, pois há a interação entre o conhecimento tácito e explícito. Choo (2006, p.390) afirma que a dicotomia entre o conhecimento tácito e explícito são complementares e interdependentes. Choo (2006, p.197) afirma que o conhecimento tácito pode ser compartilhado por meio de formas ricas de discurso. O autor ressalta que, na transferência do conhecimento tácito, podemos utilizar analogias, metáforas, modelos e histórias. Ressalta, ainda, que os aprendizes aprendem o seu ofício acompanhando e copiando seus mestres.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em decorrência do dinamismo e da volatilidade das informações no ambiente resultante da sociedade do conhecimento, torna-se imperiosa a necessidade de operacionalizar a transmissão do conhecimento dos estrategistas e decisores experientes

para os referidos profissionais novatos, ou seja, aqueles recém-chegados na organização ou com pouco tempo em atividades voltadas para a formulação e a decisão estratégicas. A finalidade desta necessidade é reduzir a lacuna de conhecimento estratégico existente entre os experientes e os novatos. De acordo com Choo (2006, p.28):

A construção e a utilização do conhecimento é um desafio para as empresas. Conhecimento e experiências se encontram dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados indivíduos ou unidades de trabalho.

Assim, formula-se como questão-problema para esta pesquisa: **Como aprimorar estrategistas e decisores novatos, por meio da transmissão do conhecimento estratégico por parte dos estrategistas e decisores experientes, aplicando o modelo de Gestão do Conhecimento Estratégico no âmbito do Centro de apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília?**

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Avaliar, sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento Estratégico, o aprimoramento de estrategistas e decisores novatos, por meio da transmissão do conhecimento estratégico por parte dos estrategistas e decisores experientes no âmbito do CDT-UnB.

3.2 Objetivos específicos

a) Estabelecer a relação entre os profissionais (estrategistas e decisores novatos e experientes) e o perfil de aprendizagem existente no CDT-UnB, em função de seu estilo interpessoal;

b) Verificar a aderência do CDT-UnB ao processo de transferência de conhecimento tácito e explícito, tomando como referencial o SAEDN e seus subsistemas constituintes;

c) Indicar, baseado na triangulação entre o Sistema de Aprimoramento dos Estrategistas e Decisores Novatos - SAEDN, o *Learning Survey Inventory* (Inventário do Ambiente de Aprendizagem) - LSI e a Janela de *Johari*, iniciativas que criem um ambiente propício à transferência de conhecimento entre os estrategistas e decisores experientes e novatos no CDT-UnB.

4 JUSTIFICATIVA

A relevância desta pesquisa reside na verificação da pertinência do Sistema de Aprimoramento de Estrategista e Decisores Novatos no CDT-UnB para este trabalho, no que tange à propagação do conhecimento estratégico entre os estrategistas e decisores experientes e novatos. A importância deste trabalho ancora-se na necessidade de aprimoramento sistemático da transferência de conhecimento estratégico na organização supracitada, bem como na aplicabilidade do SAEDN como metodologia auxiliadora na transferência do conhecimento tácito e explícito.

Conforme Choo (2006, p.204):

O aprendiz começa posicionando-se em segurança na periferia da prática, como observador participante. Quando se sentir suficientemente confortável ou quando o instrutor sente que ele está pronto, o aprendiz pode se deslocar de vez em quando da periferia para o centro, para se envolver na tarefa, e então voltar para o seu lugar.

Segundo Miranda (2004, p.18), o conhecimento estratégico é caracterizado por permitir apoio nas tomadas de decisões para os profissionais da alta administração das empresas. Sob esta perspectiva, constitui-se de uma parcela do conhecimento organizacional de vital importância para as organizações nos dias atuais. Por isso, sistematizar a transferência deste conhecimento entre os profissionais experientes e novatos torna-se um desafio de suma importância para a continuidade e crescimento do conhecimento estratégico existente nas empresas.

Assim, esta pesquisa é pertinente à Ciência da Informação no sentido de que, conforme Borko (1968, p.1), Ciência da Informação é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação (gestão da informação e gestão do conhecimento), o fluxo da informação (comunicação) e os meios para processar a informação (arquitetura da informação), com o objetivo de atingir acessibilidade e utilidade

ótimas. Neste sentido vale mencionar Leite (2007, p.96), que cita sutilmente a diferença entre gestão da informação e a gestão do conhecimento quando relata que o compartilhamento do conhecimento deve ser registrado gerando informação e que esta informação uma vez acessível poderá gerar novos conhecimentos. Esta pesquisa visa exatamente focar este objetivo: a transmissão e compartilhamento do conhecimento estratégico, que é especificidade do conhecimento organizacional direcionado para o ambiente empresarial. Portanto, a pesquisa ora desenvolvida enquadra-se na gestão do conhecimento que é parte integrante da Ciência da Informação.

4.1 Antecedentes do Problema

Na atual sociedade do conhecimento, a transferência de informações e conhecimento torna-se um processo necessário para todas as empresas e organizações. A memória organizacional está geralmente inserida no conhecimento tácito dos funcionários:

A maior arma para a sobrevivência das organizações na época da competitividade e da inovação é a sua capacidade de aprendizagem e, sobretudo, de criar novos conhecimentos. Para que isto ocorra é necessário que as organizações e seus funcionários **aprendam a aprender**. As organizações deverão se tornar o *locus* onde as pessoas estejam continuamente expandindo suas capacidades de criar aquilo que necessitam e desejam para as suas atividades. (O'Reilly, 1997, p.194, grifo nosso).

Sob esta ótica, pode-se observar que as empresas devem implantar uma cultura de compartilhamento do conhecimento tácito e explícito. Assim, as organizações efetivamente irão aprender fazendo. Contudo, para que haja este ambiente de compartilhamento, faz-se necessária a motivação em disseminar as informações e o conhecimento. Conforme Davenport e Prusak (2003, p.123), a transferência do conhecimento envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial) e a absorção por aquela pessoa ou grupo. No caso específico desta pesquisa, a importância da socialização, do compartilhamento e da transmissão espontânea do conhecimento resultará na diminuição da lacuna existente entre os respectivos profissionais; bem como na superação da dificuldade que a Organização enfrenta quando um colaborador da área estratégica deixa a Instituição. As instituições atuais devem focar a inovação em seu cotidiano, tendo em vista que "...o conceito dominante que se impõe sobre as organizações modernas é o do aprendizado contínuo (Tarapanoff e Ferreira, p.181, *in* TARAPANOFF, 2006)".

Ainda segundo os autores supracitados, a base da criação do conhecimento organizacional reside no indivíduo e que a organização isoladamente não cria conhecimento; portanto este conhecimento deve ser capturado, compartilhado e disseminado entre os funcionários da empresa. No cenário estratégico esta cultura propiciará o aumento da competitividade da organização frente aos seus concorrentes. Esta vantagem competitiva advém do dinamismo que a gestão do conhecimento oferece à tomada de decisão na empresa, independentemente da saída dos estrategistas e decisores experientes da organização.

4.2 O cenário do estudo

A pesquisa enquadra-se na categoria de estudo de caso, pois o ambiente em estudo é único. A aplicação dos instrumentos de coleta de dados (questionário e entrevista) direcionou-se aos estrategistas e decisores existentes no Centro.

4.2.1 O CDT-UnB

Todas as universidades públicas brasileiras estão obrigadas a criar um Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT, de acordo com a Lei de Inovação. Cada NIT tem a responsabilidade de cuidar da proteção intelectual dos resultados das pesquisas desenvolvidas nessas instituições, além de fazer a transferência dessas tecnologias para o setor produtivo.

O CDT, reconhecido como NIT pela Reitoria da UnB, é a unidade da Universidade responsável pela cooperação e transferência de tecnologia entre a Universidade, as empresas, o governo local e a sociedade em geral.

O Centro de apoio ao Desenvolvimento Tecnológico - CDT foi criado em 1986 e está vinculado à reitoria da Universidade de Brasília - UnB. O CDT-UnB é o Gestor do Parque Científico e Tecnológico da UnB, seu objetivo é promover e apoiar o empreendedorismo e o desenvolvimento tecnológico por meio da relação universidade, governo, empresa e sociedade; trazendo fortalecimento econômico e social para a região. Com o objetivo de ampliar as atividades científicas e tecnológicas da Instituição, a Reitoria também firma convênios e parcerias que colocam a UnB como peça-chave para a formação profissional e o desenvolvimento social. O Centro preza pelo aprimorando de suas formas de

atuação nas áreas de incubação: Empreendedorismo, Transferência de Tecnologia, Propriedade Intelectual, além da gestão de projetos cooperativos, ensino e pesquisa. Atualmente, conforme retrata a figura 1, o CDT constitui-se de 05 gerências:

- Gerência de Inovação e Transferência de Tecnologia - GITT
- Gerência de Desenvolvimento Empresarial - GEDEMP
- Gerência Administrativa Financeira - GEAD
- Gerência de Projetos - GEPRO
- Gerência de Empreendedorismo - GEEMP

Adicionalmente, o Centro gerencia seis programas permanentes – Multincubadora, Escola de Empreendedores - Empreend, Programa Jovem Empreendedor, Disque Tecnologia, Programa Empresa Júnior e o Núcleo de Propriedade Intelectual - NUPITEC. O CDT mantém, ainda, os seguintes projetos: Parque Científico e Tecnológico - PCTec, Telecentros de Informação e Negócios – TIN, Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas – SBRT e o Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEx, que atendem a diferentes demandas.

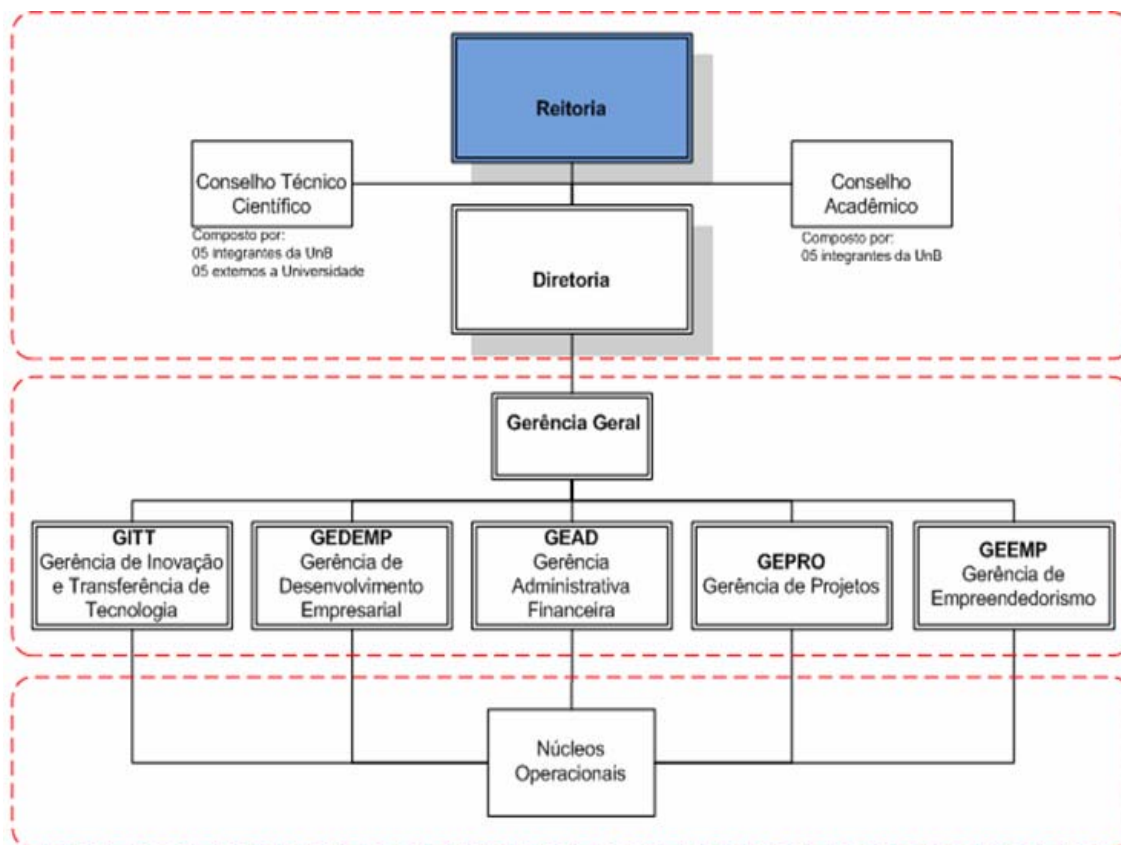


Figura 1 – Estrutura do CDT-UNB

Fonte: Portal do CDT

Discorre-se, a seguir, a abrangência e as particularidades de cada programa e projetos supracitados:

- Multincubadora

O programa Multincubadora auxilia os profissionais nas questões cruciais no que tange à inserção de empresas no mercado. A Multincubadora de empresas se divide em quatro modalidades:

1. Incubadora de Base Tecnológica

Em 1989, as primeiras empresas de Base Tecnológica foram recebidas. Estes são empreendimentos fundamentados no desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, baseado na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e utilização de técnicas avançadas ou pioneiras.

2. Incubadora de Setor Tradicional

Os empreendimentos do setor Tradicional começaram em 2004 e são projetos comprometidos com a absorção e o desenvolvimento de inovações tecnológicas, ligados aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público que atendem a geração de emprego, renda e melhoria das condições de vida da comunidade.

3. Incubadora de Design

A área de Design iniciou em 2005 e são voltados para a melhoria de produtos existentes e/ou desenvolvimento de uma nova linha de produtos, processo ou serviços de design, ou ainda, de agregação de inovação.

4. Incubadora Social e Solidária

A incubadora Social e Solidária teve seu início em 2005 e buscam desenvolver a competência, a sustentabilidade e a capacidade empreendedora e profissional de grupos comunitários de artesãos e produtores rurais visando à valorização do ser humano.

- Escola de Empreendedores – EMPREEND

O programa Empreend visa formar e capacitar empreendedores por meio de cursos, palestras e disciplinas que estimulam o empreendedorismo.

- Programa Empresa Júnior

As Empresas Juniores são associações civis sem fins lucrativos, gerenciadas por estudantes da graduação sob a supervisão e orientação de professores da Universidade, com o objetivo de proporcionar a prática do conhecimento teórico adquirido em sala de aula.

O programa Empresa Júnior apóia a criação e o desenvolvimento de empresas situadas na UnB, mantendo-as com um alto padrão de qualidade, proporcionando uma formação complementar aos alunos, ampliando sua empregabilidade. As empresas juniores estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional de jovens empreendedores, que passam conhecer e enfrentar a realidade do mercado.

Atualmente existem 18 empresas juniores ativas na UnB, atendendo as mais diversas demandas e voltada para cursos em todas as área de atuação:

1. 296 - Empresa Junior de Comunicação
2. AD&M – Empresa Junior de Administração
3. CJR - Empresa Junior de Computação
4. Cognus - Empresa Junior de Educação
5. Concreta - Empresa Junior de Engenharia Civil
6. Domani - Empresa Junior de Relações Internacionais
7. Econsult - Empresa Junior de Economia
8. Enetech - Empresa Junior de Engenharia Elétrica
9. Estat - Empresa Junior de Estatística
10. Gamcev - Empresa Junior de Agricultura
11. Lamparina - Empresa Junior de Desenho Industrial
12. Mecajun - Empresa Junior de Engenharia Mecatrônica
13. Nutrir - Empresa Junior de Nutrição
14. Omnidocs - Empresa Junior de Arquivologia
15. Práxis - Empresa Junior de Psicologia
16. Socius - Empresa Junior de Sociologia
17. Strategos - Empresa Junior de Ciências Políticas
18. TECMEC - Empresa Junior de Engenharia Mecânica

- Laboratório de Inovações Tecnológicas para Ambientes Experientes - ITAE

É um laboratório que visa simular experiências que possibilitem a integração de várias áreas do conhecimento humano, possibilitando uma relação direta dos participantes com a tecnologia. O ITAE desenvolve conteúdos digitais e soluções interativas que estimulam o poder de liderança e habilidade empreendedora.

- Disque Tecnologia

O Disque Tecnologia promove o fortalecimento e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo. O programa foi criado em 1994 e

nasceu da necessidade de um serviço de atendimento aos empresários do Distrito Federal, que demandavam soluções para questões tecnológicas de média complexidade.

Compete à equipe do Disque Tecnologia encaminhar o problema ou dúvida a um especialista na área em questão, buscando eficiência e rapidez na prestação do serviço. Quando possível, os próprios técnicos do Disque ou do CDT atendem e solucionam a demanda.

O programa conta com a participação de docentes da UnB e de consultores externos, que atuam na execução de projetos de desenvolvimento, sob a forma de cooperação técnico-científica com empresas e clientes interessados.

- Núcleo de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia –Nupitec

É responsável pela proteção das tecnologias desenvolvidas no âmbito da UnB. Também responde pela transferência de tecnologia nas modalidades de licenciamento e venda de ativos intangíveis de Propriedade Intelectual (PI), prestação de consultorias e serviços tecnológicos.

O NUPITEC atende a comunidade acadêmica da UnB, empresas interessadas em parcerias, prestação de serviços e consultorias tecnológicas, ou licenciamento de patentes e inventores independentes, como previsto na Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004). O Núcleo apóia o pesquisador nos procedimentos relacionados à proteção, entre eles a análise da invenção, à elaboração da redação dos documentos de patente e a efetuar o depósito e o acompanhamento junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). O apoio inclui, ainda, os processos de negociação com empresas visando ao licenciamento das patentes ou a outras formas de parceria.

No que tange aos projetos, o CDT mantém os seguintes:

- Parque Científico Tecnológico – PCTec

O PCTec, na concepção de 2002 da *International Association for Science and Technological Parks* (IASP), é uma organização gerenciada por profissionais especializados, com o objetivo fundamental de gerar riqueza na comunidade, promovendo a cultura da inovação e a competitividade das empresas e instituições geradoras de conhecimentos instalados no parque ou associadas a ele.

A proposta de criação e implantação do Parque Científico e Tecnológico da UnB está sendo avaliada pelo Conselho Diretor da Universidade de Brasília. Com a implantação do PCTec-UnB deverá, efetivamente, ser transferida as tecnologias que são desenvolvidas na universidade para o mercado, aproveitando a mão-de-obra qualificada formada pela universidade, que muitas vezes se desvia do seu perfil profissional por falta de oportunidades no mercado de trabalho. Além disso, serão gerados empregos de alto valor na comunidade com a criação das Empresas de Base Tecnológica com a transformação das pesquisas desenvolvidas no âmbito da Universidade em serviços ou produtos que atendam a demanda do mercado.

- Telecentro de Informação e Negócios – TIN

O Projeto Telecentro de Informação e Negócios oferece cursos e treinamentos presenciais e à distância, informações, serviços e oportunidades de negócios. O objetivo é fortalecer as condições de competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte e estimular a criação de novos empreendimentos que induzam ao crescimento na criação de emprego e renda.

Os benefícios da implantação incluem capacitação de empresários no uso das tecnologias da informação, oferta de cursos para a melhoria da qualidade de produtos e serviços, auxílio à comunidade para sua inserção na sociedade da informação, promoção da inclusão digital das microempresas e estímulo ao empreendedorismo de uma forma geral.

- Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEx

O Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEx é um sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos que visa incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora empresarial e estrutural em Arranjos Produtivos Locais – APL selecionados.

Seus principais objetivos são:

- Incrementar a competitividade das empresas;
- Disseminar a cultura exportadora;
- Ampliar o acesso a produtos e serviços de apoio disponíveis nas instituições do governo e do setor privado;
- Introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas;

- Contribuir para a elevação dos níveis de emprego e renda;
- Promover a capacitação para a inovação;
- Promover a inovação e cooperação entre as empresas – APL e instituições de apoio.

O Centro contribui na criação de empregos, na geração de renda para o Distrito Federal e na difusão e transferência do conhecimento produzido na Universidade para o setor produtivo local. De consultorias de pesquisa à consolidação de microempresas: O CDT se coloca a serviço do desenvolvimento tecnológico.

No ano de 2009, A Universidade de Brasília por intermédio do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico ganhou o primeiro lugar do Centro-Oeste no prêmio FINEP de Inovação Tecnológica.

O CDT atua na geração de empregos para recém formados, bem como auxilia formandos jovens com perfil empreendedor. Atua de forma expressiva na difusão e transferência do conhecimento produzido na Universidade para o setor produtivo local.

Os resultados obtidos também fazem parte do apoio e cooperação com as instituições parceiras e fomentadoras do empreendedorismo, da ciência e da tecnologia como o SEBRAE/DF e o CNPq. O primeiro tem atuado diretamente na criação e evolução de cada programa do Centro sempre com o mesmo objetivo: viabilizar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do Distrito Federal. Já o apoio do CNPq tem proporcionado a contratação de especialistas e estudantes para planejamento e execução de novas atividades.

Outros resultados foram alcançados pela gerência de tecnologia na captação de recursos financeiros para a Universidade de Brasília. A gerência tem apoiados professores e pesquisadores da UnB na elaboração de projetos atendendo aos editais públicos, identificação e divulgação desses editais e acompanhamento na execução de atividades como cursos e prestação de serviços. Com os projetos aprovados com apoio da gerência são captados mais recursos para viabilizar pesquisas e adquirir equipamentos para laboratórios da Universidade.

Do exposto acima, conclui-se que o CDT-UnB é uma Organização onde a quantidade de conhecimento explícito e tácito gerado atinge níveis elevados. Contudo, se não houver uma política alinhada com a gestão do conhecimento, este conhecimento tende a ser evasivo, disperso e de difícil acesso.

4.2.2 Contexto da situação-problema – CDT-UnB

A situação-problema observada no CDT-UnB é a lacuna criada com relação ao compartilhamento e à transmissão do conhecimento estratégico entre os estrategistas e decisores experientes e novatos. Este lapso acarreta alguns aspectos negativos para o CDT, a saber: dependência com relação aos profissionais experientes, existência de conhecimento individual e não estratégico e desmotivação para os estrategistas e decisores novatos existentes na Organização.

Além disso, observa-se que o processo de compartilhamento do conhecimento tácito e explícito é deficiente e, em alguns casos, inexistente. No CDT-UnB, no entanto, não há o pensamento competitivo entre os profissionais, pois a cultura da Organização não propicia tal sistemática. Contudo, observa-se que não há uma cultura organizacional alinhada com os processos da GCE; bem como uma Política clara que apóie o compartilhamento e a transmissão do conhecimento entre os profissionais.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico visa disponibilizar uma base conceitual consistente para a pesquisa ora desenvolvida. Segundo Tomanik:

Ao final da elaboração de sua fundamentação, você deve ser capaz não apenas de conhecer ou de reconhecer algumas das frases que os autores consultados sobre o assunto publicaram. Deve ter conseguido dominar o significado dos conceitos teóricos com os quais vai continuar trabalhando, poder situá-los dentro das teorias, perceber e ser capaz de compreender e discutir as diferenças entre as teorias, perceber e discutir as diferenças entre as teorias ou as posições dos autores sobre elas. Deve, acima de tudo, ser capaz de estabelecer ligações entre o que é postulado pelas teorias e as situações concretas que você pretende estudar em seguida. (TOMANIK, 2004, p.146).

A base conceitual desta pesquisa apóia-se na questão do conhecimento. Desta vertente conceitual, deve-se migrar para o âmbito empresarial e neste panorama surge o conhecimento estratégico como grande impulsionador e diferencial existente nas empresas inovadoras da atualidade. No entanto, como efetivamente gerenciar o conhecimento tácito estratégico? De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p.11), a explicação plausível do sucesso das empresas japonesas na criação de novos conhecimentos na organização advém da capacidade de capturar e transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, pois um *insight* ou um palpite individual tem pouco valor para a empresa, a não ser que o indivíduo possa efetivamente convertê-lo em conhecimento registrado. De posse deste conhecimento registrado, os demais indivíduos podem usufruir desta nova fonte e com isto gerar novos conhecimentos que estarão atrelados a valores agregados existentes em cada funcionário. Percebe-se o dinamismo da geração do conhecimento, pois do mesmo conhecimento explícito pode-se gerar diferentes *insights* em função da experiência de cada indivíduo da empresa. A pesquisa engloba conceitos que estão associados ao sistema de aprimoramento de novos estrategistas e decisores, conforme demonstra a figura a seguir.

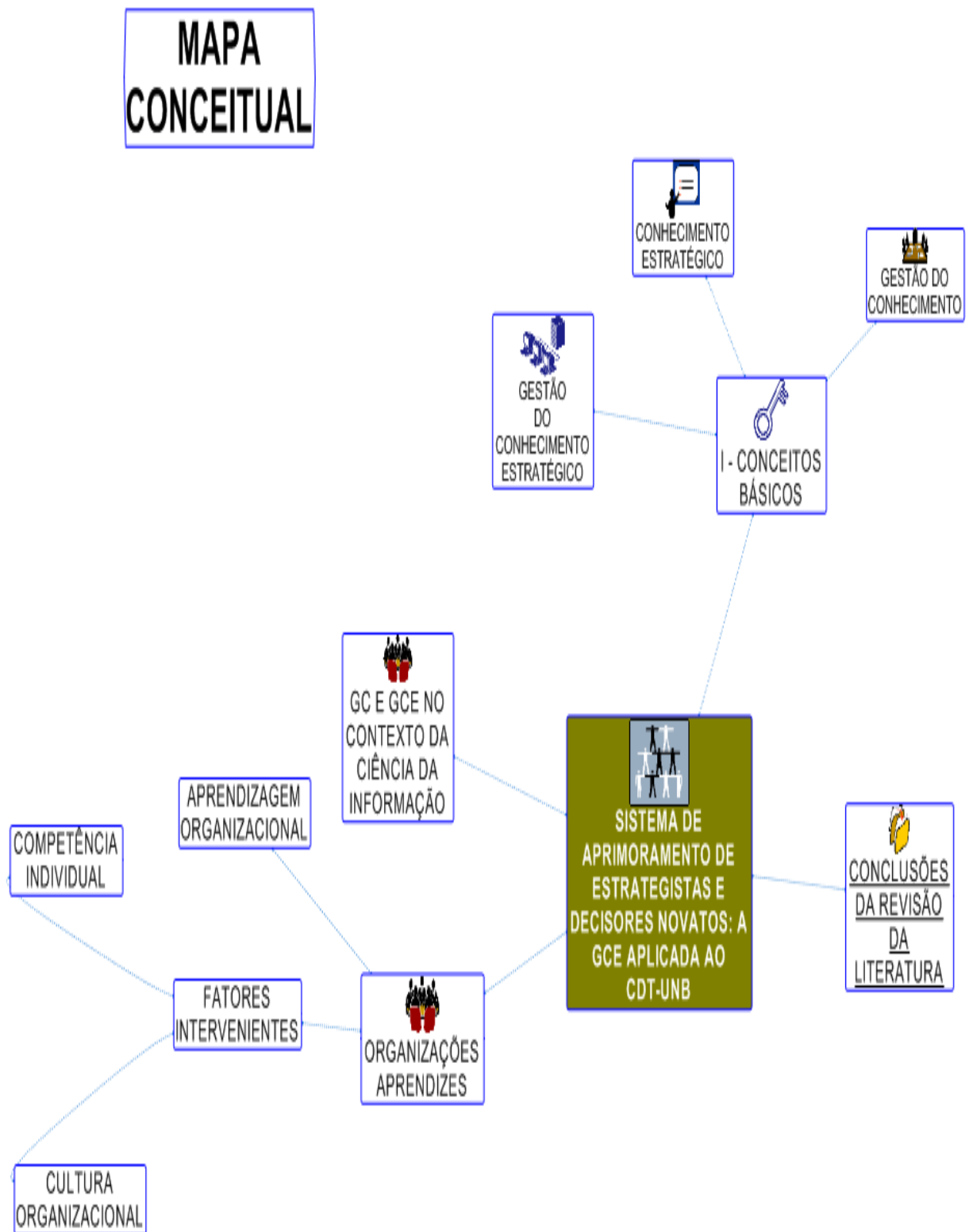


Figura 2 - Mapa conceitual da pesquisa
Fonte: Elaboração própria

5.1 Conceitos Básicos

5.1.1 Gestão do Conhecimento

O ponto inicial deste conceito é efetivamente definir o termo conhecimento. O que é conhecimento? De acordo com Pérez (2004, p.9), conhecimento é toda informação internalizada por um indivíduo, sendo orientada para uma ação específica. Esta percepção é corroborada também por Choo (2006, p.102):

A busca da informação é o processo no qual o indivíduo engaja-se decididamente em busca de informações capazes de mudar seu estado de conhecimento.

De acordo com Beal (2004, p.22), a informação possui sete leis, a saber:

- 1ª lei: A informação é infinitamente compartilhável;
- 2ª lei: O valor da informação aumenta com o uso;
- 3ª lei: A informação é perecível;
- 4ª lei: o valor da informação aumenta com a precisão;
- 5ª lei: O valor da informação aumenta quando há combinação de informações;
- 6ª lei: Mais informação não é necessariamente melhor; e
- 7ª lei: A informação se multiplica.

Mas como, efetivamente, a informação pode gerar conhecimento tácito e explícito para a organização? Em seu trabalho McDonald (2002) faz alusão a esta transição entre informação e conhecimento, ao mencionar o trabalho de Brookes (1980).

Brookes (1980) apresenta uma fórmula que relaciona informação e conhecimento:

$K(S) + \Delta I = K(S + \Delta S)$, onde:

$K(S)$ = conhecimento inicial do indivíduo

ΔI = informação recebida

$K(S + \Delta S)$ = transformação da informação em um novo arcabouço de conhecimento.

Da fórmula apresentada infere-se que a informação é a matéria-prima para a geração de um novo conhecimento. Em seu estudo, Brookes fez um paralelo com o estudo de Popper (1995) e sua teoria dos mundos. Popper em seus estudos enunciou três mundos, a saber:

- Mundo 1: foca nos objetos físicos;
- Mundo 2: é direcionado ao conhecimento humano (tácito);
- Mundo 3: retrata o conhecimento objetivo (explícito).

Brookes ressalta que a interação do Mundo 2 e o Mundo 3 de Popper (1995) corroboram com a espiral do conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) em suas fases denominadas Externalização e Internalização; onde os autores realçam que nestas fases há efetiva criação de conhecimento. Após a transição do conhecimento do Mundo 2 para o Mundo 3, de acordo com Brookes (1980), o conhecimento explícito é disponibilizado por meio de artigos, *Digital Video Disc – DVD*, *Compact Disc – CD*, livros que constituem no que Popper denomina Mundo 1. Esta transição entre os mundos de Popper caracteriza, para a Ciência da informação, a gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento, sob esta perspectiva, refere-se à captura do conhecimento tácito e o seu efetivo registro.

A gestão do conhecimento, na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), caracteriza-se nos seguintes processos de conversão de conhecimento:

1. Socialização: caracteriza-se pelo compartilhamento das experiências cognitivas, o saber fazer, as crenças pessoais e demais valores abstratos inerentes a cada indivíduo;

2. Externalização: definido como a materialização do conhecimento tácito. Por meio desta modalidade o indivíduo procura registrar o seu conhecimento para que haja o compartilhamento;

3. Combinação: origina o conhecimento sistêmico (por exemplo: geração de protótipos, modelos e documentos);e

4. Internalização: processo que transforma o conhecimento explícito em tácito, ou seja, é o aprendizado do que está registrado. Este conhecimento agrega valor ao conhecimento pré-existente no indivíduo.

De acordo com Pérez (2004, p.14), a gestão do conhecimento só tem sentido quando analisada sob a ótica de análise em organizações, sendo que neste sentido a palavra

organização denota grupo de indivíduos com objetivos comuns. Estudada num contexto isolado, a gestão do conhecimento torna-se muito abstrata e complexa na questão da gestão, pois é uma variável intrínseca a cada indivíduo. De acordo com Pérez (2004, p.16), sob a ótica organizacional, o conhecimento é dividido nas seguintes dualidades:

- Conhecimento tácito e conhecimento explícito
- Conhecimento individual e conhecimento organizacional
- Conhecimento interno e conhecimento externo

Conforme Pérez (2004), o conhecimento tácito e o explícito são inerentes ao indivíduo. O conhecimento tácito está nas experiências das pessoas, ao passo que o explícito está registrado. Sob o foco individual e organizacional, tem-se que o primeiro é o conjunto constituído pelos conhecimentos tácitos e explícitos da pessoa. O conhecimento organizacional é representado pelos documentos que regem a organização, contudo não devemos desconsiderar neste cenário a adição do conhecimento tácito de seus funcionários que agregam valor institucional à organização. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p.64), a externalização (conversão do conhecimento tácito em explícito) tem sido negligenciada pelas organizações. Os autores ressaltam ainda que dos 4 modos de conversão do conhecimento, a externalização é a forma que possui a chave para a criação do conhecimento, pois cria conhecimentos novos na empresa, explícitos a partir do conhecimento tácito de seus funcionários. E enfatizam que para viabilizarmos a existência da externalização, torna-se necessária a utilização de metáforas, analogias e modelos. De acordo com Choo (2006, p.36):

A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de um a organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Afirmam ainda que o conhecimento surge por meio da síntese das contradições existentes na organização. Esta é uma nova abordagem de geração de conhecimento que foca o processo dialético, ou seja, há o confronto de conceitos inicialmente opostos ou contraditórios para, por sua síntese, ocorrer a geração de um novo conhecimento.

De acordo com Tarapanoff (2006, p.28), a gestão da informação é focada no gerenciamento do conhecimento explícito e a gestão do conhecimento preocupa-se com o gerenciamento do conhecimento tácito. A gestão do conhecimento objetiva o desenvolvimento da capacidade das pessoas em “explicitar” e compartilhar o seu conhecimento.

Alguns autores, a exemplo de Wilson (2002, p.1), sugerem que o termo Gestão do Conhecimento trata-se de um modismo que tem como finalidade precípua gerar lucro para empresas de consultorias. No entanto, devemos considerar que o conhecimento possui duas vertentes, a saber: explícita e tácita. Neste sentido, Lins (2003, p. 44) afirma que:

O conhecimento tácito não é encontrado em manuais, livros, bancos de dados ou arquivos. É um conhecimento que se instala nas mentes pelo hábito, pelas crenças, pela aplicação de valores. É, em parte, transmitido informalmente nos papos dos corredores, onde as pessoas se encontram para contar casos e histórias sobre relacionamentos com parceiros de negócios.

Conforme mencionado pelo autor supracitado, há evidências da existência do conhecimento tácito nas organizações e a necessidade de gerenciamento deste importante ativo. Lins (2003, p. 47) afirma, ainda, que:

O conhecimento tácito nas organizações pode ser transferido através de um processo que amplia o saber criado em grupo ou por indivíduos isolados, consolidando-o como parte da rede de conhecimento organizacional. Este processo de ampliar e consolidar o conhecimento pode ocorrer dentro de uma equipe de projeto, dentro de um departamento, dentro da organização ou atravessando as fronteiras organizacionais. Dessa forma, tanto são criados conhecimentos explícitos, sob forma de relatórios e documentos, quanto conhecimentos tácitos que são processuais e incluem elementos cognitivos e técnicos. Os elementos cognitivos são centrados nos modelos mentais, esquemas conceituais, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista. Os elementos técnicos incluem experiências, capacidade técnica e habilidades práticas.

Conclui-se, com base na literatura, que há evidência da existência do conhecimento tácito nas organizações; bem como a necessidade de gestão desta vertente do conhecimento. O termo GC engloba a necessidade da guarda do arcabouço de experiências e conhecimentos institucionais da empresa. Em função da classificação do conhecimento acima, pode-se definir gestão do conhecimento como a disciplina que visa projetar e implementar um sistema para conversão do conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo existente na empresa em conhecimento organizacional. Uma vez este conhecimento

organizacional registrado pode servir para aumentar o conhecimento individual para ser utilizado em prol da organização.

5.1.2 Conhecimento Estratégico

Nas empresas, há uma modalidade de conhecimento denominado estratégico. Este conhecimento também tem sua variante tácita (subjéctiva) e explícita (objéctiva), por isso torna-se imprescindível a gestão deste conhecimento. Mas o que é conhecimento estratégico? Segundo Miranda (2004, p.18), conhecimento estratégico é:

É o tipo de conhecimento organizacional, que abarca saberes relacionados ao planejamento, à descrição, ao impacto, à predição, à avaliação e à geração de estratégias, sendo formado por vertente explícita – as informações estratégicas e as de acompanhamento – e a tácita – o conhecimento acumulado por estrategistas e decisores nos processos de formulação e decisão estratégicas.

Com o intuito de efetivamente definir o conceito referente ao conhecimento estratégico, deve-se localizá-lo univocamente no contexto considerado, ou seja, o conhecimento estratégico faz parte do conhecimento organizacional. Observa-se com mais detalhe que o conhecimento organizacional engloba o conhecimento estratégico, contudo deve-se constatar que nem todo conhecimento organizacional será um conhecimento estratégico para a organização. Ainda neste prisma conceitual, pode-se constatar que esta modalidade de conhecimento constitui ferramenta decisória para os estrategistas e decisores de uma organização, contudo para aperfeiçoar a transmissão deste conhecimento é necessário elevar o nível de maturidade da organização. Entende-se pelo termo nível de maturidade em uma organização como sendo a existência de um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento com a confiança mútua entre os integrantes da empresa. A inexistência deste cenário favorável acarretará na falta de eficácia na transmissão e compartilhamento de conhecimento na organização. Segundo McInerney (2002, p.1014):

Para que informações e conhecimentos possam ser compartilhados de modo fácil, confortável e transparente, é preciso que haja ambiente propício para compartilhar o conhecimento a ser implantado. E isto, antes de se instalarem quaisquer tecnologias, taxonomias e outros processos tradicionais de gestão do conhecimento.

O ambiente propício citado por McInerney (2002, p.1014) só é possível com a criação de um ambiente confiável entre as pessoas envolvidas no processo. Este mecanismo

deve envolver não apenas a alta administração, mas também os detentores do conhecimento. A instituição deve monitorar com muita propriedade a questão da competitividade, pois a existência desta característica na empresa poderá inviabilizar o compartilhamento da informação e impossibilitar a gestão do conhecimento. Segundo Barney (1994), o termo confiança expressa o sentimento mútuo de que nenhuma das partes envolvidas explorará as vulnerabilidades da outra.

A ausência de confiança, no ambiente corporativo, apresenta-se como um dos fatores que causam impacto negativo no compartilhamento do conhecimento entre os profissionais da empresa. Sob a ótica de Govindarajan e Gupta (2001), uma causa frequente para o fracasso das equipes, no que tange à propagação de conhecimento, é a inexistência de confiança mútua entre os funcionários da organização.

5.1.3 Gestão do Conhecimento Estratégico

A abstração do conhecimento estratégico, associada ao ambiente extremamente dinâmico do ambiente empresarial, torna a gestão deste conhecimento muito complexa. Atualmente gerenciar a transferência do conhecimento nas empresas tem sido tarefa árdua, porém imprescindível. A gestão deficiente neste conhecimento poderá acarretar prejuízos financeiros, bem como uma lacuna considerável entre os estrategistas e decisores das empresas. Mas o que seria gestão neste contexto conceitual? De acordo com o *Gartner Group* (2000), gestão do conhecimento é:

Uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades.

No conceito anterior, observa-se que a gestão do conhecimento lida com duas vertentes de conhecimento, a saber: explícito (existentes em banco de dados, documentos e procedimentos) e o tácito (existentes nas experiências e habilidades das pessoas). De acordo com Choo (2006, p.403), a informação para se tornar estratégica necessita ser transformada em conhecimento. Sob esta óptica, reside a complexidade maior da gestão na vertente tácita do conhecimento. Esta complexidade deve-se ao fato de ser este conhecimento reservado ao indivíduo. Então como gerenciar este conhecimento? Como motivar os executivos para compartilhar este conhecimento? O conhecimento ora abordado está no contexto empresarial

e na esfera estratégica, por isso requer uma definição mais precisa do que vem a ser estratégia. De acordo com alguns autores (Whittington, p.6, *in* PEREIRA; KICH, 2008) a estratégia apresenta quatro concepções básicas, a saber:

- Clássica (processo racional de cálculo e análise desenhada para maximizar as vantagens de longo termo);
- Evolucionistas (o mercado é que vai garantir a maximização do lucro);
- Processual (é a forma pela qual o gerente tenta simplificar e coordenar um mundo que é muito complexo e caótico para a compreensão);
- Sistêmica (propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico onde ela está sendo formulada e que a estratégia reflete essa especificidade).

Assim, o conhecimento estratégico e sua gestão tornam-se, nos dias atuais, uma necessidade das organizações nesta nova sociedade do conhecimento e para isto os estrategistas e decisores devem estar sintonizados com esta nova dinâmica de cooperação. O conhecimento estratégico também possui sua vertente explícita e tácita. A versão explícita do conhecimento está registrada nos manuais da empresa, nas normas, nos procedimentos, enfim, nos arquivos da empresa; bem como poderá estar em uma base de dados com implementação de ferramentas de filtragem de informações. Estas informações interpretadas poderão propiciar algum grau de poder de decisão para os estrategistas e decisores da empresa, porém a vertente tácita do conhecimento estratégico irá mensurar por meio de experiências anteriores, *insights*, sentimentos e outros valores intrínsecos a cada executivo da empresa um diferencial no momento da decisão ou da assessoria ao alto escalão da empresa. O conhecimento estratégico tácito poderá funcionar como alavanca para os estrategistas e decisores novatos na organização, conforme menciona Stewart (1998):

[...] Nós sabemos mais do que imaginamos saber. Ao longo dos anos, desenvolvemos enormes repertórios de habilidades, informações e formas de trabalhar que se internalizaram a ponto de as esquecermos. Identifique-as, nomeie-as, embale-as e essas capacidades, até então tácitas, podem ser a base de uma nova carreira.

Conforme pode-se perceber, o desafio é explicitar o conhecimento estratégico tácito e, a partir deste conhecimento registrado, ter-se uma maneira de injetar emoções,

experiências, *insights* e outras peculiaridades inerentes a cada indivíduo gerando mais conhecimento tácito na organização. Choo (2006, p.403) corrobora com o pensamento de Stewart, quando afirma que:

A organização do conhecimento é uma organização capacitada a organizar seus recursos e capacidades, transformando a informação em compreensão e *insight*, e disponibilizando esse conhecimento por meio de iniciativas e ações, de modo a aprender e se adaptar a seu ambiente mutável.

5.2 GC e GCE no contexto da Ciência da Informação

A gestão do conhecimento é um termo exaustivamente debatido na Ciência da Informação. Este termo envolve uma complexidade extensa, tendo em vista as variáveis que engloba. Contudo Davenport e Cronin (2000) afirmam que apesar da expressão Gestão do Conhecimento ter sido exaustivamente explorado nos âmbitos profissional e acadêmico; o termo ainda necessita de mais fundamentação.

Nesta perspectiva, os autores acima propõem a “tríade do conhecimento” que em linhas gerais foca o conceito GC em três domínios: Ciência da Informação (GC-1), Engenharia de processos (GC-2) e Teoria organizacional (GC-3). No domínio GC-1, a GC é abordada essencialmente como gestão da informação. No âmbito GC-2, a GC é vista como a gestão do *know-how*, ou seja, está associada à Tecnologia da Informação – TI. Sob a ótica GC-3, a GC reflete uma mudança conceitual mais abrangente, que remete o conhecimento à categoria de capacidade ao invés de um simples recurso a ser utilizado. Os autores afirmam que a Ciência da Informação (GC-1) e engenharia de processos (GC-2) estão preocupadas com o conhecimento codificado. Sob este panorama, o conhecimento tácito não é levado em consideração. No que tange a GC, a teoria organizacional (GC-3) realça que o aspecto gerenciável não é o recurso em si, mas o contexto no qual o mesmo está inserido: espaço de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros de uma organização.

Do exposto, observa-se que a Gestão do Conhecimento é parte integrante da Ciência da Informação na medida em que a informação é a matéria-prima utilizada nesta ciência social e o conhecimento é gerado a partir do conhecimento explícito; ou seja, a partir da informação registrada.

5.2.1 A questão estratégica e a Ciência da Informação

Segundo Valentim (1994, p.5-6), observam-se dois tipos de informações no âmbito das organizações, a saber: estruturada (que já foram submetidas a algum tipo de tratamento) e não-estruturada (informações informais). A primeira modalidade de informação encontra-se, na maioria das ocasiões, dispersa pela organização. Esta peculiaridade confere à informação algumas características como inconsistência, redundância e falta de integração. Associada à informação, tem-se o conhecimento que por sua vez é classificado, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), em explícito e tácito. A vertente explícita está registrada em livros, procedimentos e outras mídias. O conhecimento tácito é o conhecimento atrelado as crenças, aos hábitos e aos valores.

Conclui-se que a informação é a matéria-prima para a geração do conhecimento. Observa-se, no entanto, que o quantitativo de informações não implica necessariamente em sustentáculo para a tomada de decisão. No que tange à informação não-estruturada, pode-se inferir que a mesma reside nas pessoas e nos documentos existentes na instituição. Este tipo de informação é de difícil articulação e constitui um grande desafio para a gestão da informação e do conhecimento. Neste contexto informacional, destaca-se a existência da Ciência da Informação que, de acordo com Borko (1968, p.1), trata-se da disciplina que: “Investiga a propriedade e o comportamento da informação, as forças que regem o fluxo informacional e os meios de processamento da informação para a otimização do acesso e uso”.

Sob a ótica de Davenport e Prusak (2003, p.107), a maneira eficiente de transferir conhecimento no âmbito das organizações é por meio da contratação de pessoas ágeis e experientes e, sobretudo possibilitar que as mesmas possam interagir, com certa liberdade, com as demais no interior da empresa. No entanto, os autores ressaltam que geralmente as pessoas brilhantes envolvem-se em diversas tarefas, que as tornam sobrecarregadas impossibilitando a geração e transferência de conhecimento na empresa. Ainda segundo Davenport e Prusak (2003, p. 156), a tecnologia atua como facilitadora no processo de captura e registro do conhecimento tácito e explícito existente no âmbito da organização.

Davenport e Prusak (2003, p.213) afirmam que é impossível transformar a empresa pela gestão do conhecimento se o presidente e sua equipe de diretores não apoiarem as iniciativas inerentes à gestão do conhecimento na organização. O investimento propiciará

capacitação das pessoas envolvidas no processo, bem como melhorias nos recursos de tecnologia da informação que atuarão como elementos facilitadores no compartilhamento do conhecimento. Davenport e Prusak (2003, p.22) afirmam que:

O que precisamos lembrar é que esta nova tecnologia da informação é somente um sistema de distribuição e armazenamento para o intercâmbio do conhecimento. Ela não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades...O meio não se torna a mensagem e não garante sequer que haverá uma mensagem.

Os autores afirmam que o compartilhamento do conhecimento é uma ação que deve ser treinada, pois não é uma atitude naturalmente exercida pelas pessoas. Por fim, o autor realça que a gestão do conhecimento não tem um marco final, pois trata-se de uma cultura organizacional que tem que ser assimilada continuamente pelas pessoas envolvidas no processo.

Segundo Klein (1998, p.138), o conhecimento deve ser compartilhado nas organizações:

O compartilhamento de informações é crítico porque ativos intelectuais, diferentemente de ativos físicos, aumentam de valor com o uso. Adequadamente estimulados, o conhecimento e o intelecto crescem exponencialmente quando compartilhados.

O autor afirma ainda que:

Não é difícil de ver como este crescimento acontece. Se duas pessoas trocam conhecimentos entre si, ambas ganham crescimento linear de informações e experiência. Mas se ambas compartilharem seu novo conhecimento com outras – cada uma delas retornando perguntas, amplificações e modificações - os benefícios se tornam exponenciais.

O autor advoga, também, que a concorrência entre os profissionais inibe o compartilhamento, bem como a atribuição de créditos por contribuições intelectuais é uma tarefa muito difícil para as organizações implementarem.

Atualmente a informação e o conhecimento são ativos imprescindíveis para a sobrevivência das empresas, e por isso trata-se de recurso estratégico para a organização. Desta conclusão infere-se a importância da Ciência da Informação no contexto estratégico das instituições.

5.3 Organizações aprendizes

De acordo com Garvin (1998, p.1):

Obviamente o aprendizado é algo corriqueiro na organização. Ele ocorre continuamente em todas as empresas duradouras. Entretanto, raramente é planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

Segundo Senge (2008), as organizações necessitam manter um ambiente de aprendizagem. Tal necessidade advém do cenário volátil no qual estamos inseridos. O autor enunciou as cinco disciplinas que norteiam a habilidade do aprendizado num ambiente organizacional. De acordo com Senge (2008, p.45), a quinta disciplina (pensamento sistêmico) encapsula as demais mantendo uma harmonia na busca pelo conhecimento. Neste cenário, a filosofia predominante em uma organização que aprende é uma constante busca de aprendizado. Neste aspecto, a organização que aprende requer mudança cultural nas empresas existentes no mundo ocidental. Em chinês, “aprender” significa “estudar e praticar constantemente”. O autor propõe cinco disciplinas que regem o aprendizado organizacional: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. Segundo Senge (2008, p.52), as organizações enfrentam sete deficiências no processo de aprendizagem:

(1) Eu sou meu cargo

Esta deficiência está presente quando as pessoas se concentram exclusivamente no cargo que ocupam. Neste cenário as pessoas têm pouco senso de responsabilidade em relação aos resultados num contexto institucional. De acordo com Senge (2008, p.52): “Quando alguém pergunta a uma pessoa o que ela faz para viver, a maioria descreve as tarefas que executa no dia-a-dia, e não o propósito maior da empresa onde trabalha”.

(2) O inimigo está lá fora

Esta peculiaridade está atrelada ao fato de redirecionarmos os fracassos às características externas ao ambiente da organização. O autor afirma que “Existe em cada um de nós uma propensão de encontrar alguém ou algo, uma razão externa para culpar quando as coisas não dão certo”. (SENGE, 2008, p.53).

(3) A ilusão de assumir o controle

Como o autor menciona, a proatividade é a reatividade disfarçada (Senge, 2008, p.54). Nesta sistemática, os gerentes mantêm uma postura de proatividade realçando que há algo errado na organização. O autor afirma, ainda, que a verdadeira proatividade baseia-se em nossa percepção em descobrir qual é efetivamente a nossa contribuição para os nossos próprios problemas.

(4) A fixação em eventos

Na atual sociedade da informação e do conhecimento, as principais ameaças à sobrevivência das organizações não vêm dos eventos súbitos, mas de processos lentos e graduais. Segundo Senge (2008, p.55), “Estamos condicionados a ver a vida como uma série de acontecimentos e, para cada um deles, acreditamos haver uma causa óbvia”.

(5) A parábola do sapo escaldado

A analogia ao sapo escaldado está associada ao fato de que o metabolismo referido animal está preparado para perceber o aquecimento súbito da temperatura quando jogado em uma panela d'água, contudo se for inserido numa panela com água ambiente e esta água for gradativamente aquecida, o animal não terá mais forças para pular da panela. As organizações também reagem desta maneira quando não percebem a mudança gradativa ao seu redor.

(6) A ilusão de aprender com a experiência

Conforme menciona Senge (2008, p.57), o aprendizado pode vir com a experiência; contudo afirma que para situações cujo impacto apenas será visualizado no futuro fica difícil mensurar se nossas ações estão corretas ou não. Isto ocorre devido ao horizonte de aprendizado de cada indivíduo. O autor sintetiza esta dificuldade no aprendizado da seguinte maneira:

Tradicionalmente, as organizações tentam superar a dificuldade de enfrentar a amplitude do impacto das decisões dividindo sua estrutura em componentes. Instituem hierarquias funcionais que as pessoas conseguem “abraçar” com mais facilidade. Contudo, as divisões funcionais se transformam em feudos e o que um dia foi uma conveniente divisão do trabalho se transforma em “chaminés” que eliminam o contato entre as funções. (SENGE, 2008, p.57).

(7) O mito da equipe gerencial

Segundo Senge (2008, p.58), os integrantes de equipe, por uma questão cultural e educativa, procuram se defender com relação aos assuntos desconhecidos. Este aspecto inibe o aprendizado.

O autor define o pensamento sistêmico como a quinta disciplina, pois o considera a pedra fundamental conceitual subjacente às demais disciplinas que afetam o aprendizado organizacional. Afirma que “as cinco disciplinas das organizações que aprendem podem atuar como antídotos a essas deficiências de aprendizagem”. (SENGE, 2008, p.59).

No cenário informacional atual, o autor ressalta que o problema da informação enfrentado pelos gerentes é o excesso de informações. Neste panorama torna-se imprescindível filtrar o conteúdo mais importante em cada contexto; pois assim haverá geração efetiva de conhecimento na organização.

5.3.1 Aprendizagem organizacional

De acordo com Klein (1998, p.1), o capital intelectual é a principal fonte diferencial para as organizações nos dias atuais. Segundo o autor, constituem o capital intelectual da empresa os seguintes ativos intangíveis: conhecimento, experiência e especialização. O autor acima ressalta, ainda, que todas as organizações inserem-se no processo de aprendizagem, pois trata-se de um requisito fundamental para a sua sobrevivência. Algumas possuem os processos de aprendizagem bem definidos e em contrapartida outras estão totalmente perdidas no emaranhado de atividades cotidianas. (Daniel Kim, p.61, *in* KLEIN, 1998). Neste contexto de contínuo aprendizado, cabe ressaltar os quatro níveis de intelecto existentes nos profissionais nas organizações, conforme categoriza Klein (1998, p.130):

1. *Know-what*³ : também conhecido como conhecimento cognitivo. É o domínio básico de uma disciplina que efetivamente o profissional detém em decorrência de treinamentos e certificações realizadas.

2. *Know-how*⁴: São as habilidades avançadas adquiridas por meio da literatura e postas em prática pelos profissionais.

³ O termo *know-what* significa o saber técnico.

3. *Know-why*⁵: É um profundo conhecimento da teia de relacionamentos causa e efeito básicos de uma disciplina. Os profissionais com este tipo de habilidade intelectual podem se antecipar no que tange às consequências não previstas em uma determinada circunstância.

4. *Care-why*⁶: É formado pela motivação, pela vontade e pela adaptabilidade dos profissionais. De acordo com Klein (1998, p.131):

As organizações que alimentam o *care-why* de seu pessoal podem prosperar simultaneamente em face das rápidas mudanças de hoje e renovam seu conhecimento cognitivo, suas habilidades avançadas e sua compreensão de sistemas de modo a competir na próxima onda de progressos.

O autor supracitado define aprendizagem como sendo o aumento da capacidade de alguém tomar decisões eficazes. Sob este panorama, esta pesquisa traça a aplicabilidade do SAEDN, e realiza uma triangulação com duas metodologias comportamentais, a saber: Janela de Johari e o Inventário do ambiente de aprendizagem – LSI. Tal necessidade advém do ambiente abstrato e complexo que existe no aprendizado corporativo.

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Sob esta perspectiva, os autores afirmam que a organização em si não pode criar conhecimento. A criação do conhecimento está associada aos indivíduos pertencentes às empresas. Neste panorama, as empresas devem propiciar um ambiente favorável à criação do conhecimento. Senge (2008), também afirma que as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. Segundo Moresi (2001, p.38-39):

[...] a aprendizagem organizacional ocorre por meio de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados. Assim sendo, as organizações podem aprender somente na velocidade em que o elo mais lento da cadeia aprende. A mudança fica bloqueada, a menos que todos os principais tomadores de decisão aprendam juntos [...]

A criação do conhecimento organizacional é vista como sendo uma cristalização e amplificação do conhecimento dos indivíduos. Este processo é viabilizado pela existência, nas

⁴ Significa saber como realizar algo.

⁵ O termo significa saber o porquê das coisas. Possibilita a resolução de tarefas complexas.

⁶ O termo está associado ao aspecto motivacional.

empresas, de grupos de trabalho, grupos de discussão, compartilhamento de experiências, comunidades de práticas, dentre outras práticas que favorecem o compartilhamento do conhecimento. Os autores retrocitados afirmam ainda que o cerne da abordagem das empresas japonesas no que tange a geração de novos conhecimentos não está associado unicamente ao processamento das informações explícitas, mas principalmente na exploração dos palpites e intuições dos empregados. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p.22), o conhecimento é constituído por duas vertentes: explícito e tácito. O conhecimento explícito é a versão registrada do conhecimento, ao passo que o conhecimento tácito é a vertente abstrata do conhecimento. O conhecimento tácito possui duas variáveis: técnica que está associada à habilidade informal, difícil de ser determinada, ou seja, é o “saber fazer” adquirido pelos indivíduos em suas atividades durante anos de experiências. A outra variável está relacionada ao aspecto cognitivo que consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas imperceptíveis em nossa personalidade que muitas das vezes não as identificamos facilmente. Mas como criar um ambiente propício para a criação e geração de conhecimento? Os autores supracitados realçam que este papel deve ser exercido pelas empresas. Sob este cenário, os autores delinearão 5 características necessárias para o surgimento deste ambiente favorável à criação do conhecimento:

- **Intenção:** o item mais crítico é efetivamente definir qual o tipo de conhecimento que está diretamente associado à regra de negócio da empresa. Com esta percepção, a organização irá sistematizar seus esforços no sentido de gerar conhecimento inerente à necessidade detectada.
- **Autonomia:** os autores mencionam que no nível individual, os funcionários devem estar em um ambiente que os permitam agir, até onde as circunstâncias permitirem, com autonomia e liberdade. Este aspecto favorece a inovação e consequentemente a geração de novos *insights*.
- **Flutuação e caos criativo:** A flutuação (modificação das circunstâncias reinantes) na organização pode desencadear o caos criativo, que fortalece o comprometimento de seus funcionários. Este aspecto estimula a interação ente o ambiente interno e externo à empresa, e como consequência aumenta o nível no que tange à inteligência competitiva e geração de novos conhecimentos.

- Redundância: Esta característica está associada ao compartilhamento das informações entre os funcionários de diferentes setores ou funções. Com este dinamismo permite-se, para uma mesma função, a possibilidade de novas percepções e *insights*.
- Requisito variedade: Esta peculiaridade do ambiente requer acesso rápido às informações organizacionais por parte de seus funcionários. A necessidade desta característica advém do dinamismo atual das informações.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que uma empresa geradora de conhecimento não opera em um sistema fechado, ou seja, está sempre em sintonia com o ambiente externo no que tange a assimilação e trocas de novas informações. As empresas não podem efetivamente administrar, no sentido tradicional da Administração, a criação do conhecimento, contudo seus administradores e executivos podem propiciar um ambiente favorável à geração do conhecimento na organização. O conhecimento é constituído pela sua variável explícita e pela sua variável tácita, por isso trata-se de um produto social que é resultante da interação entre as pessoas. Sob esta perspectiva, torna-se imprescindível que haja um ambiente com um bom nível de confiança mútua entre todos os funcionários da organização. Conforme Mendes (2005, p. 156), os maiores obstáculos à gestão do conhecimento organizacional estão submersos. O autor recorre a uma metáfora utilizando a figura do *iceberg* para demonstrar a magnitude das dificuldades apresentadas no processo de gestão do conhecimento nas empresas. Ressalta que no ambiente nebuloso das organizações atuais os obstáculos são inumeráveis, a saber: enclausuramento de conhecimento, ausência de uma mesma linguagem, falta de confiança entre os colaboradores e a alta gerência, ausência de espírito colaborativo, falta de altruísmo, dentre outros aspectos. Em contrapartida, o autor realça ainda que a ponta do *iceberg* pode ser comparada aos recursos de tecnologia da informação. Estes recursos auxiliam na gestão do conhecimento, no entanto, se não funcionarem efetivamente, poderão ser verdadeiros entraves na disseminação do conhecimento na empresa.

“O ritmo no qual os indivíduos e a organização efetivamente aprendem é o fator que define a vantagem competitiva nos dias atuais (Ray Stata, p.378, *in* STARKEY, 1997)”. De fato, a dinâmica das informações que insere um cenário mutável a cada instante exige a

atualização das empresas em termos de conhecimento, percepção e transferência de conhecimento entre seus funcionários.

No atual cenário globalizado, faz-se necessário diferenciarmos dois conceitos envolvidos nas organizações que aprendem: aprendizagem individual e aprendizagem organizacional. O aprendizado individual está relacionado com o processo pelo qual indivíduos adquirem novos conhecimentos e percepções, alterando desta maneira seu comportamento e suas ações (Ray Stata, p.379, *in* STARKEY, 1997). O outro conceito relacionado acima definido como aprendizado organizacional também traz a ideia de modificação de percepção da realidade, contudo está relacionado a modelos mentais compartilhados. Nesta perspectiva, a velocidade do aprendizado da organização está diretamente associada à velocidade de aprendizado do elo mais lento da cadeia.

No contexto da aprendizagem organizacional deve-se considerar ainda a questão da memória organizacional. A memória organizacional está relacionada com a existência de políticas, estratégias e modelos explícitos existentes na organização. Neste contexto torna-se relativamente perigoso contar apenas com a memória individual, pois os indivíduos são temporários em relação à existência da organização. Esta pesquisa foca o aprendizado de estrategistas e decisores novatos nas organizações. Neste cenário, o ato de estimular os gerentes a aprender envolve, em primeiro lugar, ajudá-los a desaprender velhos hábitos, tanto em termos de qualificações quanto de conhecimento (Schuck, p.379, *in* STARKEY, 1997). A autora afirma ainda que o aprendizado dos gerentes deve estar mais focado no aprendizado com os colegas de trabalho. Este conhecimento é classificado por Nonaka e Takeuchi (1997, p.23) como conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento originado pelas experiências e permeado pelos valores de cada pessoa. Nos dias atuais tornou-se condição de sobrevivência para as organizações a criação e a manutenção de um ambiente interno propício à geração e ao compartilhamento do conhecimento entre seus funcionários. Conforme Choo (2006, p.30): “A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”.

Este conhecimento que é construído deve estar registrado para assim gerar a memória organizacional, que servirá como suporte para a geração de novos conhecimentos na organização.

5.3.2 Fatores intervenientes

5.3.2.1 Competência individual

Mills *et al.* (2002), afirmam que existe a diferenciação conceitual entre a palavra *competency* para destacar a perspectiva individual, e *competence* para apontar a perspectiva organizacional. Fleury e Fleury (2001) recorrem ao dicionário para exprimir o termo competência individual: capacidade para resolver qualquer assunto; aptidão; idoneidade Ferreira (1995). Analisando o conceito, pode-se distinguir dois aspectos: algo que o indivíduo necessita ter para um desempenho competente – “suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força” – e a efetiva aplicação destas capacidades para “resolver qualquer assunto”. Le Boterf (1995) considera que o distintivo da competência é a ação: “não há outra competência que a competência em ação”. Boyatzis (1982) sustenta que as competências constituem “certas características ou habilidades da pessoa que a capacitam a demonstrar ações específicas apropriadas”. Outro autor que define a competência individual é Zarifian (2001), que a considera “tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Fleury e Fleury (2001) destacam a ideia de que a competência agrega valor ao negócio. Entretanto, chamam atenção a outro aspecto da competência: o fato de agregar valor ao indivíduo. A competência individual está associada a um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Pode-se inferir algumas conclusões a partir das considerações acima. Em primeiro lugar, que a competência envolve um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Ignorando-se esses pré-requisitos ou *inputs*⁷ não seria possível o desempenho competente. Porém, esse conjunto deve ser aplicado ou mobilizado na resolução de situações concretas; em outras palavras, deve ser “entregue”. Uma segunda conclusão refere-se à utilização da competência em situação ou contexto profissional, de modo a agregar valor econômico à organização. Isso significa que, necessariamente, a organização de alguma forma se apropria da competência individual para criar valor econômico.

Sob a ótica de Prahalad (1997), as organizações entendem que a competência essencial tornou-se um ativo invisível de suma importância. O autor realça ainda que a obtenção da competência essencial requer três fatores:

⁷ O termo significa entrada, contribuição.

- Treinamento contínuo dos funcionários; pois pelo treinamento, novas habilidades serão desenvolvidas e melhoradas.
- Transferência de funcionários da organização de um setor para outro, para que as competências sejam usadas, desdobradas e reformuladas de diversas maneiras.
- Formação de equipes para que as competências individuais sejam desenvolvidas.

5.3.2.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que torna uma organização um ente ímpar dentre as demais existentes. Representa o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela executa suas tarefas, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. Segundo Chiavenato, (1999, p. 138), o termo cultura organizacional traz o seguinte significado: “Cultura Organizacional ou Cultura Corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização”.

Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização em seu cotidiano e que direcionam suas ações para o alcance das metas organizacionais. Em síntese, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa estar alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização. Neste contexto teórico surge uma indagação: Pode-se Mudar a Cultura de uma Organização? Deve-se mudar a cultura da Organização em busca de resultados? De acordo com Kissil (1998), para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional. Essa abordagem responde plenamente a questão retrocitada. O autor sugere, ainda, que a revitalização e a

inovação são fatores importantes para as empresas, e, que de certo modo, esses fatores são alcançados mudando-se a cultura da organização. Quais seriam os aspectos balizadores, de acordo com Kissil (1998), para a mudança da cultura organizacional de uma organização? Pode-se enumerá-los da seguinte forma:

1. **Clareza de objetivos, valores e princípios:** A empresa tem seus objetivos claros, definidos, formalmente estabelecidos e orientados para médio e longo prazo. A organização deve divulgar seus objetivos para seus funcionários pelo portal corporativo ou outro meio como, por exemplo, reuniões mensais.

2. **Imagem de produtos e serviços:** Grau em que os vários públicos (internos e externos) percebem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Os produtos disponibilizados pela empresa devem ser valorizados pelo público externo e principalmente por seus colaboradores.

3. **Integração e comunicação:** Quando a estrutura da organização permite a comunicação interna entre os diversos níveis de forma simples e aberta. Esta filosofia interna facilitará a gestão do conhecimento na organização.

4. **Abertura a novas ideias:** Este ambiente propicia para a empresa um cenário de colaboração mútua, no qual a inovação é a meta a ser atingida.

5. **Desempenho profissional:** A empresa deve propiciar motivação profissional que resultará em constante evolução dos funcionários da organização.

6. **Aprendizado:** A empresa estimula e proporciona oportunidade de desenvolvimento profissional para os funcionários. A empresa não passa da fase de apenas cobrar qualificação do quadro funcional, mas passa a incentivar essa qualificação.

7. **Crítérios para recrutamento, seleção, promoção de colaboradores.** Os tipos de pessoas que são contratadas e os que têm sucesso são aqueles que aceitam e comportam-se de acordo com os valores da organização.

Os mecanismos supracitados, realmente podem ser aplicados, e são formas de fazer com que a organização mude sua cultura corporativa. A mudança da cultura certamente começa de cima para baixo. Dessa forma conclui-se que apenas com a integração de todos é possível fazer com que se mude a cultura de uma organização. Nesta pesquisa torna-se importante observar a necessidade de mudança de cultura organizacional, pois um ambiente

onde impera a competitividade torna-se um contexto inviável para o compartilhamento do conhecimento tácito.

5.3.2.3 Inteligência competitiva

O conceito de inteligência competitiva remonta a milhares de anos. O registro literário mais importante da antiguidade, no que tange à estratégia competitiva, está associado ao filósofo *Sun Tzu* e data de cerca de 2.500 anos: *A arte da guerra*. Este livro, que se tornou um clássico sobre estratégias e táticas militares, retrata o pensamento do autor referente aos aspectos táticos, hierárquicos e humanos da guerra. Estas peculiaridades podem ser utilizadas no cotidiano das empresas nos dias atuais. Segundo o autor, o conhecimento é o grande diferencial na luta pela competitividade com o adversário:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas. (SUN TZU, 2002, p.28).

O pensamento de *Sun Tzu* expresso acima remete a uma reflexão acerca da necessidade do conhecimento que uma organização deve possuir para obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. A organização precisa efetivamente conhecer o ambiente externo no qual está inserida para que possa tomar as decisões corretas e em tempo hábil. De acordo com Johnson (2000, p.1), a inteligência competitiva tornou-se o núcleo da competitividade estratégica para as organizações.

As empresas bem sucedidas são capazes de identificar e responder adequadamente a mudanças em seus ambientes. Estas mudanças incluem as ações específicas de outras organizações, mudanças em tecnologia, alterações na estrutura interna da empresa e nas condições sociais e culturais que afetam diretamente a organização.

Assim, uma organização para ter êxito na competitividade deve ser capaz de perceber os sintomas de ameaças e oportunidades iminentes, além de diagnosticar as causas fundamentais destes sintomas. Para que uma organização possa acompanhar a dinâmica do ambiente em que está inserida e as necessidades de melhorias em sua estrutura interna, atuando sempre com efetividade, é preciso que tenha um sistema de inteligência competitiva eficiente.

Segundo Castro e Abreu (2006, p.20), a inteligência competitiva exerce influência no processo decisório da empresa em função do estágio do ciclo de vida existente na organização:

O aspecto que desejamos enfatizar é que a maneira como a inteligência competitiva interfere no processo decisório de uma organização parece variar em função do estágio em que organização se encontra em seu ciclo de vida. Se, no estágio inicial das operações, o foco da área de IC deve ser no sentido de diminuir o nível de incerteza que uma organização tem a respeito do ambiente competitivo, na fase mais madura, a IC deve se preocupar em questionar as posições que a organização conquistou perante o ambiente, evitando que entre na fase de envelhecimento. Desenvolver mecanismos para questionar as convicções que uma organização tem a respeito de si mesma e sobre os outros atores do ambiente competitivo consiste, assim, em uma das tarefas mais importantes da IC.

Na perspectiva de Terra (2006), a inteligência competitiva está associada ao âmbito externo da empresa, ou seja, seus processos estão voltados principalmente para o monitoramento e internalização de informações e conhecimentos do ambiente e da rede de parceiros, clientes e fornecedores.

Durante o ciclo de vida das organizações, o processo decisório sofre transformações que por vezes podem levá-las a uma situação de descontrole total. Nesses termos, geralmente, uma organização que se encontra no estágio inicial de suas operações tem, na incerteza em relação ao ambiente competitivo, a principal dificuldade a ser enfrentada no processo de tomada de decisões. Fatores como a inexperiência dos gestores ou as dificuldades de interação com o ambiente externo fazem com que a organização, nesse estágio de desenvolvimento, encontre muitas dúvidas para avaliar o comportamento dos principais atores deste ambiente, bem como a interferência que podem exercer sobre a organização.

À medida que a organização se desenvolve e atinge a maturidade, o processo decisório tende a apresentar certa regularidade e previsibilidades provenientes do histórico das decisões anteriores, do maior conhecimento sobre o comportamento dos atores do ambiente externo, da padronização dos processos e do fluxo de informação dentro da organização, dentre outros fatores. Neste sentido, torna-se imprescindível a criação sistemática de transferência de conhecimento entre os estrategistas e decisores da organização. Segundo Castro e Abreu (2006, p.15):

À medida que a organização se desenvolve e atinge a maturidade, o processo decisório tende a apresentar certa regularidade e previsibilidade provenientes do histórico das decisões anteriores, do maior conhecimento sobre o comportamento dos atores do ambiente externo, da padronização dos processos e do fluxo de informação dentro da organização, dentre outros fatores.

Além de dar suporte às decisões estratégicas e táticas, a atividade de IC pode ser utilizada para auxiliar uma organização a diagnosticar sua posição competitiva. Para Prescott (2004), contudo, as principais funções da área de IC estão relacionadas a oferecer suporte aos sistemas administrativos, participando ativamente das decisões em todos os níveis. Conforme Gilad (2003), uma das principais funções da inteligência competitiva é evitar que a organização crie pontos cegos, ou seja, que ocorra a supremacia da convicção interna sobre os fatos e dados coletados do ambiente externo. A convicção leva a julgamentos que podem revelar-se inadequados e conduzir a decisões erradas, afetando o desempenho final da organização. O autor mencionado acima ressalta ainda que, geralmente, as organizações estão bem preparadas para monitorar o risco operacional, o risco financeiro, mas não o risco estratégico, que ocorre quando há desalinhamento entre a estratégia e o ambiente competitivo. Infere-se, daí, que um alto grau de incerteza é tão perigoso para a sobrevivência da organização quanto um alto grau de convicção a respeito da estratégia que tem sido utilizada.

Segundo Cyert e March (1992), os fatores que mais afetam a capacidade de uma organização no sentido de tomar decisões, a partir do entendimento do ambiente externo, são basicamente os seguintes:

- a) a utilização, pela organização, de mecanismos para contornar a incerteza ambiental;
- b) a manutenção da estrutura de poder já consolidada dentro da organização;
- c) sua capacidade de coletar, armazenar e utilizar a informação.

O ciclo da inteligência termina quando a informação validada e analisada é entregue ao tomador de decisão, no formato e tempo adequados. Este ciclo se renova quando o usuário da informação retorna ao produtor da informação o nível de consonância obtido com o uso daquela informação. De acordo com Inácio (2008), a inteligência competitiva é composta por sete subprocessos:

- (1) Identificação das necessidades de Inteligência:

Neste subprocesso serão identificadas as necessidades de inteligência, que irão gerar os denominados Tópicos Relevantes e Questões Relevantes, que serão monitorados constantemente pelos colaboradores.

(2) Identificação das Necessidades e Fontes de Informação:

Esse subprocesso identificará quais as fontes de informação mais relevantes e mais úteis para auxiliar a resposta às Questões Relevantes identificadas no subprocesso 1.

(3) Coleta, organização e armazenamento das informações.

- **Coleta:**

Esse subprocesso trata da coleta e organização das informações segundo terminologia pertinente. As informações coletadas devem ser classificadas quanto à sua confiabilidade, considerando as fontes onde foram coletadas, permitindo assim a sua recuperação de forma mais eficiente.

- **Organização e Armazenamento:**

Antes da utilização das informações coletadas, é importante organizá-las segundo terminologia pertinente. Tanto as fontes quanto as informações coletadas devem ser classificadas quanto à sua confiabilidade.

(4) Análise de informações:

Esse subprocesso trata da confecção dos produtos de inteligência analisando as informações que foram coletadas e armazenadas anteriormente. Ou seja, nesse ponto o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável.

(5) Disseminação dos produtos de inteligência:

Esse subprocesso envolve a entrega da informação analisada, ou seja, o produto de inteligência, em um formato coerente, claro, objetivo e convincente.

(6) Avaliação dos produtos de inteligência:

Esse subprocesso tem o objetivo de avaliar a eficiência do produto para o cliente de Inteligência Competitiva e quais os resultados práticos obtidos com o uso dos produtos gerados.

(7) Avaliação do processo de inteligência:

Esse subprocesso tem como objetivo avaliar a eficiência do processo desenhado sob o ponto de vista da elaboração e execução do produto de inteligência, o que implica analisar o desempenho de cada um dos subprocessos que compõem o processo de Inteligência Competitiva por meio de discussões internas no âmbito da equipe responsável.

A inteligência competitiva eficaz, atualmente, é uma grande diferencial para as empresas na disputa diária para a sobrevivência no mercado. Criar um ambiente aprazível para a propagação do conhecimento estratégico é o grande desafio para as corporações e a inteligência competitiva deve estar alinhada com a estratégia da empresa. (Inácio, 2008).

5.6 Conclusões do referencial teórico

Segundo Tomanik (2004, p.141), a fundamentação teórica é a fase da pesquisa onde se aprofunda o conhecimento sobre o tema. O autor afirma, ainda, que o pesquisador precisa solidificar o conhecimento referente ao assunto, pois necessita desta desenvoltura para tornar a pesquisa sólida no que se refere à base conceitual. Alinhada com a ótica proposta pelo autor retrocitado, a literatura coletada visa ancorar o presente trabalho no que tange aos conceitos que norteiam a pesquisa ora desenvolvida, cujo tema proposto rotula-se “Aprimoramento de Estrategistas e Decisores Novatos”, por meio da aplicabilidade da gestão do conhecimento estratégico - GCE no CDT-UnB; bem como constatar a real evolução da gestão do conhecimento na referida organização. A base empírica da pesquisa propõe-se a criar um arcabouço que sustente a validação dos objetivos específicos propostos neste trabalho científico, bem como a verificação das hipóteses:

- Estabelecer a relação entre os profissionais (estrategistas e decisores novatos e experientes) e o perfil de aprendizagem existente no CDT-UnB, em função de suas características pessoais intrínsecas;
- Verificar a aderência do CDT-UnB ao processo de transferência de conhecimento tácito e explícito, tomando como referencial o SAEDN e seus subsistemas constituintes;
- Indicar, baseado na triangulação entre o SAEDN, o LSI, e a Janela de *Johari*, iniciativas que criem um ambiente propício à transferência de conhecimento entre os estrategistas e decisores experientes e novatos no CDT-UnB.

Como ponto balizador, em termos de modelo, adotou-se o SAEDN, proposto por Miranda (2004). Convém ressaltar, ainda, a abordagem relacionada aos sistemas flexíveis. Nesta pesquisa, abordamos apenas os dois primeiros estágios da SSM: 1º Estágio (Situação-problema mal-estruturada) e o 2º Estágio (Situação-problema analisada ou expressa). O recorte faz-se necessário em decorrência de sua complexidade. Em decorrência da particularidade da situação-problema, optou-se, ainda, em realizar a triangulação do SAEDN com as metodologias LSI e Janela de *Johari*, cujo objetivo precípua reside na captura do

perfil de aprendizado dos profissionais objetos desta pesquisa. A utilização das metodologias LSI e Janela de Johari advêm da peculiaridade de se obter, no ambiente de pesquisa, a *expertise* para o aprendizado entre os profissionais objetos desta pesquisa. A partir do perfil dos profissionais, pretende-se, à luz das cinco disciplinas de Peter Senge (2008) indicar iniciativas que melhore a aderência ao SAEDN, por parte do CDT-UnB. O SAEDN, em sua vertente tácita (socialização) visa aprimorar a transferência do conhecimento peculiar a cada profissional. O conhecimento tácito estratégico conduz, por meio de experiências anteriores, *insights*, sentimentos e outros valores intrínsecos a cada executivo da empresa a uma tomada de decisão mais eficiente ou embasa um estrategista na assessoria ao alto escalão da empresa. No que tange às organizações aprendizes, Senge (2008) afirma que há necessidade de se entender como as empresas aprendem e aceleram o mecanismo de aprendizado, pois este processo garante a própria sobrevivência da organização. Em sua vertente explícita, ou seja, existência de base de dados e de informações, o SAEDN será objeto de pesquisa no que tange à existência e ao compartilhamento destas informações; pois o conhecimento explícito tem sua importância no processo de amadurecimento dos profissionais novatos. Na espiral do conhecimento, enunciada por Nonaka e Takeuchi (1997), a externalização e a internalização efetivamente geram conhecimento estratégico para as organizações, pois há a interação entre o conhecimento tácito e explícito. Sob esta perspectiva, considerou-se a aplicabilidade do SAEDN e seus subsistemas (socialização e existência de base de conhecimento explícito), com o intuito indicar procedimentos que estimulem a geração e transferência de conhecimento tácito e explícito na Organização. A finalidade é reduzir a lacuna de conhecimento estratégico existente entre os experientes e os novatos. Este lapso acarreta aspectos negativos para a organização: baixa competitividade, dependência com relação aos profissionais experientes, existência de conhecimento individual e desmotivação.

Assim, propõe-se apresentar com a literatura abordada um arcabouço conceitual que efetivamente torne a base conceitual da pesquisa consistente. O compêndio conceitual aborda conceitos-chaves, conforme explicitado no Mapa conceitual: conceitos básicos referentes à gestão do conhecimento, conceituação do SAEDN, organizações aprendizes, contextualização do CDT-UnB e a Gestão do Conhecimento Estratégico - GCE no âmbito da Ciência da Informação. Na atual Sociedade do conhecimento, cabe salientar que existem fatores intervenientes que causam impacto na efetiva transferência e gestão do conhecimento: enclausuramento de conhecimento, ausência de uma mesma linguagem, falta de confiança

entre os colaboradores e a alta gerência, ausência de espírito colaborativo, falta de altruísmo, dentre outros aspectos. Conforme Mendes (2005), os maiores obstáculos à gestão do conhecimento organizacional estão submersos. O autor recorre a uma metáfora utilizando a figura do *iceberg* para demonstrar o quão imensa são as dificuldades apresentadas no processo de gestão do conhecimento nas empresas.

A proposta da revisão de literatura deste trabalho científico é mensurar, no âmbito conceitual existente, o quão verdadeiro e vigente é o termo gestão do conhecimento, bem como ressaltar sua importância na esfera organizacional como fator diferencial na transferência de conhecimento entre os estrategistas e decisores no CDT-UnB. De acordo com Alvarenga Neto (2008), a gestão do conhecimento é uma realidade imprescindível nas empresas nos dias atuais. Especificamente no âmbito empresarial, Miranda (2004) propôs um modelo de gestão do conhecimento estratégico que é objeto deste trabalho acadêmico no intuito de constatar a aplicabilidade do SAEDN no CDT-UnB.

O referencial teórico desta pesquisa buscou apresentar, de forma objetiva, o embasamento teórico para as etapas de formulação e aplicação de questionários, elaboração do roteiro de entrevistas, e por conseqüência as análises e conclusões a que se chegará a partir dos dados que se espera coletar. A figura 7, a seguir, retrata o resumo da literatura utilizada para embasar a pesquisa.

Torna-se necessário correlacionar os autores e os assuntos utilizados na base conceitual desta pesquisa, a saber:

- Informação e conhecimento

Adotou-se Choo, Nonaka, Takeuchi, Brookes, Pérez, Lins, Miranda, McInerney, Stewart, dentre outros autores.

- Questão estratégica e a ciência da informação

Os autores relacionados foram Davenport, Prusak, Klein e Garvin

- Organizações aprendizes

Mencionou-se Senge, Klein, Moresi, Nonaka, Takeuchi, Mendes, Ray Stata, dentre outros autores.

- Fatores intervenientes

Concernente aos fatores intervenientes citou-se s seguintes autores: Prahalad, Zarifian, Boyatzis, Kissil, Mills e Terra.

A base conceitual supracitada auxiliou a pesquisa em seu embasamento teórico e na sustentação de seus objetivos específicos; bem como na verificação das hipóteses consideradas neste trabalho científico.

BASE CONCEITUAL DA PESQUISA

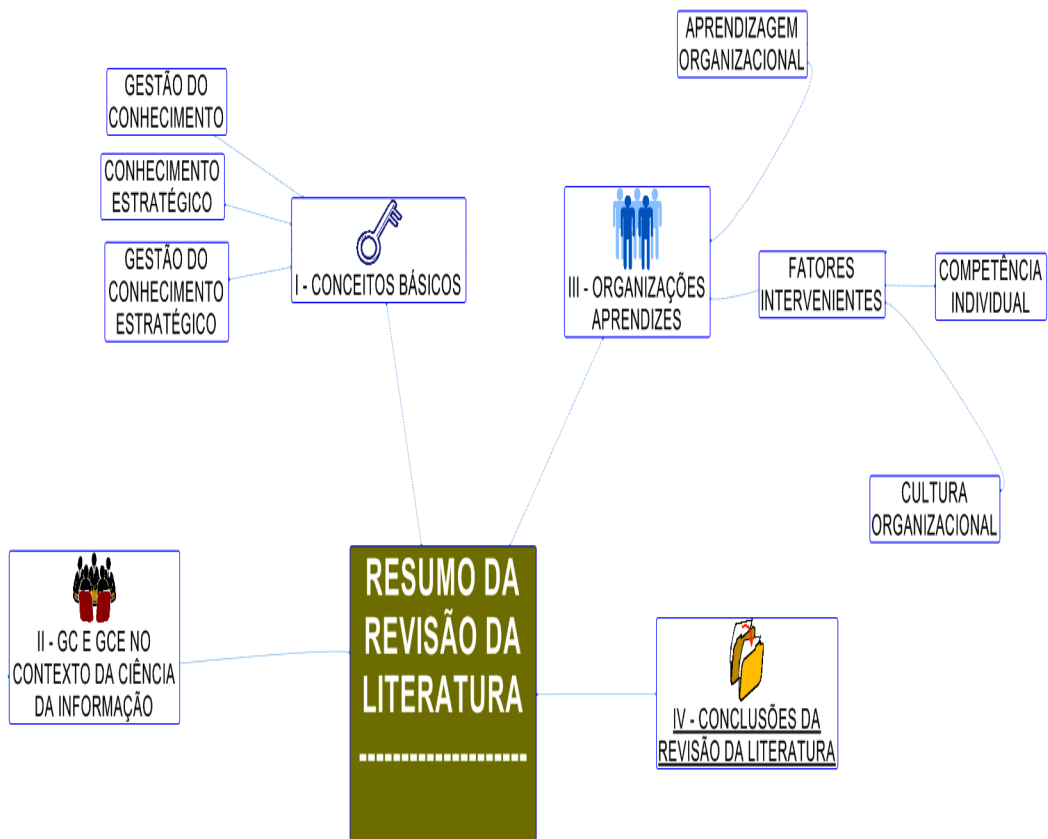


Figura 3 – Resumo da revisão da literatura
Fonte: o autor

6 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa buscou disponibilizar um caminho sistematizado para a consolidação deste trabalho científico. Neste sentido, cabe salientar que nas próximas subseções serão delineados os procedimentos que possibilitaram a coleta e a análise das informações que viabilizaram a verificação das hipóteses e dos objetivos desta pesquisa.

6.1 Metodologias Utilizadas

6.1.1 Ferramentas da Psicologia e a gestão do conhecimento

De acordo com Aguiar (1986), o conhecimento científico da Psicologia pode ser usado para libertar ou escravizar, para tornar os indivíduos seres atuantes ou seguidores passivos. Neste contexto, convém verificar algumas variáveis importantes para a gestão do conhecimento nas organizações, tais como: sistema de recompensas, punição, relacionamento interpessoal, relacionamento intrapessoal, nível de competitividade existente na empresa, cultura organizacional, entre outras variáveis que afetam psicologicamente a transferência do conhecimento entre os profissionais que estarão envolvidos no estudo.

Para Thorndike (1927), a aprendizagem obedece às seguintes leis:

1- Lei da preparação: referia-se a um momento em que neurologicamente era mais fácil aprender e absorver informação, e não a uma estrutura mental.

2- Lei do exercício: lei do uso e desuso, as conexões se estabelecem na aprendizagem com exercício repetitivo que levam a perfeição e há também uma compensação. O contrario enfraquece o estímulo para a aprendizagem.

3- Lei do efeito: primeiro afirma que quando se estabelece uma aprendizagem e há uma premiação o efeito é satisfatório, ao contrario se enfatizar o lado negativo com castigo, não haverá aprendizagem. Mais tarde mudou sua opinião sobre o castigo, afirmando que o medo do castigo também fazia aprender.

Para o autor a aprendizagem é como uma série de conexões entre estímulo e resposta, e descreve como estas conexões podem fortalecer-se ou debilitar-se no transcorrer

das relações entre os aprendizes. Neste sentido, optou-se, nesta pesquisa, em considerar duas metodologias comportamentais que estão diretamente ligadas ao aspecto do aprendizado: Janela de *Johari* e *Learning Survey Inventory* (Inventário do Ambiente de Aprendizado) – LSI.

6.1.2 Janela de *Johari*

A percepção humana é individualizada em função das experiências adquiridas no transcorrer de sua vida, bem como em decorrência de suas crenças, entre outros parâmetros. Este referencial conceitual funciona como filtro que aceita ou rejeita determinado fluxo informacional. Neste sentido esta percepção individual funciona como uma defesa que serve para bloquear informações indesejáveis ou irrelevantes. O indivíduo desenvolve seu próprio arcabouço de conceitos que o auxiliará a interpretar seu ambiente externo e interno em consonância com suas experiências acumuladas no transcorrer de sua vida. De acordo com Chapman (2009, p.1), a metodologia denominada Janela de *Johari* é um modelo proposto por Luft e Ingham, em 1955. Este modelo visa analisar como o indivíduo ou o grupo processam as informações.

A representação gráfica do modelo consiste de um retângulo dividido em quatro partes que procura demonstrar a interação de duas origens de informação: a da própria pessoa e a dos outros, bem como os processos comportamentais requeridos para a utilização das informações, que podem referir-se ao estabelecimento das relações interpessoais como às grupais.

Na Janela de *Johari*, as duas fontes de informação (a da própria pessoa e a dos outros) estão divididas em 02 (duas) categorias:

1) Um conteúdo de informação inerente ao indivíduo, e que é por ele conhecido, e outro conteúdo de informação que embora desconhecido pelo indivíduo, também lhe pertence e influencia ativamente seu relacionamento com os outros;

2) Um conteúdo de informação que pertence aos outros e é conhecido por eles, e um conteúdo de informação relevante, porém desconhecido pelos outros.

- Quadrante 1: O “eu” aberto, que representa as facetas da personalidade conhecidas pela própria pessoa que está disposta a participá-las aos outros. É a

área aberta da personalidade, ou seja, os outros a veem exatamente como ela se vê. Eu Aberto (área livre), como é designado o primeiro quadrante, mostra o que é conhecido de nós mesmos e dos outros. Parte fundamental do relacionamento, pois é o que torna os indivíduos capazes de se mostrar conscientemente. Ela se abre à medida que a confiança e a verdade aumentam. Informações pessoais são compartilhadas. É a troca livre e aberta de informações.

- Quadrante 2: O “eu” oculto, que representa os aspectos da personalidade que a pessoa conhece, mas que pretende manter oculto das demais pessoas. É a área reservada que a pessoa tenta ocultar para propiciar uma auto-proteção. Este quadrante é conhecido com Eu oculto (ou área oculta), é o que se conhece de si mesmo, porém não é revelado, é a parte secreta de cada indivíduo. Este comportamento visa evitar *feedback* indesejável.
- Quadrante 3: O “eu” cego, que representa a área cega da personalidade da pessoa, que inconscientemente esconde de si mesma, mas que faz parte do comportamento que comunica aos outros. São os aspectos que a pessoa não consegue perceber em si mesma, embora sejam percebidos pelos outros.
- Quadrante 4: O “eu” desconhecido, que representa as diversidades da personalidade da pessoa. Este quadrante engloba uma área totalmente desconhecida.

A figura 4 mostra os quatro quadrantes que constituem a janela de Johari. O relacionamento do indivíduo com outros ou com grupos tende a modificar a hegemonia dos quadrantes.

<i>Eu Aberto</i>	<i>Eu Cego</i>
<i>Eu Oculto</i>	<i>Eu Desconhecido</i>

Figura 4 - Janela de Johari
Fonte: *Johari Window* – Yen (1999)

A Janela de Johari é volátil, ou seja, os quadrantes são mutáveis e sua movimentação é efetivada principalmente a partir dos *feedbacks*, que devem ser espontâneos e não obrigatórios.

A Janela de Johari visa definir os estilos interpessoais dos profissionais. Os estilos interpessoais, de acordo com Fritzen (1998), são classificados em:

- Tipo A: Reflete um uso mínimo de abertura e *feedback*. Há a predominância da área Desconhecida (Eu desconhecido). Representa um potencial inexplorado.
- Tipo B: Existe também uma aversão à exposição, por isso a área predominante é a Fachada (Eu oculto).
- Tipo C: Utiliza-se a exposição em detrimento ao *feedback*. A área predominante é a Mancha cega (Eu cego).
- Tipo D: Neste tipo de estilo há a predominância natural da abertura e do *feedback*. A área dominante é a Arena (Área livre).

A Janela de Johari pode ser usada para qualquer tipo de relação interpessoal, principalmente em grupos. Na pesquisa desenvolvida neste trabalho científico, a janela de Johari é uma metodologia que irá possibilitar a captura da percepção dos profissionais quanto a importância da transferência e compartilhamento do conhecimento explícito e tácito no ambiente organizacional.

6.1.3 *Learning Survey Inventory* - LSI

De acordo com Starkey (1997, p.313), o principal impedimento ao desenvolvimento de organizações que aprendem é o preparo gerencial. O aspecto afeto à comunicação do aprendizado é um fator relevante na difusão do conhecimento, pois o principal desafio da nova tecnologia da informação é decidir quais informações são realmente necessárias. Este aspecto não deve ser ignorado, pois se vivencia uma verdadeira explosão de informações. De acordo com Davenport e Prusak (2003, p.149 e p.151), a gestão do conhecimento é muito mais que a tecnologia, mas a tecnologia certamente faz parte da gestão do conhecimento. Os autores realçam ainda que a função mais valiosa na gestão do conhecimento é estender o alcance e aumentar a velocidade da transferência do

conhecimento. Mas efetivamente, quais informações possuem valor agregado para a organização? O sucesso do atual gerente ou administrador reside em sua capacidade de aprender com os sucessos e fracassos passados (Kolb, p. 321, *in* STARKEY, 1997). De acordo com o modelo de aprendizagem vivencial, o autor acima ressalta ainda que, os aprendizes necessitam de quatro tipos diferentes de habilidades, a saber:

- Experiência concreta (EC): vivenciar novas experiências.
- Observação reflexiva (OR): refletir sobre essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas.
- Concentração abstrata (CA): criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas.
- Experimentação ativa (EA): utilizar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas.

A habilidade associada à EC está focada em efetivamente ‘sentir’, OR está direcionada à ‘observar’, CA está relacionada ‘pensar’ e EA está atrelada a ‘fazer’. A associação de tendências de aprendizado relacionadas a uma ou outra peculiaridade canaliza para um dos quatro estilos de aprendizados definidos abaixo. A maioria das pessoas, em função de suas experiências, desenvolve um estilo de aprendizagem que priorizam determinadas habilidades em detrimento de outras (Kolb *in* STARKEY, 1997). Kolb enunciou um inventário auto-descritivo, denominado Inventário de Estilo de Aprendizado (*Learning Style Inventory - LSI*) que encontra-se atualmente na versão 3.1, proposta em 2005. Esta metodologia tem como objetivo mensurar as forças e as fraquezas no aprendizado. Conforme sintetiza a tabela 1, o autor identificou quatro tipos dominantes de estilo de aprendizagem:

- O estilo convergente realça a aplicação prática de ideias.
- O divergente foca na capacidade de imaginação: visualiza situações concretas a partir de várias perspectivas.
- O assimilador tem habilidade focada na capacidade de criar modelos teóricos: assimila observações desconstruídas e as transforma numa explicação integrada.
- O acomodador realça suas habilidades em executar as metas e vivenciar novas experiências.

O autor conclui que a melhoria no aprendizado se dará por meio da integração dos estilos analítico e prático de aprendizagem. O modelo proposto por Kolb está fundamentado na aprendizagem vivencial, na qual, efetivamente, trabalha-se com duas dimensões principais: a experiência concreta de eventos de um lado e a conceituação abstrata de outro. Conforme esse panorama, no processo de aprendizado, a evolução do indivíduo percorre de ator para observador, de ações específicas para um patamar de distanciamento analítico geral das situações, conforme representado na figura a seguir.

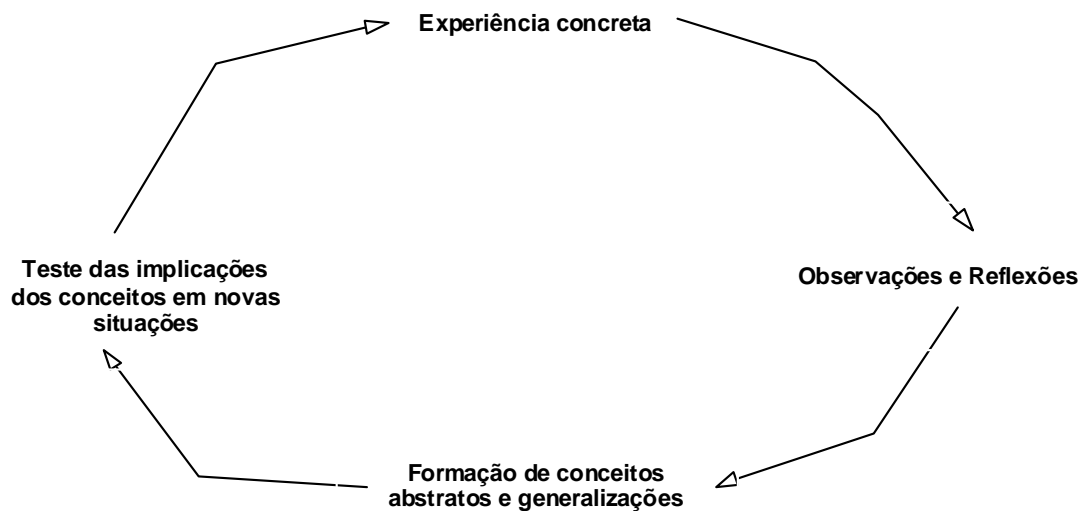


Figura 5 - Modelo vivencial do aprendizado
Fonte: Adaptação – (Kolb *in* STARKEY, 1997)

De acordo com o autor supracitado (Kolb *in* STARKEY, 1997), as organizações estão imersas no mesmo mecanismo de aprendizado das pessoas. Essa similaridade torna-se verdadeira, pois as organizações, por meio de seus colaboradores, permanecem em constante interação com o ambiente na qual estão inseridas. Neste sentido, a metodologia LSI apresenta-se como uma maneira alternativa de mensurar as peculiaridades de aprendizado dos estrategistas e decisores, bem como caracterizar o perfil de aprendizado da Organização objeto desta pesquisa.

Estilo de aprendizagem	Características	Relação com o modelo vivencial	Áreas relacionadas
Convergente	Aplicação prática das idéias, concentração em problemas específicos, prefere lidar com coisas do que com pessoas e interesse técnico específicos.	CA (Concentração abstrata) e EA (Experimentação ativa)	Engenheiros
Divergente	Capacidade de imaginação, visualizar situações concretas a partir de diversas perspectivas, geração de idéias, interesse por pessoas, emotivos e imaginativos. Possuem interesses culturais amplos.	EC (Experiência concreta) e OR (Observação reflexiva)	Artes
Assimilador	Criar modelos teóricos, raciocínio indutivo e interesse em conceitos abstratos.	CA (Concentração abstrata) e OR (Observação reflexiva)	Pesquisa e Planejamento
Acomodador	Realizar tarefas, executar planos e se envolver em novas experiências. Capacidade de se adaptar às mudanças. Gostam de estar com pessoas. Impacientes e pressionadores.	EC (Experiência concreta) e EA (Experimentação ativa)	Áreas práticas e técnicas, como Administração, marketing e Vendas.

Tabela 1 – Estilos de aprendizagem
Adaptação do trabalho de Kolb (2005)

6.1.2 Sistemas

De acordo com Oliveira (2002), sistema é um conjunto de partes que interagem entre si e são interdependentes. Conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função. Nesta concepção, torna-se interessante analisar o sistema informacional nas organizações; pois a informação é uma das matérias-primas na criação do conhecimento estratégico que é o foco de estudo desta pesquisa.

6.1.2.1 Conceitos

A base conceitual que engloba os sistemas é ampla, contudo, nesta pesquisa, serão focados os seguintes tópicos: tipos de sistemas, padrões de desempenho, compartilhamento de conhecimento em sistemas, comunicação entre sistemas, sistema de gestão do conhecimento estratégico, sistemas integrantes e sistema de aprimoramento de estrategista e decisores.

6.1.2.2 Tipos

Os sistemas informacionais são classificados, de acordo com sua abrangência, em rígidos e flexíveis. De acordo com Wilson (1990, p.11), o termo modelo é a interpretação explícita do entendimento de alguém sobre uma situação, ou somente as idéias sobre aquela situação. Nessa concepção, modelagem é a atividade para gerar o modelo a partir da realidade, envolvendo a definição e o desenvolvimento do sistema. Segundo Checkland (2000, p.16), os sistemas classificam-se em rígidos e flexíveis.

6.1.2.2.1 Rígidos

O sistema rígido está direcionado para uma abordagem quantitativa do problema e possui uma estrutura bem definida, por isso é independente da visão do contexto que engloba a situação. Estes sistemas estão mais associados à área de engenharia. Conforme Pham (2003, p.2), os sistemas rígidos são metodologias planejadas e desenvolvidas para interagir com sistemas tradicionais. A metodologia de sistemas rígidos (*Hard System Methodology* - HSM) é constituída dos seguintes estágios (Brennam, 2007):

- Estágio 1: descrição do sistema. Este estágio procura responder a seguinte indagação: onde se está agora? Com esta pergunta procura-se identificar e descrever a problemática existente, bem como o cenário que este problema está envolto.
- Estágio 2: identificação dos objetivos e restrições. Sob este enfoque procura-se responder o seguinte: onde se gostaria de estar e o que efetivamente impossibilitou este avanço? Com a resposta a esta pergunta procura-se descobrir os objetivos dos tomadores de decisão em relação ao problema, bem como as restrições existentes.

- Estágio 3: este estágio visa responder a seguinte pergunta: como se pode chegar ao objetivo esperado? A resposta a esta indagação nos conduzirá à melhor opção para atingirmos o objetivo.
- Estágio 4: formulando medidas de desempenho: como saber que se chegou ao objetivo desejado? Este passo visa criar técnicas de mensuração dos objetivos atingidos.
- Estágio 5: modelando. Como se pode descrever os resultados? Esta fase servirá para o registro dos resultados obtidos.
- Estágio 6: avaliação. Quais são os resultados prováveis? Analisar diversos resultados alcançados e comparar para mensurar a efetividade.
- Estágio 7: escolha das opções. Nesta fase escolhe-se a melhor opção para atingir o objetivo.
- Estágio 8: implementação. Nesta fase, implementa-se a solução encontrada.

Conforme a figura 6, observam-se os oito estágios, existentes na metodologia de sistema rígidos, abordados anteriormente.

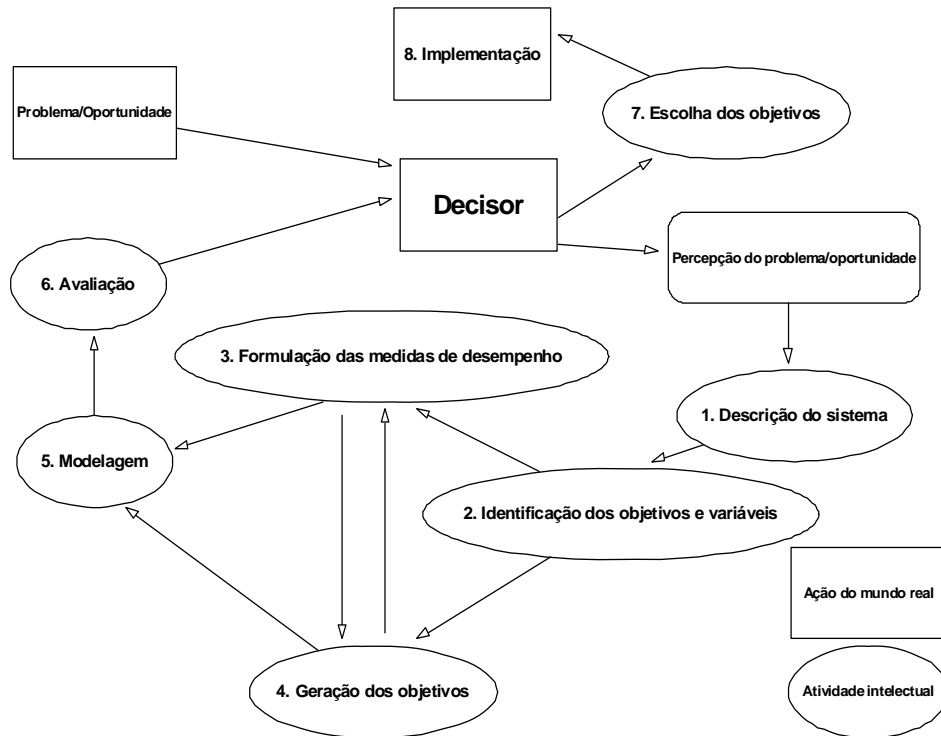


Figura 6 - Fases da metodologia de sistema rígidos
 Fonte: Adaptação do modelo proposto por Brennan (2008).

Quando a situação envolve o aspecto social, o sistema deve ser submetido à outra abordagem.

6.1.2.2.2 Flexíveis

A metodologia de sistemas flexíveis (*Soft Systems Methodology - SSM*) foi desenvolvida por Peter Checkland (2000, p.1) no final da década de 1960 na Universidade de Lancaster na Inglaterra. Inicialmente a SSM foi abordada como uma ferramenta de modelagem, porém ultimamente está sendo utilizada como ferramenta de aprendizado. A SSM utiliza modelos que nem sempre representam a realidade do mundo real em sua totalidade. Não obstante, essa representação do mundo real auxilia na resolução de problemas, conforme menciona Hutton (2007, p.2). A gestão do conhecimento apresenta-se como um problema complexo que pode ser abordado com a metodologia dos sistemas flexíveis. Maqsood *et al.* (2004, p.1).

A Metodologia de Sistemas Flexíveis é uma sequência de estágios de análise de uma situação-problema abstraída do mundo real, buscando entender o sistema de atividade humana envolvida e propor mudanças para seu aprimoramento. Costa (2003, p.1).

Conforme observado por Finegan (1994, p.1), o objetivo precípua da SSM é modelar um sistema de atividade humana, buscando entender a situação-problema existente e propor melhorias, por isso possui os seguintes objetivos:

- Entender o sistema analisado sob as diversas visões de mundo dos envolvidos;
- Expressar a situação problema de forma pictórica, identificando o sistema principal e facilitando a análise do contexto que a envolve;
- Explicitar os principais sistemas que integram o sistema principal, suas relações e implicações na solução ou melhoria dos processos;
- Criar modelos conceituais que permitam o dinâmico monitoramento dos sistemas e constante processo de melhoria; e,
- Implementar as mudanças possíveis e desejáveis

Conforme Warwick (2008), a Metodologia de sistemas flexíveis é constituída, portanto, de 7 (sete) fases:

1º Estágio – Situação-problema mal-estruturada

Nesta fase, o analista procura e captura uma situação-problema do mundo real com o intuito de propor solução.

2º Estágio – Situação-problema analisada ou expressa

Nesta fase, o analista coleta e classifica a informação referente à situação abordada no estágio anterior. As principais técnicas que podem ser utilizadas nesta fase são: observação pessoal, entrevistas, reuniões de trabalho e discussões. O resultado dessa fase é uma representação pictórica (*rich picture* - RP) da situação-problema em estudo. Os pictogramas são usados para gerar um modelo de pensamento sobre o sistema e auxiliar o analista a obter uma visão mais real da situação-problema. É importante avaliar a diferença entre um pictograma e o modelo formal: o pictograma não necessita ser tão acurado com relação à realidade, contudo propicia uma representação de como se vê o problema, facilitando seu entendimento e clarificando suas características. O objetivo de uma RP é obter uma visão panorâmica sobre a situação-problema, a fim de entendê-la mais plenamente para verificar onde residem os principais problemas, questões e expectativas.

É necessário que se realizem as seguintes análises para avaliação da qualidade de um pictograma expressar uma situação-problema:

a) Análise do Grau de Intervenção: deliberadamente identifica as questões que as pessoas envolvidas fazem ao avaliar a problemática;

b) Análise Social: identifica o papel que as pessoas desempenham na organização, as normas de comportamento que essas pessoas cumprem e os valores pelos quais seu comportamento é analisado; e,

c) Análise do Poder: relacionada aos centros de poder na organização.

3º Estágio – As definições fundamentais (*Root Definition - RD*) dos sistemas relevantes

As RD podem ser dos seguintes tipos:

a) Tarefas: São as RD relacionadas às atividades que são executadas no âmbito dos órgãos que compõem o modelo; e,

b) Questões: São as RD que apresentam os problemas envolvidos na situação-problema.

Para se elaborar uma RD, devem ser seguidos os seguintes procedimentos:

- Uma questão ou tarefa é escolhida de um pictograma (RS); e
- Um sistema é definido para realizar a tarefa ou responder à questão.

Segundo Checkland (2000, p.19), são pertinentes as seguintes questões ao se elaborar uma RD:

- A atividade existe?
- Como a atividade é realizada atualmente?
- Quem é responsável por realizar a atividade?
- A atividade é realizada de forma correta ou erroneamente? (que evidência há para suportar a visão subjetiva?)
- Existem relacionamentos entre as atividades?
- Qual a forma desses relacionamentos?
- Quais são os relacionamentos entre as pessoas enquanto elementos que desempenham as atividades?

Visando tornar a sistematização e aplicabilidade da metodologia, os autores conceberam o *Costumers, Actors, Transformation, Worldviews, Owner and Environmental* –

CATWOE, que se refere ao foco de atenção do analista aos pontos que merecem ser destacados nos sistemas relevantes definidos nas RD:

C – Consumidores ou Clientes (*Costumers or Clients*)

O beneficiário da transformação

A – Atores (*Actors*)

Quem possibilita a transformação? São os agentes que atuam ou induzem à atuação nos processos de transformação do sistema.

T – Transformação (*Transformation*)

Quais são as entradas e saídas do sistema? É o processo de transformação realizado pelo sistema.

W – Visão do mundo (*Worldviews*)

Quais são as saídas significativas no contexto analisado? São as formas como os entrevistados envolvidos com o sistema avaliam a situação-problema.

O – Proprietário (*Owner*)

Quem é o dono do sistema? Refere-se ao responsável pela gestão do sistema.

E – Ambiente (*Environmental*)

Ambiente que pode influenciar no sistema, ou seja, as limitações ao sistema impostas pelo ambiente externo.

4º Estágio – Estabelecimento dos modelos conceituais

Esta fase tem como função estabelecer a construção de modelos conceituais que englobam o conjunto de atividades que preencherão as informações requeridas nas definições fundamentais. Para que o modelo efetivamente represente o sistema, deverá ter um objetivo bem definido, medidas de desempenho, processo de tomada de decisão, interação entre os componentes do sistema, recursos para a tomada de decisão e estabilidade quanto aos imprevistos.

5º Estágio – A comparação dos modelos conceituais com a realidade

Neste estágio, o analista deve confrontar o modelo construído com a realidade.

De acordo com Miranda (1999): “A comparação é um processo em que as percepções intuitivas do problema são contrapostas aos sistemas construídos pelo analista, de forma que um conhecimento mais profundo da realidade possa ratificar ou retificar o modelo abstraído”.

6º Estágio – A Proposição das Mudanças Viáveis e Desejáveis

As mudanças propostas assumem três possíveis características: estrutural (mudança em partes da realidade), procedimental (envolve processos) e atitudinal (envolve os autores do sistema).

7º Estágio – A Implementação das Ações para Solução do Problema ou para Melhoria da Situação

Esta fase culmina no objetivo da metodologia que é efetivar as ações para solução da situação-problema observada no estágio 1. Contudo a resolução de uma situação-problema geralmente gera uma nova situação que deverá ser fruto de nova análise.

Conforme resumido no quadro 1, as principais diferenças entre os sistemas flexíveis e rígidos são as seguintes:

Quadro 1 - Correlação entre as questões do questionário e os objetivos

Parâmetro de Comparação	TIPOS DE SISTEMAS	
	SISTEMAS FLEXÍVEIS	SISTEMAS RÍGIDOS
Abordagem	Qualitativa	Quantitativa
Aplicação	Sistemas de Atividade Humana	Sistemas Rígidos ou Formais
Complexidade	Complexo	Simples
Definição	Pouco Definido	Muito Bem Definido
Estruturação	Não-Estruturado	Estruturado
Ferramenta	Sistêmica (holística)	Exata (parcial)
Foco	Situação-Problema	Problema
Metodologias	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
Profissional	Gerente/Administrador	Engenheiro Projetista
Questionamentos	O que? Como?	Como?
Rigidez	Flexível	Rígido
Soluções	Diferenciadas de acordo com a visão de mundo	Independente da visão de mundo
Elementos	Clientes, atores, processos de transformação, visões de mundo, proprietário e ambiente	Objetivos, conectividade, medidas de desempenho, mecanismos de controle e monitoração, procedimentos de tomada de decisão, fronteiras, recursos e hierarquia de sistemas

Fonte: *Soft Systems Methodology* –Miranda (2004)

Esta pesquisa abrangerá apenas os 1º e 2º estágios da SSM em decorrência da complexidade que envolve a abordagem de todos os estágios da metodologia. A situação-problema que será abordada na pesquisa retrata a lacuna de conhecimento existente entre os decisores e estrategistas novatos e experientes (1º estágio). O segundo estágio da SSM será

fruto das análises das informações obtidas por meio da pesquisa empírica em consonância com o levantamento bibliográfico e documental.

6.1.3 Sistema de aprimoramento de estrategista e decisores novatos – SAEDN

O SAEDN é um dos sistemas que fazem parte integrante do Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico – SGCE. Convém, nas próximas subseções, explicitar o SGCE e o SAEDN de forma que possamos contextualizá-los na pesquisa.

6.1.3.2 Visão do Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico - SGCE

O Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico (SGCE), em linhas gerais, é constituído das seguintes partes principais: entrada, processamento, saída, controle e avaliação, retroalimentação e objetivos. A figura a seguir retrata as características inerentes ao SGCE.

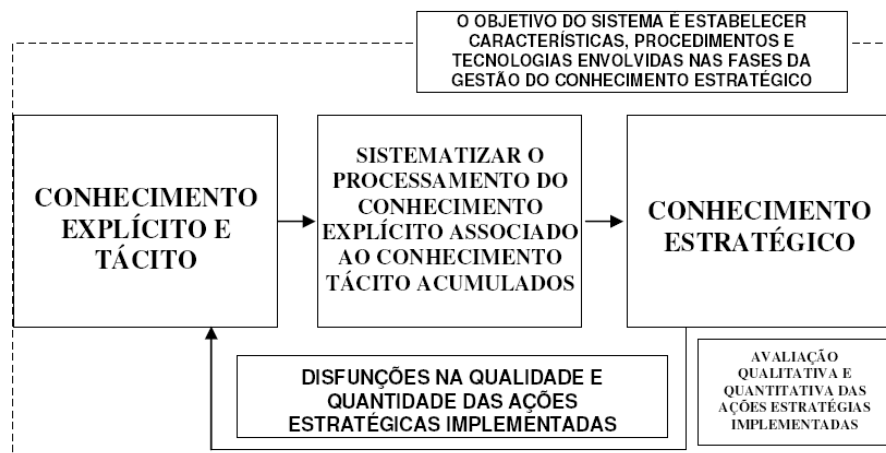


Figura 7 - Características do SGCE
Fonte: Miranda (2004)

Da figura 7 inferem-se as seguintes observações: o conhecimento tácito e explícito é sistematizado para gerar o conhecimento estratégico que impulsionará a organização, por meio de seus estrategistas e decisores. A grande indagação é como mensurar a efetiva absorção do conhecimento tácito? Constatou-se que o SGCE se propõe a fornecer o *feedback* por meio da avaliação qualitativa e quantitativa das ações estratégicas

implementadas pelos estrategistas e decisores da organização. (Miranda, 2004). De acordo com Davenport e Prusak (2003, p.7), o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais conduz. Os autores afirmam ainda que o conhecimento pode propiciar uma vantagem sustentável para as organizações.

De acordo com o Miranda, (2004), o SGCE é formado por seis sistemas, a saber:

- Sistema de Monitoramento do Conhecimento Estratégico (Subsistema de Monitoramento Ambiental e Subsistema de Monitoramento Interno);
- Sistema de Aquisição e Captura do Conhecimento Estratégico (Subsistema de Captura do Conhecimento Tácito e Subsistema de Aquisição do Conhecimento Estratégico Explícito);
- Sistema de Armazenamento do Conhecimento Estratégico Explícito;
- Sistema de Aprimoramento de Estrategistas e Decisores Novatos (Subsistema de Desenvolvimento para Decisores Novatos e Subsistema de Desenvolvimento para Estrategistas Novatos);
- Sistema de Aplicação do Conhecimento Estratégico (Subsistema de Apoio à Decisão Estratégica e Subsistema de Apoio à Formulação Estratégica); e
- Sistema de Avaliação do Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico.

Esta pesquisa tem por substrato o Sistema de Aprimoramento de Estrategistas e Decisores Novatos, composto pelo Subsistema de Desenvolvimento para Decisores Novatos e Subsistema de Desenvolvimento para Estrategistas Novatos, aplicado no contexto do CDT-UnB.

6.1.3.3 Características do SAEDN

O SAEDN faz parte integrante do SGCE e tem como finalidade precípua desenvolver as competências dos novatos estrategistas e decisores, por meio da transmissão de conhecimentos com os respectivos profissionais experientes. Mas qual é o produto final esperado pelo SAEDN? Reduzir a lacuna, no que tange ao conhecimento estratégico, existente entre os experientes e os novatos, conforme descrito por Miranda (2004). No que

tange ao conhecimento explícito existente na empresa, cabe salientar que as ferramentas de TI atuam como auxílio importante na disseminação e compartilhamento do conhecimento existente na empresa. Neste escopo, podem-se mencionar algumas ferramentas associadas ao compartilhamento do conhecimento, tais como: portal corporativo, fórum, escritório de projeto virtual, comunidades de prática, dentre outras emergentes. O outro viés, relativo ao SAEDN, ressalta a importância da socialização e no compartilhamento do conhecimento tácito.

6.1.3.4 Estrategistas e Decisores

De acordo com Miranda (2004), os principais agentes existentes no cenário da gestão do conhecimento estratégico nas empresas são divididos em duas grandes vertentes:

- Quanto ao papel que exercem (formulação e decisão estratégica)
- Quanto ao nível de *expertise* (novatos e experientes)

Neste escopo, merece diferenciação a função de cada profissional anteriormente dividido. No que tange ao papel exercido, a diferenciação é realizada na abrangência da tomada de decisão. Os estrategistas estão no escopo da formulação estratégica e são efetivamente assessores e por isso exercem importante papel na tomada de decisão, contudo não exercem a ação decisória. Os decisores são os profissionais que detêm autoridade formal para tomar as decisões na empresa.

Em consonância com Whittington (2002), pode-se observar os estrategistas sob duas óticas: clássica, onde os referidos profissionais estão relacionados à administração e que apóiam seus dirigentes, e a sistêmica, que os definem como sendo os profissionais que, por meio do conhecimento tácito, constroem modelos estratégicos.

6.1.3.5 Novatos e Experientes

Em função da experiência que cada profissional detém, os mesmos podem ser divididos em novatos ou experientes. Os estrategistas e decisores experientes acumulam, no

transcorrer dos anos de trabalho muito conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento atrelado a suas experiências, crenças e vivências. Este conhecimento não está registrado. A grande problemática neste processo é quando o profissional sai da empresa e leva consigo todo este conhecimento. Paralelamente, os profissionais novatos necessitam deste conhecimento pragmático que não está elicitado⁸. Mesmo quando os profissionais novatos possuem alto grau de conhecimento técnico-profissional, há uma lacuna entre o conhecimento tácito dos experientes e novatos. De acordo com Pérez (2004), a aprendizagem nas organizações funciona como um fator corretivo do conhecimento corporativo, pois atua nas características de fuga e obsolescência do conhecimento organizacional. Ainda segundo o autor acima, o processo de aprendizagem tem um papel duplo na organização: fomenta o conhecimento individual e adicionalmente este conhecimento individual, sendo registrado, possibilita novos incrementos no conhecimento individual dos funcionários. Esta espiral do conhecimento terá como resultante a gestão do conhecimento na empresa. Nesta perspectiva, os estrategistas e decisores novatos assimilam o conhecimento organizacional de forma mais dinâmica e eficaz, diminuindo a lacuna que há com relação aos respectivos profissionais experientes.

De acordo com Sternberg (2000, p.331), podem ser ressaltadas algumas diferenças determinantes entre decisores e estrategistas em função da habilidade que detêm, conforme apresentado na tabela 2.

Habilidade	Experientes	Novatos
Esquemas	Possuem mitos e grandes esquemas, com muito conhecimento procedural (tácito extrínseco).	Possuem esquemas relativamente empobrecidos, com pouco conhecimento procedural (tácito extrínseco).
Unidades de conhecimento	Bem organizadas e altamente interconectadas.	Dispersas, pobremente organizadas e frouxamente interconectadas.
Tempo	Despendem menos tempo na procura e execução de uma estratégia para a solução de um problema.	Despendem mais tempo na procura e execução de uma estratégia para a solução de um problema.
Representação	Desenvolvem representações sofisticadas, baseadas em similaridades.	Desenvolvem representações pobres e ingênuas, baseadas em similaridades superficiais.

⁸ O termo originou-se do verbo inglês *to elicit* e significa: extrair, fazer sair; obter; desencadear, provocar; deduzir; descobrir; esclarecer.

Habilidade	Experientes	Novatos
Movimento	Funcionam para frente, da informação para a estratégia de solução do problema.	Funcionam para trás, do desconhecido à descoberta da estratégia.
Automatização	Muitas sequências de etapas automatizadas dentro das estratégias de solução dos problemas.	Pouca ou nenhuma automatização de etapas dentro das estratégias de solução dos problemas.
Eficiência	Muito eficientes.	Relativamente ineficientes.
Monitorização	Monitoram cuidadosamente as estratégias de resolução de problemas.	Não predizem exatamente a dificuldade de resolver determinados problemas.
Precisão	Alta.	Baixa.
Posição diante de problemas incomuns	Demoram mais tempo na representação do problema e na definição de estratégias de solução.	Demoram menos tempo na representação do problema e na definição de estratégias de solução.
Flexibilidade	Mostram grande adaptabilidade a informações que contradigam a representação inicial do problema.	Mostram menos capacidade de adaptação a informações que contradigam a representação inicial do problema.

Tabela 2: Comparação entre as habilidades dos experientes e novatos.
 Fonte: Adaptação Sternberg (2000, p.331).

Conforme elencado anteriormente, os profissionais experientes em decorrência de seu conhecimento tácito acumulado são profissionais diferenciados. Esta diferenciação acarreta no surgimento de uma lacuna em relação aos mesmos profissionais novatos. Para superar esta lacuna, torna-se imprescindível a transferência de conhecimento tácito, bem como o livre acesso ao conhecimento explícito existente na organização. Ainda conforme Eysenck e Keane (1994, p. 349; 341-342), afirmam que a capacidade de novatos tornarem-se peritos reside na sistemática de aquisição de habilidades cognitivas. Nesta perspectiva, os profissionais em pauta progridem de uma situação incipiente para uma situação de maior proficiência. No que tange aos profissionais abordados nesta pesquisa, deve-se considerar o seguinte recorte:

- Novatos

Os profissionais categorizados neste perfil estão atuando na área num período

inferior a 10 anos de experiência;

- Experientes

Os profissionais classificados como experientes estão atuando na área num período igual ou superior a 10 anos.

6.2 Tipo de pesquisa

O trabalho desenvolvido nesta pesquisa é de caráter misto, ou seja, engloba aspecto qualitativo e quantitativo. De acordo com Oliveira (2007, p.39), a pesquisa quali-quantitativa eleva o nível de credibilidade do trabalho científico.

De acordo com Triviños (1994, p. 137), a pesquisa qualitativa se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente. Corroborando com o autor acima, Taylor (1998, p.24) afirma que a pesquisa qualitativa realça e identifica como as pessoas veem a vida, enfatizando sua percepção das coisas do cotidiano.

Quanto à pesquisa quantitativa, Oliveira (2007, p. 61) afirma que a mesma visa quantificar dados obtidos por meio de informações coletadas através de questionários, entrevistas e observações.

No tocante a classificação da pesquisa, convém salientar, ainda, que a mesma trata-se de um estudo de caso; pois de acordo com Gil (2002) concentra-se no estudo da situação-problema dentro de contexto delimitado e único. O estudo de caso realizado no CDT-UnB ateve-se à questão da gestão do conhecimento estratégico entre os estrategistas e decisores experientes e novatos. Para capturar as características supracitadas, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário e a entrevista.

Cabe ressaltar, ainda, que a população considerada nesta pesquisa são os profissionais existentes no CDT-UnB e a amostra direcionou-se aos profissionais que atuam na área estratégica da instituição, a saber: os estrategistas e os decisores.

6.3 Método de abordagem

Esta pesquisa aplica o método hipotético-dedutivo para a verificação de suas variáveis, pois de acordo com Oliveira (2007, p.51) o método supracitado parte de uma realidade empírica, suscitando hipóteses que, por sua vez, são verificadas, para atingirmos

determinadas conclusões científicas. Nesta perspectiva, as hipóteses são elencadas com o objetivo de verificar o comportamento provável das variáveis. A análise dedutiva testará os comportamentos das variáveis em função das evidências empíricas. A observação empírica desta pesquisa resultou na detecção de uma lacuna existente entre o conhecimento dos estrategistas e decisores experientes e os novatos. No tocante à entrevista, torna-se importante frisar a sua duração. De acordo com Triviños (1994, p. 147), a entrevista não deve exceder a trinta minutos, pois se torna repetitiva e se empobrece consideravelmente. Em decorrência dessa peculiaridade, a entrevista referente à pesquisa ora desenvolvida conterá sete perguntas abertas (1994, p. 171).

O procedimento adotado no transcorrer da pesquisa delineou-se nos seguintes passos:

1. Compreensão preliminar das atividades do Centro por meio de reunião inicial com seis profissionais ligados às questões estratégicas da Organização.
2. Contextualização – descrição do CDT - UnB e sua missão organizacional.
3. Elaboração do referencial teórico, focado nos conceitos da Ciência da Informação, que possa ser utilizado como balizador na verificação das variáveis da pesquisa.
4. Elaboração da metodologia utilizada na pesquisa, cuja meta visa atingir os objetivos geral e específico e experimentar as hipóteses escolhidas.
5. Definição do método de coleta de dados e as variáveis a serem observadas.
6. Elaboração de questionário para coleta de dados, com aplicação do pré-teste e sua posterior homologação.
7. Elaboração de roteiro para entrevista, com aplicação do pré-teste e sua posterior homologação.
8. Levantamento de dados, no âmbito do CDT - UnB, aplicando questionário com a finalidade de levantar as informações alusivas aos objetivos geral e específicos da pesquisa.
9. Realização de entrevistas com os estrategistas e decisores do CDT - UnB. A entrevista tem por objetivo colher informações alusivas aos objetivos geral e específicos da pesquisa.
10. Descrição e análise, discussão dos resultados, conclusões e recomendações/sugestões para estudos futuros.

6.3.1 Verificações do ambiente organizacional e dos profissionais existentes

A natureza do ambiente empresarial no que tange ao aprendizado estará sob a análise do LSI (*Learning Style Inventory*), ou seja, da metodologia proposta por Kolb. A metodologia aprimorou-se no transcorrer dos anos e atualmente encontra-se na versão 3.1, conforme Kolb (2005, p.1).

As particularidades intrínsecas a cada estrategista e decisor serão detectadas pela metodologia janela de *Johari*, proposta por Luft e Ingham (1955). As tabelas 3 e 4 ilustram as combinações que serão consideradas na análise das duas variáveis ora apresentadas: ambiente de aprendizagem e peculiaridades pessoais dos estrategistas e decisores.

As diversificações da variável ator serão seccionadas da seguinte maneira: estrategista novato, estrategista experiente, decisor novato e decisor experiente. Entende-se como estrategista e decisor novato aqueles que estão atuando na área por um período inferior a 10 anos, e define-se como estrategista e decisor experiente aqueles profissionais que atuam na área por um período igual ou superior a 10 anos. Cabe ressaltar, na definição anterior, que o profissional não necessita estar atuando na mesma organização e sim na mesma área para adquirir as habilidades que o tornará experiente em determinada função.

Em decorrência da classificação proposta acima já encontrar-se consolidada por meio da pesquisa realizada por Germain (2006), o trabalho científico ora realizado não se ateve ao aspecto comprobatório da classificação experiente/novato. Cabe salientar, no entanto, que a percepção preconizada pela autora retrocitada foi indiretamente comprovada por meio das entrevistas realizadas com cada profissional envolvido na pesquisa. Germain enunciou a *Generalized Expertise Measure* – GEM, ou seja, a Medida de Habilidades Generalizadas. Nesta teoria, a autora disponibiliza um questionário que visa captar a medida de percepção das habilidades dos funcionários de uma organização. O questionário constitui-se de 16 itens, nos quais os primeiros cinco tratam de características objetivas e os demais focam aspectos subjetivos do profissional. A teoria proposta por Germain atribui o termo *expert*⁹ ao profissional com mais de 10 anos atuando numa área específica e com habilidades tácitas bem desenvolvidas em decorrência das experiências vivenciadas.

⁹ O termo *expert* está associado a uma pessoa com amplo conhecimento ou habilidade decorrente de pesquisa, experiência ou exercício de profissão em uma determinada área de estudo.

Nesta pesquisa, a variável ator vincula-se com as variáveis da LSI e da Janela de *Johari*. O intuito destes cruzamentos é estabelecer um perfil de aprendizagem para os profissionais do CDT. A partir do perfil retrocitado e do ambiente de aprendizado reinante no Centro, a pesquisa visa propor iniciativas que melhorem a transferência do conhecimento.

- **JOHARI**

PROFISSIONAL	JOHARI			
Estrategista Novato	EU ABERTO	EU OCULTO	EU CEGO	EU DESCONHECIDO
Estrategista Experiente	EU ABERTO	EU OCULTO	EU CEGO	EU DESCONHECIDO
Decisor Novato	EU ABERTO	EU OCULTO	EU CEGO	EU DESCONHECIDO
Decisor Experiente	EU ABERTO	EU OCULTO	EU CEGO	EU DESCONHECIDO

Tabela 3: Combinações da janela de Johari e os atores existentes na pesquisa

Fonte: Adaptação própria com os conceitos do SAEDN – Miranda (2004) e Janela de Johari – Yen (1999).

- **LSI (Learning Style Inventory)**

PROFISSIONAL	LSI			
Estrategista Novato	Convergente	Divergente	Assimilador	Acomodador
Estrategista Experiente	Convergente	Divergente	Assimilador	Acomodador
Decisor Novato	Convergente	Divergente	Assimilador	Acomodador
Decisor Experiente	Convergente	Divergente	Assimilador	Acomodador

Tabela 4: Combinações do ambiente de aprendizagem organizacional e os atores

Fonte: Adaptação própria com os conceitos de Miranda (2004) e Kolb (2005).

6.3.2 Hipóteses

De posse de um “acervo” de conhecimento tácito e explícito, por meio da socialização, é possível a transmissão do conhecimento estratégico por parte dos estrategistas e decisores experientes aos novatos no âmbito do CDT-UnB, promovendo o aprimoramento desses estrategistas e decisores. Triviños (1994, p.101) realça a importância das hipóteses para o estudo científico, quando afirma que:

A hipótese, às vezes, vinculada à vida cotidiana envolve uma concepção intelectual de íntima categoria. A existência humana está preenchida de hipóteses. Daí deriva sua desvalorização na linguagem familiar. Mas para a ciência, a hipótese tem uma importância singular. A hipótese relativa aos fatos pode definir-se como uma referência a fatos ainda não confirmados. Quando a hipótese enfrenta a realidade, ela pode ser aceita ou rejeitada, reformulada ou originar outras [...]

O autor acima ressalta ainda que a hipótese envolve uma possível verdade, um resultado provável que poderá ou não ser confirmada por meio dos fatos que serão analisados na pesquisa. Triviños (1994, p.105). Conforme Cruz e Ribeiro (2003, p.48), a hipótese relaciona variáveis do problema levantado, portanto a hipótese deve esclarecer de que forma as variáveis escolhidas podem ser operacionalizadas na pesquisa.

As hipóteses levantadas em consonância com os objetivos específicos são as seguintes:

- Os estilos interpessoais e os perfis de aprendizagem de cada funcionário da organização influenciam no nível de aprendizado dos estrategistas e decisores novatos e experientes;
- A existência do mecanismo de compartilhamento do conhecimento e de uma base de conhecimento explícito influencia no aprendizado dos profissionais objetos da pesquisa; e existência de um ambiente onde haja uma cultura de compartilhamento de conhecimento facilita a transferência do conhecimento tácito e explícito entre os funcionários da empresa.

6.3.3 Variáveis

Conforme Triviños (1994, p. 107), variável é algo que modifica e que pode ser “medida”, quanto se tratar de uma pesquisa quantitativa e ser “descrita”, quando for relativa a uma pesquisa qualitativa. As hipóteses estão constituídas por variáveis, ou seja, sem as

variáveis torna-se difícil ter-se uma ideia clara e objetiva dos rumos e conteúdos da pesquisa. Na tabela 5, destacam-se as variáveis relacionadas na pesquisa.

De acordo com Sidia (2003), as variáveis podem ter valores numéricos ou não numéricos e são classificadas da seguinte forma:

1. Variáveis Quantitativas: são as características que podem ser medidas em uma escala quantitativa, ou seja, apresentam valores numéricos que fazem sentido. Podem ser contínuas ou discretas.

- Variáveis discretas: características mensuráveis que podem assumir apenas um número finito ou infinito contável de valores e, assim, somente fazem sentido valores inteiros. Geralmente é o resultado de contagens.

- Variáveis contínuas, características mensuráveis que assumem valores em uma escala contínua (números reais). Usualmente devem ser medidas por meio de algum instrumento.

2. Variáveis Qualitativas: são as características que não possuem valores quantitativos, mas, ao contrário, são definidas por várias categorias, ou seja, representam uma classificação dos indivíduos. Podem ser nominais ou ordinais.

- Variáveis nominais: não existe ordenação entre as categorias.
- Variáveis ordinais: existe uma ordenação entre as categorias.

A tabela 5 retrata as variáveis que foram consideradas para a verificação dos objetivos específicos e das hipóteses propostas nesta pesquisa.

VARIÁVEL	INDICADOR	TIPO DE VARIÁVEL
Ambiente de aprendizagem	As 4 variáveis do LSI (Inventário do ambiente de aprendizagem).	Nominal (qualitativa)
Estilo interpessoal	As 4 variáveis da Janela de Johari.	Nominal (qualitativa)
Decisor	Atores referentes à SSM e ao SAEDN. Novato ou experiente.	Discreta (quantitativa)
Estrategista	Atores referentes à SSM e ao SAEDN. Novato ou experiente.	Discreta (quantitativa)
Modelo de compartilhamento de conhecimento existente na empresa	Os 04 modelos da espiral do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi.	Nominal (qualitativa)
Ferramentas de TI	Ferramentas de TI que auxiliem no compartilhamento e na transferência do conhecimento.	Discreta (quantitativa)

Tabela 5: Variáveis envolvidas na pesquisa.
Fonte: o autor.

As variáveis relacionadas acima foram capturadas após a aplicação dos instrumentos de coleta de dados. Obteve-se o seguinte panorama:

- Ambiente de aprendizagem

O ambiente de aprendizagem tomou como referencial o LSI. Neste sentido, observou-se que o perfil predominante na Organização é o convergente.

- Estilo interpessoal

No que tange ao estilo interpessoal, buscou-se amparo conceitual na Janela de Johari. Constatou-se que todos os profissionais submetidos ao questionário e a entrevista possuem o “eu aberto” alinhado com a questão da transferência e do compartilhamento do conhecimento.

- Decisor

Referente à aplicação do questionário a amostra do CDT resultou em 4 profissionais. Os decisores, no CDT, apresentaram-se divididos da seguinte maneira: novatos (50%) e experientes (50%). O perfil de aprendizagem dos decisores é 100% convergente.

- Estrategista

Referente à aplicação do questionário a amostra do CDT resultou em 11 profissionais. Os estrategistas, no CDT, apresentaram-se da seguinte maneira: os novatos e os experientes mostraram-se predominantemente convergentes.

- Modelo de compartilhamento de conhecimento existente na empresa

O modelo de compartilhamento do conhecimento e da informação existente no CDT não é sistêmico. Alguns profissionais e setores praticam a transferência do conhecimento tácito de forma intuitiva. Quanto ao conhecimento explícito, não há divulgação constante dos recursos existentes na rede computacional. O Centro carece de uma política clara alinhada à gestão do conhecimento, bem com a criação de uma cultura organizacional alinhada à GCE.

- Ferramentas de TI

As ferramentas de TI utilizadas no CDT ajudam na transferência e no compartilhamento do conhecimento e da informação, contudo não é explorada em sua potencialidade. De acordo com os profissionais entrevistados, há necessidade de mais divulgação e treinamento do efetivo para sua melhor utilização. O portal interno do CDT foi inaugurado com a perspectiva de melhorar a acessibilidade das informações, no entanto cabe ressaltar a importância dos seguintes mecanismos motivadores para sua utilização: palestras, divulgação, treinamento, visibilidade e constante atualização.

Convém frisar, para maior esclarecimento, a correlação existente entre os objetivos e as questões existentes nos instrumentos de coleta de dados; pois desta forma torna-se mais evidente a verificação das variáveis e a busca das hipóteses da pesquisa. O quadro a seguir demonstra a relação entre os objetivos e as questões existentes no questionário.

Quadro 2 – Correlação entre as questões do questionário e os objetivos

Questionário Questão	Objetivo
Grupo I	Objetivo geral (definição dos profissionais)
Grupo II	Objetivo geral (definição dos profissionais)
Grupo III	Objetivo geral (definição dos profissionais)
Grupo IV	Primeiro item: objetivo específico 1 ---- JOHARI Segundo item: objetivo específico 3 ---- LSI
Grupo V	Questão 1: objetivo específico item 1 e 3 Questão 2: objetivo específico item 3 Questão 3: objetivo específico item 1 Questão 4: objetivo específico item 1 e 3 Questão 5: objetivo específico item 2 Questão 6: objetivo específico item 2 e 3 Questão 7: objetivo específico item 1 e 3 Questão 8: objetivo específico item 1 e 3 Questão 9: objetivo específico item 2 Questão 10: objetivo específico item 1
Grupo VI	Objetivo específico item 3 LSI – Learning Survey Inventory

Elaboração própria.

No que tange à entrevista, torna-se também necessária a correlação entre as perguntas e os objetivos da pesquisa.

Quadro 3 - Correlação entre as questões da entrevista e os objetivos.

Entrevista Item	Correlação
Questão 1	Objetivo específico item 1
Questão 2	Objetivo específico item 3
Questão 3	Objetivo geral e Objetivo específico item 3
Questão 4	Objetivo específico item 3
Questão 5	Objetivo geral e Objetivo específico itens 1, 2 e 3
Questão 6	Objetivo específico item 2
Questão 7	Objetivo específico item 2

Elaboração própria.

A tabela 6 apresenta a relação entre os objetivos específicos, as hipóteses, as variáveis e o amparo da literatura pertinente à pesquisa.

Objetivos	Hipóteses	Variáveis	Metodologias e Revisão da literatura
Estabelecer a relação entre os profissionais (estrategistas e decisores novatos e experientes) e o perfil de aprendizagem existente no CDT-UnB, em função de seu	O estilo interpessoal do funcionário e o seu perfil de aprendizagem influenciam na transferência de conhecimento entre os	As 4 variáveis do LSI (Inventário do ambiente de aprendizagem) e as 4 variáveis	<u>Metodologias:</u> SAEDN, LSI, JOHARI e SSM. <u>Revisão da literatura:</u> Perfil de aprendizagem, estilo

Objetivos	Hipóteses	Variáveis	Metodologias e Revisão da literatura
estilo interpessoal.	estrategistas e decisores novatos e experientes.	da Janela de Johari.	interpessoal e atores do SAEDN.
Verificar a aderência do CDT-UnB ao processo de transferência de conhecimento tácito e explícito, tomando como referencial o SAEDN e seus subsistemas constituintes.	A existência do mecanismo de socialização do conhecimento e de uma base de conhecimento explícito influenciam no aprendizado dos profissionais objeto da pesquisa.	SAEDN e seus 02 subsistemas constituintes (Socialização e Base explícita de conhecimento).	<u>Metodologias:</u> SAEDN e seus subsistemas. <u>Revisão da literatura:</u> Transferência do conhecimento tácito e explícito.
Indicar, baseado na triangulação entre o SAEDN, o LSI, e a Janela de <i>Johari</i> , iniciativas que criem um ambiente propício à transferência de conhecimento entre os estrategistas e decisores experientes e novatos no CDT-UnB.	A existência de um ambiente onde haja uma cultura de compartilhamento de conhecimento facilita a transferência do conhecimento tácito e explícito entre os funcionários da empresa.	As 4 variáveis do LSI (Inventário do ambiente de aprendizagem) e as 4 variáveis da Janela de Johari.	<u>Metodologias:</u> SAEDN, <i>LSI</i> , <i>JOHARI</i> e <i>SSM</i> . <u>Revisão da literatura:</u> Fatores intervenientes: cultura organizacional, competência individual e confiança mútua.

Tabela 6: Cruzamento entre objetivos, hipóteses, variáveis e a literatura da pesquisa.
Fonte: o autor.

A figura seguinte exhibe as variáveis utilizadas e suas respectivas metodologias.

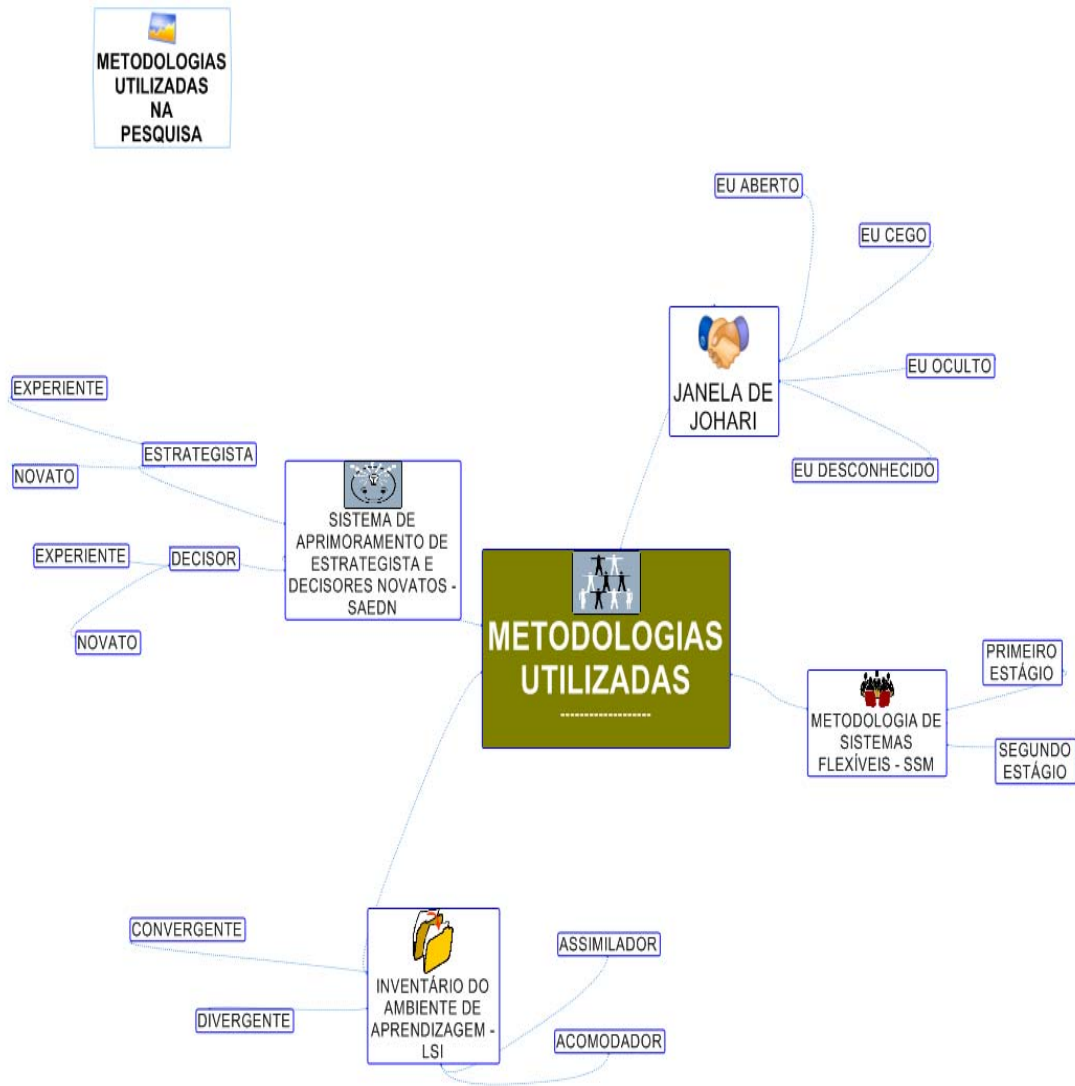


Figura 8 – Metodologias utilizadas e suas variáveis
Fonte: o autor.

6.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionários e de entrevistas. O objetivo foi mensurar a aderência dos profissionais envolvidos na pesquisa no que tange ao SAEDN e aos seus dois subsistemas (base explícita de conhecimento e socialização). Observou-se, ainda, o perfil de aprendizado dos profissionais (LSI) e o seu estilo interpessoal (Janela de Johari).

O questionário (Apêndice A – página 140 - 150) foi dividido em 6 partes: grupo I, grupo II, grupo III, grupo IV, grupo V e o grupo VI. Cada grupo objetivou captar uma característica associada às variáveis da pesquisa. Especificamente o grupo VI do questionário

baseou-se na versão *online* de questionário para a metodologia LSI, proposta por Armarego (2007), no endereço eletrônico: <http://www.cadplan.com.au/KolbOnline.html>. A entrevista (Apêndice B – páginas 151 - 154) caracterizou-se por sua natureza semi-estruturada do tipo focalizada, ou seja, constituiu-se de um roteiro; porém o entrevistador teve liberdade no que tange à condução do instrumento de coleta de dados, conforme menciona Lakatos e Marconi (2008, p.279). Ainda de acordo com as autoras (2008, p.280), este tipo de entrevista possui as seguintes vantagens: maior flexibilidade e oportunidade para avaliar atitudes e comportamentos e coleta de dados e informações importantes que não se encontram em fontes explícitas da organização. Os profissionais submetidos aos instrumentos de coletas de dados, de acordo com o SAEDN, foram categorizados conforme o quadro 4:

Quadro 4 - Quantidade de “testados” nos instrumentos de coleta de dados

Profissional	Perfil	Quantidade
Estrategista	Novato	11
Estrategista	Experiente	03
Decisor	Novato	02
Decisor	Experiente	02

Fonte: o autor

Cabe frisar que os decisores e os estrategistas que compõem a amostra da população dos profissionais existentes no CDT são resultantes das gerências e dos setores existentes no Centro; por isso o número de decisores é menor do que o número de estrategistas.

6.5 Delimitação do universo

Segundo Pires (2006, p.85), existem duas maneiras de se formar uma base de dados: por meio de um levantamento censitário, onde todos os elementos da população serão inquiridos ou por amostragem, na qual se investiga parte representativa da população. Uma amostra representa uma parte do universo da pesquisa que será devidamente estudada. Segundo Oliveira (1999, p. 139), a amostra é confiável se expressar um percentual

representativo do universo pesquisado. De acordo com Teixeira (2002, p.109), alguns aspectos que caracterizam a representatividade da amostra são os seguintes:

- A amostra não deve ter preconceito ou tendência;
- Cada item da população deve ter a mesma probabilidade de ser selecionado; e
- Seu tamanho deve ser grande o bastante de modo a minimizar o risco da amostra atípica.

Em decorrência desta peculiaridade, o universo abordado nesta pesquisa será delimitado da seguinte maneira:

- Profissionais existentes no CDT-UnB, que atuam na esfera estratégica da Organização.

Como fundamentação balizadora, vale mencionar as vantagens relacionadas por Pires (2006, p.90) no que tange ao uso das técnicas de amostragem:

- Custo reduzido: por se tratar apenas de uma fração da população.
- Maior rapidez: em função da quantidade de elementos pesquisados.
- Maior amplitude: em decorrência da utilização de técnicos especializados e/ou equipamentos de alta tecnologia. Este cenário seria deveras dispendioso se a pesquisa fosse realizada em um levantamento censitário.
- Maior exatidão: em função da menor quantidade de elementos existentes na pesquisa.

Ainda de acordo com Pires (2006, p.86), convém considerar dois conceitos importantes que estão atrelados aos termos população e amostra, a saber:

- Estimador: estatística determinada a partir de uma amostra.
- Parâmetro: estatística determinada a partir de levantamento censitário realizado numa população.

Neste contexto, a pesquisa ora desenvolvida teve como amostra os estrategistas e decisores existentes no CDT-UnB. Devido à natureza da amostragem, os instrumentos de coleta de dados foram aplicados a todos os profissionais do CDT-UnB cujo perfil se enquadra no foco da pesquisa, a saber: estrategistas e decisores novatos e experientes. Neste sentido, conforme Stevenson (1981, p.160), uma amostra envolve o estudo de uma parcela dos itens da população, enquanto que um censo requer o exame de todos os itens. O autor relaciona ainda às situações nas quais se torna mais vantajosa a aplicação do censo em detrimento à amostra:

- A população pode ser pequena o suficiente de tal maneira que compense a aplicação do censo;
- O tamanho da amostra é grande em relação ao da população. Nesta situação a realização de um censo requer apenas um esforço adicional;
- No caso da exigência de uma precisão completa; e
- Já se dispõe da informação completa.

Esta pesquisa adota a aplicação de um censo no CDT-UnB; pois todos os profissionais, objeto desta pesquisa, foram submetidos aos instrumentos de coleta de dados. Sob esta ótica, tem-se como população da pesquisa os profissionais existentes no CDT-UnB e como amostra os estrategistas e decisores da Instituição supracitada. Ressalta-se, ainda, que o total de entrevistados resultou em 19 (dezenove) e a quantidade de profissionais submetidos ao questionário resultou em 18 (dezoito).

6.6 Tratamento dos dados

Após a efetiva coleta de dados da pesquisa, a próxima etapa teve-se a aplicação de técnicas que possibilitaram a organização, o resumo e a apresentação dos dados coletados. Esta técnica recebe o nome de Estatística descritiva. Os dados sendo apresentados em tabelas, quadros ou gráficos possibilitaram a observação de determinados aspectos relevantes no que tange às hipóteses, às variáveis e aos objetivos delineados na pesquisa. Esta perspectiva é conhecida como análise exploratória dos dados, conforme Barbetta (2007, p.66). Utilizou-se o aplicativo SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* – Pacote Estatístico para as

Ciências Sociais), em sua versão 17.0, para a análise dos dados coletados. O SPSS *Statistics* é uma ferramenta para análises estatísticas muito utilizadas por organizações comerciais, governamentais e acadêmicas, além de usuários domésticos. Este programa oferece diferentes análises de dados, teste de hipóteses e criação de modelos de projeção, dentre outras possibilidades. O aplicativo (programa de computador) SPSS é subdividido em três perspectivas, a saber: acesso e preparação de dados, análise de informações e divulgação dos resultados. As funções deste programa podem ser acessadas de diferentes maneiras, cada uma se ajustando ao perfil de quem usa o SPSS: usuários básicos utilizam a interface gráfica; já os usuários avançados podem utilizar sintaxes de comando para automatizar e controlar procedimentos; programadores podem utilizar seus conhecimentos para desenvolverem suas próprias extensões para o programa. O SPSS *Statistics* pode ser utilizado em um computador *standalone*¹⁰, em uma rede computacional ou até mesmo em um ambiente corporativo.

Os dados coletados foram tabulados e sua análise estatística foi realizada por meio do aplicativo SPSS *Statistics 17.0*, com a devida elaboração de gráficos, tabelas e quadros. De acordo com Levin e Fox (2004, p.57), o gráfico de barras é o mais adequado em pesquisas sociais; contudo optou-se em utilizar o gráfico de setores em decorrência das variáveis capturadas estarem sendo analisadas em termos de percentuais. Realizou-se a descrição e análise dos dados com vista a compará-los por meio da entrevista e do questionário, confrontando-os entre si e com a literatura abordada na base conceitual da pesquisa.

6.7 Não escopo

O presente trabalho científico não teve como objetivo desenvolver um aplicativo informatizado de apoio ao SAEDN. Assim, a pesquisa ora desenvolvida focou-se na aplicabilidade pragmática dos conceitos relacionados ao SAEDN que constitui o SGCE, proposto por Miranda (2004); bem como na triangulação com o LSI e a Janela de Johari com o intuito de propor iniciativas que contribuirão para a melhoria da transferência de conhecimento estratégico entre os profissionais objetos desta pesquisa. Cabe salientar, ainda, que não foi o foco desta pesquisa adentrar profundamente nas metodologias LSI, Janela de Johari e SSM (Sistemas Flexíveis).

¹⁰ Diz-se do aplicativo que funciona localmente, ou seja, fora de uma rede de computadores.

6.8 Instrumentos de coleta de dados

Em decorrência da natureza da pesquisa ser quali-quantitativa, os instrumentos de coleta de dados utilizados foram os questionários e as entrevistas. Concernente à entrevista, deve-se observar a objetividade na condução da mesma. Tal observação é pertinente, pois uma entrevista longa torna-se enfadonha e, conseqüentemente, foge do foco da pesquisa. Nesta pesquisa, a entrevista constituiu-se de sete perguntas cujo objetivo concentrou-se na obtenção do perfil dos profissionais envolvidos no estudo. Convém ressaltar que, mediante Termo de consentimento (Apêndice D – página 156 - 157), todas as entrevistas foram gravadas. Tal necessidade é decorrente da captura tácita inerente à característica deste instrumento de coleta de dados. No que tange ao questionário, o mesmo constituiu-se de seis partes, a saber:

- Grupo I: relativo aos dados pessoais (sexo e idade);
- Grupo II: referente aos dados profissionais;
- Grupo III: dados empresariais;
- Grupo IV: relacionado ao estilo de aprendizagem e à personalidade;
- Grupo V: atinente aos estrategistas e decisores; e
- Grupo VI: focaliza o estilo de aprendizagem dos profissionais.

O questionário foi enviado, via mensagem eletrônica, aos estrategistas e decisores do CDT-UnB. A devolução ocorreu pelo mesmo meio de comunicação. Conforme orienta Pires (2006, p.126), no questionário não se deve identificar o entrevistado; pois tal prática poderia acarretar em negação de informação ou no envio de informação imprecisa. Desta forma, nas conclusões e discussões dos resultados da pesquisa os dados são analisados de forma impessoal.

6.9 Pré-Teste

O questionário (Apêndice A – página 140 - 150) e o roteiro para a entrevista (Apêndice B – páginas 151 - 154), após uma versão preliminar, foram submetidos ao pré-teste

entre os dias 25 de setembro e 02 de outubro de 2009. Foram distribuídos seis questionários e seis entrevistas. Os respondentes do formulário foram escolhidos entre os estrategistas e decisores existentes no CDT-UnB, possuindo os seguintes perfis:

Quadro 5 - Quantidade de “pré-testados” no questionário

Profissional	Perfil	Quantidade
Estrategista	Novato	02
Estrategista	Experiente	02
Decisor	Novato	01
Decisor	Experiente	01

Fonte: o autor

Cabe salientar que os profissionais respondentes, neste momento, não foram os mesmos submetidos aos instrumentos de coleta de dados da pesquisa conclusiva. As questões apontadas para ajustes no questionário e na entrevista, bem como a aceitação ou não das solicitações estão relacionadas nos Quadros 6 e 7. Torna-se importante frisar a disparidade numérica existente entre os decisores e os estrategistas: tal fato advém da função dos profissionais considerados. Convém ressaltar que os decisores, em decorrência de suas atribuições, são e devem ser em menor número na Organização objeto desta pesquisa.

Quadro 6 – Ajustes realizados no questionário

Questionário	Solicitação	Providência
Geral	Aumentar o tamanho da fonte. A versão enviada foi com tamanho 10. De acordo com a sugestão este tamanho de letra torna a leitura cansativa.	Sugestão aceita. O tamanho da fonte foi modificado para 12. A fonte referente ao título foi ajustada para 14.
Geral	Elaborar um glossário para os termos mais técnicos que constam nos instrumentos de coleta de dados.	Sugestão aceita. No início do questionário e da entrevista foi inserido um pequeno glossário com os termos mais técnicos da gestão do conhecimento.
Grupo VI	Inserir em cada linha os valores de 1 a 4 para que possam ser assinalados. Separar as perguntas, pois	Sugestão aceita. Foi inserida a modificação sugerida na nova versão do questionário.

Questionário	Solicitação	Providência
	estão muito juntas.	

Fonte: o autor

Quadro 7 – Ajustes realizados na entrevista

Entrevista	Solicitação	Providência
Geral	A atual versão possui 12 perguntas. Visando manter o foco e a atenção do entrevistado é mais viável reduzir a quantidade de perguntas.	Sugestão aceita. A nova versão da entrevista foi ajustada para 7 questões. Ressaltamos que não houve prejuízo quanto ao enquadramento das variáveis da pesquisa.
Geral	Elaborar um glossário para os termos mais técnicos que constam nos instrumentos de coleta de dados.	Sugestão aceita. Na parte inicial dos instrumentos de coleta de dados foi inserido um pequeno glossário com os termos mais técnicos utilizados nos questionamentos.
Geral	Há algumas repetições nas perguntas relativas à entrevista.	Sugestão aceita. Em função da diminuição da quantidade de perguntas, as repetições foram efetivamente eliminadas.

Fonte: o autor

Os profissionais receberam, via correio-eletrônico, os instrumentos de coleta de dados e as indagações constantes no Apêndice C (página 155), cujo objetivo foi padronizar as respostas e efetivamente obter um ganho no que tange ao tempo de resposta dos profissionais.

Conforme Pires (2006, p.131), após a fase do pré-teste e o consequente ajuste da versão preliminar dos instrumentos de coleta de dados; obtêm-se a versão final dos instrumentos de coleta de dados (Apêndices A e B).

6.10 Aplicação dos instrumentos de pesquisa

No transcorrer do planejamento do método investigativo da pesquisa houve a definição da amostra a partir da determinação dos dois grupos de profissionais a serem analisados: estrategistas e decisores, bem como a escolha das técnicas de pesquisa: aplicação de entrevista individual semi-estruturada em profundidade com roteiro pré-definido e a utilização de questionário auto-preenchido para os profissionais objetos desta pesquisa. Neste cenário, a coleta de dados foi operacionalizada pelo próprio pesquisador que conduziu o processo de aplicação dos instrumentos de investigação, da coleta dos dados, da transcrição

das entrevistas e da tabulação dos questionários aplicados. A dinâmica do trabalho de pesquisa foi realizada por meio de contato telefônico com o CDT para em seguida enviar, por meio de correio eletrônico, os questionários da pesquisa de campo para os profissionais. Em seguida, a sistemática foi agendar as entrevistas com os estrategistas e decisores experientes e novatos além de atuar como o próprio entrevistador. Neste caso, o pesquisador aplicou, *a priori*¹¹, um pré-teste do questionário e da entrevista junto à 6 (seis) profissionais do CDT-UnB, cujas impressões obtidas serviram de base para a reformulação dos instrumentos de coleta de dados para posterior aplicação, considerando que isso levaria a uma maior transparência e legibilidade das questões dispostas nos próprios instrumentos. Deve-se frisar que a aplicação do pré-teste ocorreu entre profissionais que não participaram da efetiva coleta de dados da pesquisa, mas que estão norteados pelas características atinentes ao conhecimento estratégico. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, face a face, no próprio local de trabalho dos estrategistas e decisores, na hora marcada e com duração média de trinta minutos cada. Ao iniciá-la, foi apresentado ao entrevistado o Termo de consentimento (Apêndice D – página 156 - 157), expondo os objetivos da investigação e assegurando que as informações ali recolhidas seriam destinadas exclusivamente ao trabalho de pesquisa. Solicitou-se, ainda, a autorização da gravação de áudio das entrevistas aos respectivos profissionais.

Quanto aos questionários foram endereçados às respectivas caixas de correio eletrônicos, reforçando no corpo da mensagem o objetivo da pesquisa.

Antes de apresentar os resultados alcançados pela pesquisa de campo, serão abordadas as limitações da pesquisa e as técnicas de análise de dados nos dois tópicos subsequentes para permitir um melhor enquadramento da discussão dos resultados alcançados nesta pesquisa.

6.11 Limitações da pesquisa de campo

A pesquisa de campo foi viabilizada por meio de dois pontos de vista possuindo como ponto principal a coleta dos dados junto aos sujeitos da pesquisa e como ponto

¹¹ O termo é originário do latim e significa: partindo daquilo que vem antes. É uma expressão que significa “à princípio”.

secundário as limitações pertinentes à metodologia utilizada na pesquisa. A pesquisa está categorizada como um estudo de caso. O estudo de caso é uma abordagem analisada sob duas visões críticas: uma que procura realçar sua profundidade e robustez enquanto sistemática de pesquisa e outra corrente que aponta sua limitação. Não obstante às duas correntes de autores e suas considerações, convém salientar que o estudo de caso não permite, ao pesquisador, realizar generalizações. A figura 9 propõe-se exibir, de forma panorâmica, a metodologia utilizada na pesquisa.

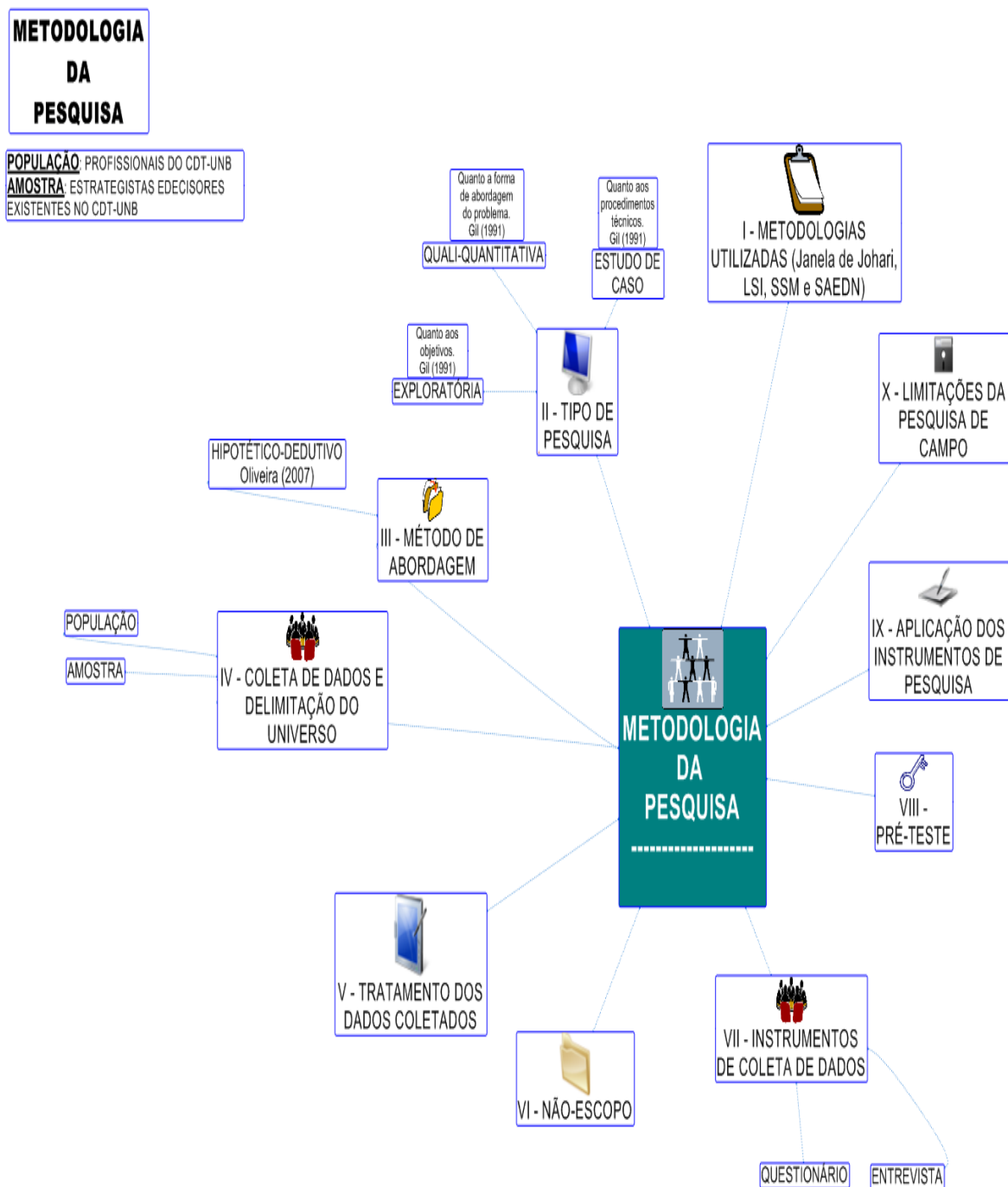


Figura 9 – Metodologia da pesquisa

Fonte: o autor.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os questionários foram encaminhados, via mensagem eletrônica, aos estrategistas e decisores do CDT – UnB no dia 18 de novembro de 2009. A maioria dos questionários foi recolhida por ocasião da realização das entrevistas com os respectivos profissionais. Em função do pré-teste realizado com o instrumento de coleta de dados, não foram apresentadas dúvidas quanto à forma e os termos usados nas questões. Houve a impossibilidade de obter-se o questionário de um gerente em decorrência do mesmo ter saído da Organização, portanto a quantidade de respondentes foi 18 (dezoito). Este número equivale a 94,73% do total da amostra da pesquisa.

7.1 Questionário

7.1.1 Dados demográficos, profissionais e empresariais

A primeira parte do levantamento de dados, por meio da aplicação de questionário (Apêndice A – página 140 - 150), objetivou delinear o perfil dos estrategistas e decisores existentes no CDT – UnB, aos quais cabe a tarefa de construção das estratégias e tomada de decisões do Centro. Observou-se que há uma ligeira predominância do sexo feminino no quadro de estrategistas e decisores do Centro (55,55% - 10/18). A predominância da faixa de idade dos membros da equipe está entre 26 e 30 anos de idade (44,44% - 8/18), sendo que 27,78% (5/18) têm idade entre 36 e 40 anos. As demais faixas etárias (20 - 25 anos, 31 - 35 anos, 46 - 50 anos, 50 - 55 anos e 55 - 60 anos de idade) apresentaram, individualmente, o índice de 5,56% (1/18).

Com base nos dados coletados, pode-se inferir que a equipe de estrategistas e decisores do CDT – UnB tem um perfil ligeiramente equilibrado no que tange ao sexo dos profissionais e que são jovens, visto que as idades concentram-se na faixa entre 26 e 30 anos, conforme retrata o gráfico 1.

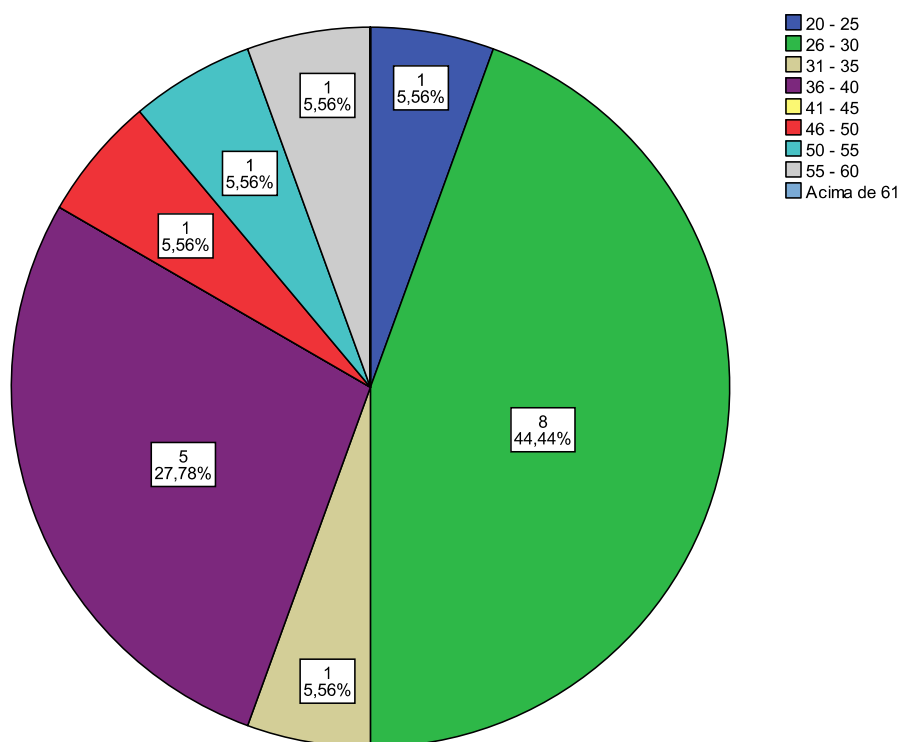


Gráfico 1 – Faixa de idades dos profissionais do CDT - UNB
Fonte: o autor

O CDT-UnB constitui-se de 05 gerencias, a saber:

- Gerência de Empreendedorismo - GEEMP
- Gerência de Inovação e Transferência de Tecnologia - GITT
- Gerência de Administrativa Financeira - GEAD
- Gerência de Desenvolvimento Empresarial - GEDEMP
- Gerência de Projetos - GEPRO

Cada departamento acima é administrado estrategicamente por um gerente e cada gerência engloba alguns projetos que estão sob a responsabilidade de seus respectivos coordenadores. Englobou-se, na pesquisa, 18 profissionais da área estratégica da Organização; sendo 04 gerentes e 14 coordenadores de projetos diretamente subordinados aos seus respectivos gerentes. Contudo, conforme frisou-se acima, 01 gerente não enviou o seu questionário preenchido. O gráfico 2 retrata a realidade operacional de cada profissional no que tange a quantidade de setores sobre os quais possuem responsabilidade sistêmica.

Observa-se que 77,77 % (14/18) dos gerentes têm sob sua responsabilidade 3 ou 4 setores. Esta peculiaridade é muito interessante do ponto de vista da transferência e do compartilhamento do conhecimento; pois se não houver a efetiva existência da GCE nos processos internos da gerência e dos setores muito conhecimento explícito e tácito não será capturado. Isto acarreta como consequência, a perda do capital intangível da Organização: o conhecimento. Constatou-se que a rotatividade no CDT atinge níveis consideráveis e que não havendo a captura do conhecimento muito se perde com a saída dos respectivos profissionais.

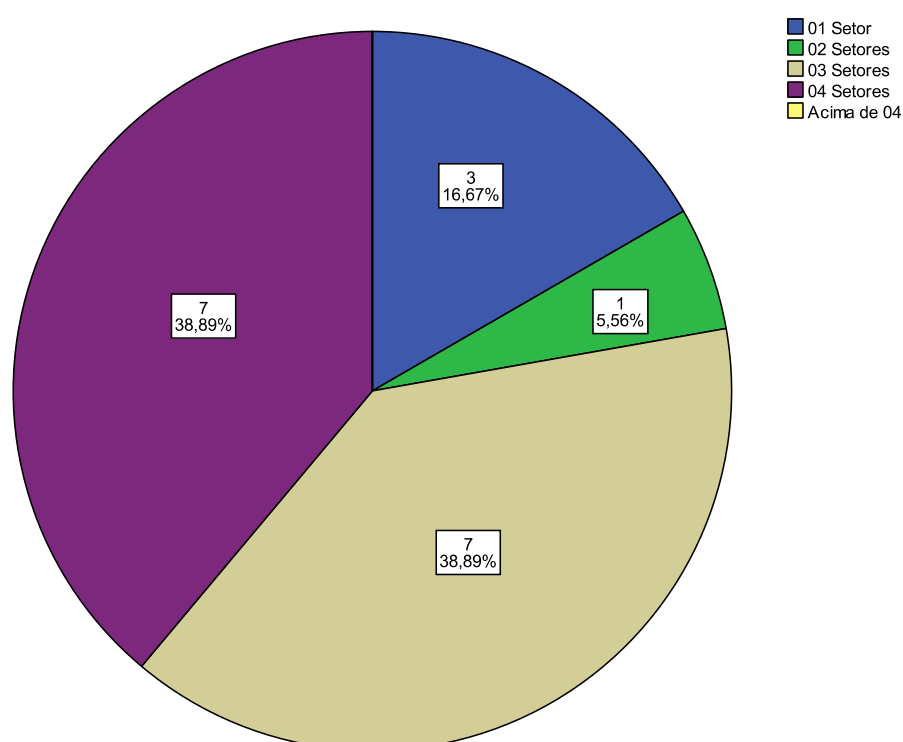


Gráfico 2 – Gerentes x Quantidade de setores
Fonte: o autor

O questionário em sua parte 3 coletou, ainda, a quantidade de colaboradores que cada profissional tem, sob sua coordenação, para ajudá-lo em suas tarefas cotidianas; bem como em suas metas organizacionais. O gráfico 3 retrata esta realidade da Organização. Nota-se, por meio dos dados coletados pelo questionário, que a quantidade de colaboradores por setor possui entre 11 e 19 integrantes.

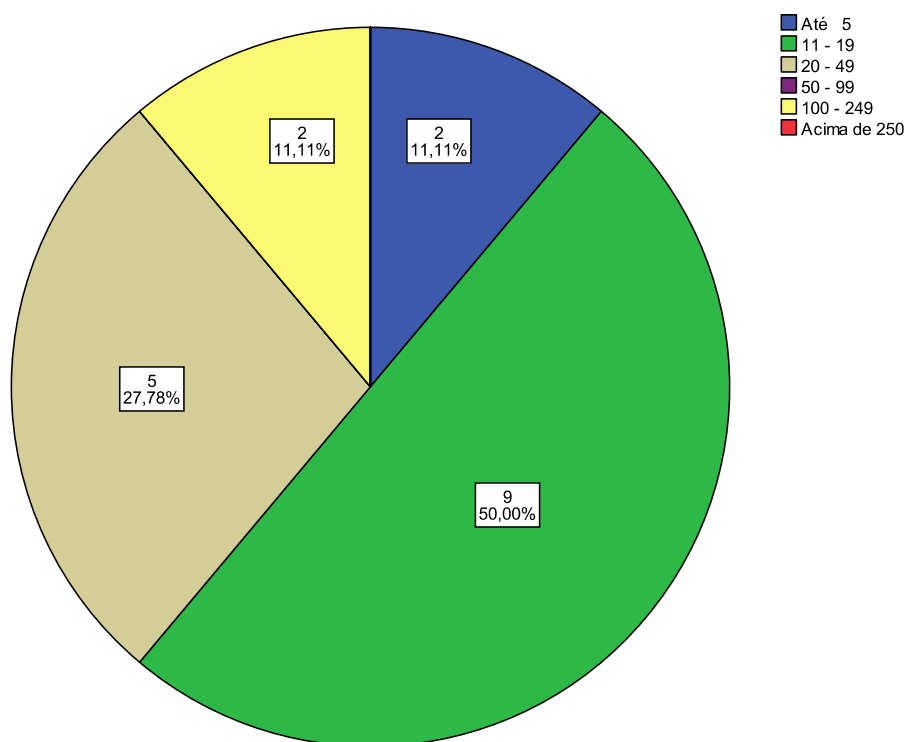


Gráfico 3 – Quantidade de colaboradores por setor
Fonte: o autor

No que se refere ao tempo de experiência dos decisores, computou-se que cerca de 75,00% (3/4) dos decisores possuem mais de 10 anos atuando na área estratégica e que 85,71% (12/14) dos estrategistas possuem menos de 10 anos na área de assessoria na tomada de decisão. Conforme Miranda (2004) e Miranda e Costa (2005), o maior percentual dos decisores do CDT são experientes e os estrategistas, em sua maioria, são novatos, em decorrência de atuarem por menos de 10 anos na formulação de estratégias.

A parte 4 do questionário procurou averiguar o estilo interpessoal dos profissionais. A captura desta variável visou mensurar o nível de maturidade de cada profissional atrelado ao ambiente e cultura de compartilhamento de conhecimento entre os profissionais; por isso não foi intenção deste questionário gerar efetivamente a Janela de *Johari* e sim mensurar a suscetibilidade dos profissionais em compartilhar o conhecimento tácito e explícito entre si. Todos os profissionais responderam que são suscetíveis ao compartilhamento de experiências à medida que a confiança e a verdade aumentam com o colega de trabalho. Isto permite inferir que o CDT é extremamente favorável a gestão do conhecimento; pois parece não se caracterizar por ser um ambiente de competição entre os

profissionais. A segunda pergunta da parte 4 do questionário ateu-se ao aspecto do perfil de aprendizagem, proposto por Kolb (2005). De acordo com o *Learning Survey Inventory* (LSI), há 4 estilos: convergente, divergente, acomodador e assimilador. Observou-se, de acordo com as respostas dos profissionais submetidos ao questionário, que 61,11% (11/18) possuem características inerentes ao estilo convergente, 22,22% (4/18) são acomodadores, 11,11% (2/18) são assimiladores e 5,55% (1/18) são divergentes, de acordo com a tabela 7. Cabe ressaltar, ainda, que o grupo 6 do questionário teve como objetivo confirmar as variáveis referentes ao LSI. A aplicação do grupo 6 do questionário confirmou o perfil convergente como sendo o predominante no CDT. Sintetizou-se este estilo, no questionário, por meio da seguinte frase: Atua de forma ativa, realçando a aplicação prática de ideias. Ora, em decorrência da elevada quantidade de projetos e atividades existentes no CDT, este estilo realça a grande dinâmica existente no Centro e a adequação dos profissionais estratégicos neste cenário. Torna-se relevante considerar, neste cenário, aspectos positivos e negativos, a saber:

- Aspectos positivos

- Maior dinâmica na resolução dos problemas

O perfil convergente caracteriza-se pela resolução prática dos problemas que surgem no cotidiano, por isso a resultante deste perfil é mais agilidade na tomada de decisões.

- Geração de conhecimento tácito em decorrência das atividades realizadas

Em decorrência da peculiaridade acima, o profissional convergente possui muito conhecimento tácito agregado.

- Satisfação dos clientes e parceiros da Organização

O atendimento das necessidades dos clientes e parceiros do CDT-UnB propicia satisfação e contentamento. Os projetos e programas existentes no Centro contribuem muito com este elevado nível de satisfação.

- Aspectos negativos

➤ Pouca oportunidade para a transmissão sistêmica do conhecimento tácito gerado

Em função do dinamismo apresentado pelo perfil de aprendizagem denominado convergente, o conhecimento tácito gerado nas diversas atividades e projetos existentes no CDT-UnB não é efetivamente registrado ou compartilhado.

➤ Deficiência no registro do conhecimento explícito.

Este aspecto negativo advém da forma como o profissional predominantemente convergente atua em suas ações cotidianas, pois este profissional realiza suas tarefas com dinamismo. Como resultado, o registro de seu conhecimento não é explicitado e compartilhado na Organização.

PROFISSIONAL	LSI			
	Convergente (02)	Divergente (00)	Assimilador (00)	Acomodador (00)
Decisor Novato	Convergente (02)	Divergente (00)	Assimilador (00)	Acomodador (00)
Decisor Experiente	Convergente (02)	Divergente (00)	Assimilador (00)	Acomodador (00)
Estrategista Novato	Convergente (05)	Divergente (01)	Assimilador (02)	Acomodador (03)
Estrategista Experiente	Convergente (02)	Divergente (00)	Assimilador (00)	Acomodador (01)
Total	Convergente (11)	Divergente (00)	Assimilador (02)	Acomodador (04)

Tabela 7 – Perfil de aprendizagem - CDT

Fonte: o autor

Em decorrência do preconizado pelo SAEDN, proposto por Miranda (2004), vislumbrou-se o treinamento dos profissionais visando efetivar a gestão do conhecimento no Centro, ou seja, a busca do desenvolvimento dos outros perfis de aprendizagem que, de certa forma, otimizarão a gestão do conhecimento tácito e explícito. O SAEDN constitui-se da socialização e da base de dados de conhecimento explícito. Na vertente socialização, devido ao aspecto associado ao perfil de aprendizado reinante no CDT, a transferência do conhecimento tácito fica prejudicada se não houver a preocupação da transferência de conhecimento no transcorrer das atividades práticas realizadas no cotidiano do Centro.

A parte 5 do questionário focou-se em diversos itens alusivos a gestão do conhecimento. Buscou-se capturar a percepção de cada profissional no que tange aos assuntos que estão, de certa maneira, atrelados a gestão do conhecimento estratégico. O quadro 8 sintetiza as respostas dos profissionais do CDT.

7.1.2 Visão dos profissionais nos assuntos relativos à GCE

O quadro 8 retrata as perguntas submetidas aos profissionais que participaram desta pesquisa. Os itens foram agrupados no grupo 5 do questionário. As indagações concentraram-se em capturar a percepção dos profissionais quanto aos aspectos relativos à gestão do conhecimento.

Quadro 8 – Visão dos profissionais nos assuntos relativos à GCE

Visão acerca da GCE Conceito	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo Totalmente
1. Monitoria dos profissionais experientes aos novatos.	11	5	0	1	1
2. O compartilhamento do conhecimento aumenta o seu valor agregado para a organização.	17	0	0	1	0
3. A confiança mútua é um facilitador na transferência de conhecimento.	14	3	0	1	0
4. A propagação do conhecimento é dinamizada pela competitividade.	1	7	4	3	3
5. Os aplicativos de TI são suficientes para o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito.	0	5	2	11	0
6. A geração e o acesso a uma base de dados de conhecimento explícito é suficiente para o desempenho dos estrategistas e decisores novatos.	1	9	0	6	2
7. As técnicas e ferramentas de TI associadas à transferência de conhecimento devem ser apoiadas pela alta gerência.	14	3	0	1	0
8. A cultura organizacional afeta diretamente na criação e difusão do conhecimento estratégico.	12	5	0	1	0
9. O processo de gestão do conhecimento estratégico deve envolver as fases de aquisição, captura, criação, codificação, armazenamento, transferência, compartilhamento, difusão, utilização e aplicação do conhecimento.	12	5	0	1	0
10. Os estrategistas e decisores são os principais atores envolvidos na gestão do conhecimento estratégico.	5	12	0	1	0

Fonte: o autor

Faz-se necessária a análise de cada um dos 10 itens para que se possa delinear a percepção dos profissionais relativa à gestão do conhecimento estratégico.

A primeira pergunta associou-se à necessidade de monitoria por parte dos mais experientes aos novatos. Cerca de 61,11% (11/18) dos profissionais sinalizaram que concordam com a monitoria. O acompanhamento dos mais experientes propicia, aos novatos, motivação em suas atividades cotidianas na Organização; bem como o motiva em seu crescimento profissional. Esta dinâmica atua como facilitadora na criação de uma cultura organizacional de confiança mútua. E de acordo com a percepção dos profissionais do CDT, sem confiança mútua não faz sentido compartilhar conhecimentos. Esta percepção é corroborada por Chiavenato, (1999, p. 138) ao afirmar que o termo cultura organizacional refere-se a um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.

Quanto ao aumento agregado do conhecimento para a organização em função do seu compartilhamento, cerca de 94,44% (17/18) dos profissionais concordaram plenamente.

Corroborando com o capturado no grupo 4 do questionário acerca da aceitação em compartilhar o conhecimento, 77,77% (14/18) dos profissionais concordam que a confiança mútua é um facilitador na transferência de conhecimento.

No item referente à competitividade interna e o seu impacto na propagação do conhecimento, os profissionais responderam com certa imprecisão; pois 38,88% (7/18) concordaram parcialmente, 22,22% (4/18) ficaram indiferentes a esta pergunta, 16,66% (3/18) discordaram parcialmente e 16,66% (3/18) discordaram totalmente. A imprecisão retrocitada é decorrente da natureza organizacional do CDT, onde efetivamente não há a necessidade dos profissionais em concorrerem uns com os outros; pois trata-se de uma Organização pública ligada à pesquisa. Contudo, veremos mais adiante que a entrevista esclarece, de maneira mais precisa, esta questão.

A pergunta seguinte indaga se os aplicativos de TI são suficientes para o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito. Nenhum profissional concordou plenamente com esta questão e 61,11% (11/18) discordaram parcialmente.

Concernente a indagação se o acesso a uma base de conhecimento explícito é suficiente para o desempenho dos estrategistas e decisores novatos, apenas 5,55% (1/18) concordou plenamente.

Dos profissionais pesquisados, 77,77% (14/18) concordam totalmente que as técnicas e ferramentas de TI associadas à transferência de conhecimento devem ser apoiadas pela alta gerência. Constatou-se que a maioria dos profissionais utiliza as ferramentas de TI como facilitadora em suas tarefas. Alguns setores utilizam o *Outlook*¹² para agendamento de reuniões e criação de tarefas, muitos utilizam o *Dot Project*¹³ para registrar os seus projetos e outros utilizam o Portal do CDT para buscarem informações. Salientou-se bastante a implantação da nova *Intranet*¹⁴ com o Portal mais interativo. No tocante ao apoio da gerência, os profissionais acreditam que é fundamental; pois cria a cultura e padroniza as ferramentas a serem utilizadas em toda a Organização.

No tocante a influência da cultura organizacional na criação e difusão do conhecimento estratégico, 66,66% (12/18) concordam plenamente que a cultura reinante na Organização afeta na transferência do conhecimento estratégico.

Cerca de 66,66% (12/18) dos profissionais submetidos ao questionário entendem que o processo de gestão do conhecimento estratégico deve envolver as fases de aquisição, captura, criação, codificação, armazenamento, transferência, compartilhamento, difusão, utilização e aplicação do conhecimento, ou seja, que a gestão do conhecimento estratégico tenha as suas fases bem definidas.

Na última pergunta do grupo 5 do questionário, cerca de 66,66% (12/18) dos profissionais concordam parcialmente que os principais atores da GCE são os estrategistas e decisores e 27,77% (5/18) concordam plenamente que os atores principais da GCE são os profissionais retrocitados.

7.2 Entrevista

As entrevistas foram realizadas nas próprias dependências do CDT-UnB. Visando evitar transtornos, optou-se em enviar, por meio de correio eletrônico, a programação aos estrategistas e decisores com os dias e horários das entrevistas. Para cada entrevistado foi

¹² *Software* da Empresa *Microsoft* que pode ser utilizado para o envio e recebimento de mensagens eletrônicas, tarefas, compartilhamento de calendários e reuniões.

¹³ *Software* utilizado para gerenciar projetos.

¹⁴ Rede de computadores de uma Organização. O seu acesso é apenas para os usuários internos da Empresa.

entregue um Termo de Consentimento de Entrevista (Apêndice D – página 156 - 157), o qual explicitou as condições da entrevista; bem como solicitou-se a autorização para se realizar a gravação. Após a leitura do Termo de consentimento, os profissionais assinaram o Consentimento de participação (Apêndice E – página 158). Todos os profissionais envolvidos na pesquisa foram entrevistados. A entrevista apresentou-se com caráter semi-estruturado contendo sete perguntas. Cada entrevista durou aproximadamente 25 minutos. Com este instrumento de coleta de dados buscou-se captar o ambiente do CDT no que concerne à GCE; bem como mensurar o nível de percepção de cada estrategista e decisor da Organização.

O quadro a seguir sintetiza as sete indagações realizadas durante a entrevista aplicada aos estrategistas e decisores do CDT, bem como suas percepções no que tange aos assuntos relacionados à GCE. Buscou-se captar alguns aspectos atinentes à gestão do conhecimento estratégico e ao ambiente do CDT. Cabe salientar que, diferentemente ao ocorrido no questionário, todos os profissionais relacionados na pesquisa foram submetidos à entrevista.

Quadro 9 – Síntese da entrevista realizada no CDT

Variáveis e percepções dos profissionais	Variável capturada	Ideias capturadas	Observações adicionais
<p>Pergunta da Entrevista</p> <p>De acordo com sua percepção diante dos problemas estratégicos, as experiências do mundo que os estrategistas e decisores detêm afetam diretamente em suas tomadas de decisões (decisores), bem como em seu assessoramento (estrategista)?</p>	<p>Estilo interpessoal</p>	<p>A soma de experiências é sempre positiva. A experiência e a vitalidade resultam em ganho real.</p>	<p>Os profissionais reconhecem que sua formação ética, profissional, acadêmica e religiosa afeta na questão da tomada de decisão.</p>
<p>No tocante à transferência do conhecimento estratégico tácito e explícito, o (a) senhor (a) entende que esta sistemática deve ser apoiada pela alta gerência da empresa?</p>	<p>Modelo de compartilhamento de conhecimento existente na empresa</p>	<p>Os profissionais do CDT acreditam que é uma questão cultural. A diretoria deve nortear, contudo os gerentes devem criar a cultura no dia-a-dia.</p>	<p>Acarreta a falta de motivação, por isso a alta gerência deve apoiar. O grande problema do CDT é a alta rotatividade entre os profissionais. O CDT é uma organização pública que trabalha com projetos e com a GCE ganharia tempo na dinâmica operacional, que dura cerca de 8 meses a dois anos.</p>

Variáveis e percepções dos profissionais	Variável capturada	Ideias capturadas	Observações adicionais
Pergunta da Entrevista			
As ferramentas de TI devem atuar como facilitadora na transferência e no compartilhamento do conhecimento explícito existente na empresa?	Ferramentas de TI	A INTRANET é o grande carro-chefe. A informação ficava muito centralizada. Com o advento da INTRANET houve melhoria na divulgação da informação.	Afirmaram que não há o hábito de buscar a informação existente na rede, pois é mais rápido perguntar. Ressaltaram que a TI ajuda, mas não resolve todos os problemas. A comunicação entre os setores é deficiente.
De acordo com sua experiência em seu ambiente de trabalho, o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado por intermédio de recompensas?	Ambiente de aprendizagem	Não concordam, pois o compartilhamento do conhecimento deve ser um procedimento cultural.	Acreditam que seja melhor estimular a cultura do compartilhamento. A maior recompensa é aumentar seu próprio conhecimento.
Como o senhor (a) estimula a transferência de conhecimento tácito aos mais novatos na empresa?	Decisor e Estrategista	Acreditam que acontece informalmente.	Não há e percebem que isto é muito prejudicial. Reconhecem que é difícil esta prática devido o corre-corre. Não há prática formal. Conversas informais são os momentos de transferência tácita do conhecimento.
Em sua organização, há algum tipo de transferência de conhecimento tácito entre os estrategistas e decisores experientes e novatos?	Modelo de compartilhamento de conhecimento existente na empresa	Ocorre de maneira informal com os mais experientes.	Algumas áreas praticam, mas não é sistemático no CDT. Acreditam que os experientes devem apoiar aos novatos, gerando equilíbrio: experiência versus dinamismo resulta em progresso. O café empresarial foca mais as empresas e não o público interno, por isso acreditam que deveria haver algo similar para os estrategistas e decisores da Organização.
Em sua organização, há algum repositório digital de conhecimento explícito que possa ser acessado pelos estrategistas e decisores novatos?	Modelo de compartilhamento de conhecimento existente na empresa	Nada sistêmico. É muito empírico. O Portal que foi implantado recentemente possui algumas informações. Convém melhorar sua efetiva difusão.	A ausência ou precariedade de transferência de conhecimento explícito interfere em muitos aspectos, tais como: motivação, retrabalho etc. Há iniciativas isoladas de GC e GI.

Fonte: o autor

Adicionalmente ao quadro 9, devemos analisar cada um dos sete itens para que se possa delinear a percepção dos profissionais relativa à gestão do conhecimento estratégico; bem como mensurar o nível de maturidade do CDT concernente à GCE.

Concernente à primeira pergunta, constou-se que todos os profissionais possuem a percepção que seus valores éticos, morais e suas experiências afetam diretamente em suas tomadas de decisão.

A segunda pergunta da entrevista ateu-se ao aspecto da alta gerência apoiar as iniciativas de GCE, no que tange à transferência do conhecimento estratégico tácito e explícito. Observou-se que a grande maioria (94,73 % - 18/19) concorda totalmente com este alinhamento e apenas 01 profissional concorda parcialmente. O profissional ora mencionado ressaltou que a GCE e seus processos de compartilhamento devem ser apoiados pela alta gerência, no entanto é uma questão cultural.

A terceira indagação atentou para a correlação existente entre a TI e os processos organizacionais. Procurou-se capturar a percepção que os profissionais têm com relação à importância da TI na realização e na dinamização da transferência do conhecimento tácito e explícito existente na empresa. Cerca de 89,47 % (17/19) concordam parcialmente com as facilidades da TI no que tange ao compartilhamento e transferência de conhecimento tácito e explícito existente na organização. Tal fato, de acordo com os respondentes, deve-se as seguintes peculiaridades: divulgação deficiente, pouco treinamento e informações defasadas e compartimentadas.

No tocante à quarta resposta, que trata da necessidade de recompensas para impulsionar a GCE, constatou-se que a grande maioria dos profissionais (63,16 % - 12/19) discorda totalmente com esta prática. Ressaltaram que a transferência e o compartilhamento são processos espontâneos e como tal deve fazer parte da cultura da empresa.

Os profissionais ressaltaram em sua grande maioria (84,21 % - 16/19) a propensão total, ainda que não sistêmica, de transmitir e compartilhar o conhecimento tácito aos novatos em seus setores.

No âmbito do CDT, a sexta resposta da entrevista mostrou que a captação do conhecimento tácito ainda é incipiente na Organização. Os profissionais frisaram que há poucas reuniões para a troca de experiências entre os setores e as gerências. Dos profissionais entrevistados, a grande maioria (78,95 % - 15/19) concorda parcialmente que existe algum tipo de transferência de conhecimento tácito entre os estrategistas e decisores experientes e

novatos. Tal ressalva advém do fato de que ainda é escassa a transferência sistêmica e perceptível, por parte dos profissionais envolvidos nos processos da GCE, da transferência e do compartilhamento do conhecimento tácito. A transferência do conhecimento tácito, na maioria das ocasiões, dá-se por demanda, ou seja, quando um profissional não conhece algum mecanismo ou procedimento empírico recorre a quem efetivamente já realizou a tarefa anteriormente.

Alusiva a sétima resposta, pode-se inferir que no CDT há um repositório de conhecimento explícito na rede computacional; pois todos os profissionais assim sinalizaram. Contudo, constatamos algumas questões que impactam na eficiência do acesso às informações: informações atualizadas e de fácil navegabilidade; bem uma proposta mais refinada para a sua acessibilidade.

8 DISCUSSÃO

Esta seção tem por objetivo apresentar questionamentos no que tange ao confronto dos dados apresentados por meio da aplicação dos instrumentos de coleta de dados e os objetivos geral e específicos, as hipóteses e as variáveis definidas para esta pesquisa. Sob a ótica da Metodologia dos Sistemas Flexíveis, o presente trabalho científico focou-se apenas nos dois primeiros estágios, a saber:

- 1º estágio: Levantamento da situação-problema
- 2º estágio: Figura da situação-problema detectada

No transcorrer da aplicação dos instrumentos de coleta de dados, tornou-se possível perceber algumas peculiaridades importantes no âmbito da gestão do conhecimento estratégico. Cabe salientar, ainda, que a entrevista semi-estruturada propiciou a percepção e a maturidade dos profissionais envolvidos na pesquisa. Na atual Sociedade do conhecimento, torna-se intrigante o quanto os profissionais percebem a questão do conhecimento nas organizações. Sob este viés, convém frisar a vertente tácita; pois os profissionais entendem que este tipo de conhecimento deva ser registrado como forma de diferencial da Instituição. Contudo, tornou-se patente que tal conhecimento é extremamente difícil de se registrar. Quanto à vertente explícita do conhecimento, observou-se que as organizações ainda necessitam motivar o registro do conhecimento. Às vezes a organização possui a gestão do conhecimento explícito, no entanto sua efetiva busca não é motivada e divulgada. Esta particularidade, por vezes, acarreta em busca desnecessária de soluções que já existem na organização.

Sob a perspectiva acima, a figura a seguir demonstra o cenário capturado da situação-problema existente no CDT-UnB; após a aplicação dos instrumentos de coleta de dados.



Figura 10 – Elaboração da RP referente ao ambiente da pesquisa
Elaboração: o autor

Objetivando-se uma melhor correlação dos objetivos com as hipóteses e a suas variáveis, cada objetivo será abordado separadamente nas próximas subseções.

8.1 Objetivo específico 1

O primeiro objetivo específico se propôs estabelecer a relação entre os profissionais do CDT e seu estilo de aprendizagem em função do seu estilo interpessoal. A hipótese associada ao primeiro objetivo específico visa constatar se existe influência na transferência de conhecimento entre os profissionais em decorrência de seu estilo de aprendizagem e do seu estilo interpessoal. As variáveis consideradas foram os quatro estilos de aprendizagem proposto por Kolb (2005), os estilos interpessoais que caracterizam a Janela de *Johari* e os atores que constituem o SAEDN. Faz-se necessário ressaltar, ainda, que os atores do SAEDN foram categorizados por meio da planilha de contatos dos profissionais enviada, por mensagem eletrônica, pelo gerente de Projetos do Centro e também por meio das respostas capturadas do grupo 2 do questionário da pesquisa. Com os questionários e as entrevistas aplicados junto aos estrategistas e decisores, buscou-se levantar a percepção dos atores envolvidos com relação aos seguintes aspectos:

- a) Perfil de aprendizagem dos profissionais de acordo com o LSI,
- b) Estilo interpessoal conforme a Janela de *Johari*, e
- c) Correlação dos atores do SAEDN com as metodologias retrocitadas.

Observou-se que o perfil de aprendizagem dominante no CDT é o convergente, conforme o segundo item do Grupo 4 e o Grupo 6. Este perfil concentra-se na realização prática das ideias. Quanto ao perfil interpessoal, constatou-se que todos os profissionais possuem a propensão em manter o seu “Eu aberto” (primeiro item do grupo 4); pois a Organização, em função de sua natureza, propicia este ambiente. A hipótese associada ao objetivo específico 1 é de que o estilo interpessoal e o perfil de aprendizagem influenciam na transferência de conhecimento entre os estrategistas e decisores experientes e novatos. Do exposto acima, conclui-se que as variáveis atreladas às duas metodologias acima atuam como facilitadoras ou inibidoras na transferência e no compartilhamento do conhecimento tácito e explícito. Tal assertiva advém da observação da atuação dos profissionais; bem como de suas

percepções captadas pelos instrumentos de coleta de dados. Sob a perspectiva do LSI, observou-se que o perfil predominante no CDT é, na atualidade, o convergente. Este perfil é normal entre os profissionais da área de engenharia e exatas, pois caracteriza-se pela resolução prática dos problemas que surgem no cotidiano. Neste sentido, conclui-se que este perfil pode atuar como inibidor na transferência do conhecimento tácito e explícito. As variáveis inseridas na hipótese deste objetivo específico são os perfis de aprendizado do LSI e os estilos interpessoais da Janela de *Johari*. Quanto aos perfis de aprendizado do LSI, cruzou-se as variáveis e obteve-se os resultados mostrados nas tabelas a seguir.

PROFISSIONAL	LSI			
	Convergente (02)	Divergente (00)	Assimilador (00)	Acomodador (00)
Decisor Novato	Convergente (02)	Divergente (00)	Assimilador (00)	Acomodador (00)
Decisor Experiente	Convergente (02)	Divergente (00)	Assimilador (00)	Acomodador (00)

Tabela 8 – Correlação entre as variáveis do SAEDN (Decisores) e do LSI

Fonte: o autor.

Conforme a tabela 8 infere-se que 100% (4/4) dos decisores possuem o perfil de aprendizado denominado convergente. No que tange aos estrategistas novatos e experientes, tem-se o cenário explicitado na tabela 9. De acordo com a tabela, conclui-se que entre os estrategistas novatos 35,71% (5/11) possuem o perfil de aprendizado denominado convergente. Quanto aos estrategistas experientes, constatou-se também que o estilo convergente predomina com 14,29% (2/3) dos casos capturados na pesquisa. Segundo Kolb (2005, p. 6), o profissional que possui o perfil convergente revela as seguintes características:

- Personalidade: pensamento extrovertido
- Área de Especialização: Engenharia ou Medicina
- Carreira profissional: ligada à tecnologia
- Natureza de suas atividades: trabalho técnico
- Competência: habilidade de decisão

Conforme mencionado anteriormente, o perfil convergente pode afetar negativamente na transferência e no compartilhamento do conhecimento; pois o profissional que detém este perfil tende a resolver de forma dinâmica suas tarefas e conseqüentemente

pode não partilhar seus conhecimentos neste processo. Torna-se muito importante, neste cenário, considerar a criação de uma política clara e motivadora para amenizar seus efeitos na gestão do conhecimento.

PROFISSIONAL		LSI		
Estrategista Novato	Convergente (05)	Divergente (01)	Assimilador (02)	Acomodador (03)
Estrategista Experiente	Convergente (02)	Divergente (0)	Assimilador (0)	Acomodador (01)

Tabela 9 – Correlação das variáveis do SAEDN (Estrategistas) e do LSI
Fonte: o autor.

No que tange à Janela de *Johari*, o estilo interpessoal dominante é o “Eu Aberto”. Esta peculiaridade do Centro é decorrente do ambiente existente na Instituição: não há competitividade e trata-se de uma Organização que se preocupa com a geração de conhecimento tecnológico. A figura a seguir demonstra sinteticamente a situação encontrada no CDT-UnB. Contudo, o escopo desta pesquisa não focou no aprofundamento da Janela de *Johari*. A preocupação principal no contexto desta pesquisa focou-se na constatação da percepção dos profissionais quanto sua propensão a transmitir e compartilhar seus conhecimentos.

<i>Eu Aberto Predominante no CDT-UnB</i>	<i>Eu Cego</i>
<i>Eu Oculto</i>	<i>Eu Desconhecido</i>

Figura 11 – Janela de JOHARI e a percepção dos profissionais
Fonte: o autor.

Da constatação supracitada, infere-se que se houver uma política clara de gestão do conhecimento, na Organização, o nível de aceitação e aderência será grande. Neste sentido, a hipótese é verificada no que tange a influência das duas metodologias comportamentais na transferência e no compartilhamento do conhecimento.

Adicionalmente convém ressaltar, ainda, que a transferência do conhecimento tácito e explícito deve ser apoiada pela alta direção. Este, de acordo com os profissionais, é o primeiro passo determinante. Uma outra abordagem muito relevante que os profissionais ressaltaram é a questão da cultura organizacional que efetivamente depende de políticas claras emanadas pela alta direção.

No tocante ao conhecimento explícito, afirma-se que o CDT tem na TI um forte aliado, contudo convém considerar a questão do treinamento aos usuários e a acessibilidade do conhecimento explícito.

Quanto ao conhecimento tácito, os profissionais entendem que é uma vertente do conhecimento que é de difícil captação, mas que em seu cotidiano tem praticado, sem uma sistemática clara, a transmissão deste conhecimento. Ressaltaram que na maioria das vezes esta transferência dá-se no cafezinho ou em outros locais informais.

Constatou-se que a maioria dos profissionais (14/19) possuem sob sua responsabilidade cerca de 03 ou 04 setores e que a quantidade de colaboradores, por setores, está na faixa de 11 a 49. Observou-se que os profissionais têm pouco contato entre si. Esta peculiaridade do Centro dificulta os processos da GCE. Por outro lado, na opinião de estrategistas e decisores, a confiança mútua deve existir no ambiente de trabalho para que possa haver a transferência e compartilhamento do conhecimento. O SAEDN, proposto por Miranda (2004), engloba dois subsistemas: socialização e existência de base explícita de conhecimento. Neste contexto, deve-se verificar a necessidade de se criar mecanismos que busquem minimizar os efeitos provenientes da lacuna de conhecimento que há quando um profissional deixa o Centro.

Do exposto acima, conclui-se que a hipótese referente ao primeiro objetivo específico foi verificada, ou seja, o perfil de aprendizagem e o estilo interpessoal de cada profissional afetam na transferência e no compartilhamento do conhecimento tácito e explícito. Convém realçar que, conforme entendimento dos profissionais, a cultura organizacional focada na GCE deve ser efetivamente apoiada pela alta direção para que a confiança mútua possa crescer no âmbito da Organização e frutificar em boas práticas de

compartilhamento do conhecimento entre os profissionais. Ressalta-se, ainda, neste contexto a questão das recompensas como fator importante para fomentar a prática do compartilhamento do conhecimento. Os profissionais entendem que o ato de compartilhar o conhecimento deve ser um comportamento espontâneo e natural; pois compartilhar conhecimento acarreta em aumento do próprio conhecimento.

8.2 Objetivo específico 2

O segundo objetivo da pesquisa concentrou-se na verificação da aderência do CDT-UnB ao processo de transferência de conhecimento tácito e explícito, tomando como referencial o SAEDN e seus subsistemas constituintes. O enunciado da hipótese relativa a este objetivo ateu-se ao fato de se constatar a seguinte realidade: a existência da socialização do conhecimento e de base de conhecimento explícito na organização afeta o aprendizado dos profissionais. Esta hipótese foi verificada por meio do questionário no grupo 5 itens 5, 6 e 9. No item 5 constatou-se que os aplicativos e equipamentos relativos à tecnologia da informação não são suficientes para resolver o compartilhamento do conhecimento estratégico explícito e tácito existente na organização. A maioria dos profissionais (57,89 % - 11/19) aponta que a TI, por si só, não resolve os problemas relacionados à GCE. Neste contexto, ressaltam a importância do treinamento, da confiança mútua e da cultura organizacional. O item 6, alusivo ao repositório de conhecimento explícito do SAEDN, focou-se na seguinte pergunta: “Visando suprir a necessidade dos estrategistas e decisores novatos, a geração e o acesso a uma base de dados de conhecimento explícito da empresa resolvem os problemas existentes no âmbito da tomada de decisões dos profissionais supracitados”. Os profissionais (47,36 % - 9/19) concordaram parcialmente. Ressaltaram que o conhecimento tácito contribui consideravelmente para o desempenho profissional. O item 9 frisou a existência dos processos da GCE. Os profissionais (63,16 % - 12/19) reconhecem que a GCE possui os processos com suas fases bem definidas: aquisição, captura, criação, codificação, armazenamento, transferência, compartilhamento, difusão, utilização e aplicação do conhecimento. Decorre desta percepção a necessidade de se encarar a GCE como uma política de procedimentos na Organização e não como um procedimento empírico e opcional.

Das considerações acima explanadas, conclui-se que a hipótese atrelada ao segundo objetivo específico que tinha como premissa a seguinte assertiva: “A existência do

mecanismo de socialização do conhecimento e de uma base de conhecimento explícito influenciam no aprendizado dos profissionais objetos da pesquisa.” não é confirmada, pois deve-se considerar a existência de outras variáveis e seus efeitos no aprendizado dos profissionais. Sob a ótica do conhecimento explícito, concluiu-se que a TI e seus aplicativos não podem solucionar as necessidades da GCE e que somente a existência de uma base de dados explícita também não é suficiente. Sob o viés da socialização do conhecimento, observamos alguns aspectos já relacionados na subseção anterior, a saber: cultura organizacional, apoio da alta direção, confiança mútua, motivação, dentre outros aspectos.

Os profissionais entendem que a gestão do conhecimento possui suas fases bem definidas e que deve ser sistematicamente implantada para que sua efetividade seja percebida na Organização. Neste sentido, infere-se que a gestão do conhecimento não pode ser um processo empírico e que deve ter suas fases bem definidas nos processos organizacionais de geração, compartilhamento e transferência do conhecimento em suas vertentes explícitas e tácitas.

8.3 Objetivo específico 3

O terceiro objetivo da pesquisa foi indicar, baseado na triangulação entre o SAEDN, o LSI, e a Janela de *Johari*, iniciativas que criem um ambiente propício à transferência de conhecimento entre os estrategistas e decisores experientes e novatos no CDT-UnB. A hipótese foi sintetizada da seguinte forma: “A existência de um ambiente onde haja uma cultura de compartilhamento de conhecimento facilita a transferência do conhecimento tácito e explícito entre os funcionários da empresa.”. A verificação da hipótese foi coberta pelos seguintes itens do grupo 5 do questionário: 1, 2, 4, 6, 7 e 8; do primeiro e do segundo item do grupo 4 e o grupo 6. O item 1 do grupo 5 buscou captar a necessidade de monitoria por parte dos experientes aos novatos. Os profissionais (57,89 % - 11/19) entendem que há necessidade desta monitoria para que haja mais interação e amadurecimento dos referidos profissionais. No item 2, focou-se no aumento do conhecimento como ativo da organização quando o mesmo é compartilhado, os profissionais, em sua grande maioria (89,47 % - 17/19), concordaram com esta visão. O item 4 tratou da questão da competitividade num ambiente organizacional onde se almeja o compartilhamento do

conhecimento. Os profissionais responderam com certa imprecisão; pois 36,84 % (7/19) concordaram parcialmente, 21,05 % (4/19) ficaram indiferentes a esta pergunta, 15,79 % (3/19) discordaram parcialmente e 15,79 % (3/19) discordaram totalmente. Contudo, esta imprecisão foi devidamente esclarecida por ocasião da entrevista, onde ficou evidente que no ambiente do CDT não há esta peculiaridade reinante que na visão dos profissionais entrevistados é extremamente prejudicial no que tange à GCE. O item 6 já foi abordado anteriormente e trata da suficiência de uma base de conhecimento explícito no apoio a tomada de decisão ou assessoramento estratégico. Os profissionais discordam e afirmam que há necessidade também de se ter em paralelo o conhecimento tácito. O item 7 frisou a necessidade de apoio da Direção no que tange aos aplicativos e ferramentas de TI que auxiliem à GCE. Os profissionais (73,68 % - 14/19) entendem que é de suma importância este apoio. O item 8 foi enunciado da seguinte forma: “A cultura organizacional é um fator que afeta diretamente na motivação dos estrategistas e decisores no que tange a criação e a difusão do conhecimento estratégico?”. Esta pergunta é extremamente importante no contexto do objetivo específico ora analisado e os profissionais em sua grande maioria (63,16 % - 12/19) concordam plenamente que a cultura organizacional é um aspecto fundamental para a GCE na Organização. Esta percepção dos profissionais confirma a hipótese atinente ao terceiro objetivo específico.

O quadro a seguir sintetiza algumas iniciativas que podem auxiliar na criação de um ambiente propício à transferência e ao compartilhamento do conhecimento entre os estrategistas e decisores experientes e novatos.

Quadro 10 – Sugestões de iniciativas favoráveis à GCE

Sugestão de Iniciativas	Imediato	Intermediário	Constante
Cenário Observado			
Necessidade de monitoria dos profissionais experientes aos novatos.	Criação de Monitorias.	Reuniões periódicas com os profissionais.	Manter o hábito de constante capacitação dos profissionais novatos por meio de monitorias.
Compartilhamento do conhecimento aumenta o seu valor agregado para a organização.	Palestras para os profissionais do CDT relacionadas à GCE.	Criação e divulgação de Fórum classificados por projetos.	Incentivar e motivar, por meio de palestras e eventos, a Cultura organizacional alinhada à GCE.

Sugestão de Iniciativas Cenário Observado	Imediato	Intermediário	Constante
Propagação do conhecimento não é dinamizada pela competitividade.	Estimular a confiança mútua entre os profissionais.	Promover apresentações com as evoluções dos projetos.	Incentivar e motivar, por meio de palestras e eventos, a Cultura organizacional alinhada à GCE.
A geração e o acesso a uma base de dados de conhecimento explícito não é suficiente para o desempenho dos estrategistas e decisores novatos.	Divulgar a nova INTRANET e o novo Portal do CDT-UnB.	Fornecer treinamento visando uma melhor usabilidade do novo Portal.	Divulgar e incentivar a utilização dos recursos existentes no Portal.
As técnicas e ferramentas de TI associadas à transferência de conhecimento devem ser apoiadas pela Alta gerência.	Promover periodicamente palestras demonstrativas acerca das ferramentas de TI que apóiem à GCE.	Fornecer treinamento visando uma melhor utilização das ferramentas existentes no Centro: <i>DotProject</i> , recursos da rede computacional e aplicativos do novo Portal.	Divulgar e incentivar a utilização dos recursos de TI existentes no CDT-UnB.
A existência de uma cultura organizacional alinhada à gestão do conhecimento afeta positivamente na criação e difusão do conhecimento estratégico.	Palestras para os profissionais do CDT relacionadas à GCE.	Motivar os profissionais por meio de vídeos e apresentações que relembrem a memória organizacional do CDT-UnB.	Incentivar e motivar, por meio de palestras e eventos, a Cultura organizacional alinhada à GCE.

Fonte: o autor.

De acordo com Senge (2008, p.167): “As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”. Por isso, torna-se necessário investir no capital intelectual da Organização. Cabe salientar, ainda, que o tempo “gasto” em treinamentos, palestras e monitorias gera um ganho exponencial em termos de conhecimento e cultura organizacional alinhada à GCE.

8.4 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho científico concentrou-se na avaliação, sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento Estratégico, do aprimoramento de estrategistas e decisores, por meio da transmissão do conhecimento estratégico por parte dos estrategistas e decisores experientes no âmbito do CDT-UnB. Sob esta perspectiva, torna-se necessário considerar a base conceitual mencionada no capítulo 5. De acordo com Moresi (2001, p.38-39), a aprendizagem organizacional somente é possível por meio de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados. Desta maneira, o aprendizado organizacional transforma-se num processo coletivo; pois as percepções de cada estrategista e decisor devem ser compartilhadas. Neste sentido, observou-se que no CDT há a necessidade de se explorar mais a disseminação da grande gama de conhecimento existente no Centro. As iniciativas mencionadas na subseção anterior podem contribuir para esta melhoria. O aprendizado é algo que inevitavelmente ocorre no cotidiano das organizações. Contudo, segundo Garvin (1998, p.1), raramente é planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Nesta linha de pensamento, constatou-se esta realidade no Centro. Há muito conhecimento, no entanto, os processos da GCE não estão sistematizados. Sob esta ótica, observou-se que algumas soluções já existentes demoram a ser replicadas em função desta ausência de registro e compartilhamento do conhecimento já elaborado no Centro.

Do exposto acima, conclui-se que o aprimoramento dos estrategistas e decisores fica um pouco prejudicado. Alguns profissionais, no transcorrer das entrevistas, mencionaram que ao chegar ao CDT-UnB demoraram para entender o funcionamento do Centro. Somente após esta compreensão é que puderam, efetivamente, produzir em suas funções. Neste contexto, cabe mencionar Klein (1998, p.1), que afirma ser o capital intelectual a principal fonte diferencial para as organizações nos dias atuais. Ainda segundo o autor, o capital intelectual da empresa constitui-se de conhecimento, experiência e especialização. Verificou-se no Centro que há uma vasta quantidade de conhecimento tácito e explícito. Tal fato solidificou-se com a conquista, como representante do Centro-Oeste, do 1º lugar do Prêmio FINEP de Inovação, em 2009.

Infere-se que o CDT-UnB, no contexto da gestão do conhecimento, carece de uma política clara no que concerne aos processos relativos à GCE. O ponto inicial desta consideração pode advir de uma simples indagação: qual é o nível de compartilhamento do conhecimento na Organização? Num segundo momento deve-se questionar onde efetivamente encontra-se a Organização em relação ao que realmente deseja em termos de transmissão e compartilhamento de conhecimentos. Para responder a primeira pergunta faz-se necessário o levantamento, com os estrategistas e decisores da organização, do nível de compartilhamento e transmissão de conhecimento existente no CDT-UnB. Após esta abordagem, a direção e os profissionais da área estratégica devem sinalizar qual o objetivo a ser alcançado em termos de gestão do conhecimento estratégico.

Constatou-se que no CDT há um aspecto agravante no que tange à fuga do conhecimento estratégico: a alta rotatividade dos profissionais. Adicionalmente a esta peculiaridade, o Centro não possui uma política de transferência do conhecimento tácito e explícito. Neste contexto, sugere-se que o CDT-UnB adote uma política no que se refere ao conhecimento tácito e explícito dos profissionais estratégicos, pois a fuga deste conhecimento prejudica o desempenho dos setores e conseqüentemente da Organização como um todo. Ainda em relação aos processos da GCE, os profissionais reconhecem que a gestão do conhecimento estratégico possui seus processos bem definidos. Contudo reconheceram também que o Centro não trabalha a GCE como um processo definido. Neste sentido, constatou-se no CDT a inexistência de uma visão compartilhada no que tange aos processos da GCE e seus benefícios pessoais e coletivos. Sob esta perspectiva, convém salientar a importância da criação de uma cultura organizacional alinhada aos processos da GCE. Conforme mensurado, por meio do instrumento de coleta de dados, 63,16 % (12/19) dos profissionais do CDT concordam plenamente que a cultura reinante na organização afeta na transferência do conhecimento estratégico. A cultura organizacional permeada pela visão compartilhada tende a minimizar as lacunas existentes nas duas variáveis do SAEDN no âmbito do CDT. A visão compartilhada facilita a criação de um ambiente propício ao aprendizado, pois de acordo com Senge (2008, p. 234) esta disciplina é essencial para a organização que aprende devido ao fato de fornecer o foco e a energia para a aprendizagem.

No transcorrer da pesquisa, verificou-se que o aprendizado em equipe no CDT-UnB requer alguns ajustes; pois diversos profissionais em suas entrevistas afirmaram que vivem isolados em suas tarefas e que o nível de interação é pequeno entre os profissionais da

Organização. O objetivo geral da pesquisa focou-se em avaliar, sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento Estratégico, o aprimoramento de estrategistas e decisores novatos, por meio da transmissão do conhecimento estratégico por parte dos estrategistas e decisores experientes no âmbito do CDT-UnB. O modelo de GCE proposto por Miranda (2004) requer a existência da socialização e de base de conhecimento explícito na organização. Neste contexto, observou-se pouco contato entre os profissionais. Tal peculiaridade causa um impacto negativo na disseminação do conhecimento tácito e conseqüentemente na existência da socialização.

Sob a ótica da socialização, deve-se considerar alternativas que viabilizem o contato entre os profissionais. Uma alternativa interessante são reuniões objetivas para transmissão e compartilhamento de conhecimentos acerca dos projetos existentes nos setores e entre os setores e a gerência. Esta iniciativa produz conhecimento tácito entre os profissionais envolvidos. Na segunda vertente do SAEDN, constatou-se que deve-se melhorar a divulgação do conhecimento explícito existente na rede computacional da Organização. A vertente explícita do SAEDN pode ser atendida pelo novo Portal disponibilizado no CDT, cuja proposta visa compartilhar informações. Os estrategistas e decisores podem utilizar o novo Portal para registrar seus conhecimentos atinentes aos projetos e boas práticas realizadas na resolução dos problemas enfrentados na execução dos mesmos.

9 CONCLUSÕES

O Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico traz no seu bojo o Sistema de Aprimoramento de Estrategistas e Decisores Novatos, proposto por Miranda (2004). O sistema constitui-se de duas vertentes: socialização e base explícita de conhecimento. Tal peculiaridade advém da necessidade de se gerenciar o conhecimento estratégico que é um importante ativo das empresas na atualidade. Observa-se, no entanto, que a gestão do conhecimento estratégico sofre com alguns entraves em sua implementação nas organizações: ausência de cultura organizacional que apóie a GCE e política clara, por parte da direção, no que tange ao alinhamento com os processos da GCE.

O CDT-UnB é uma Organização que gera muito conhecimento tácito; pois trabalha com diversos projetos e lida com muitas empresas. No ano de 2009, o CDT-UnB foi eleita a melhor instituição de Ciência e Tecnologia do Centro-Oeste, pela Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, agência de fomento ligada ao Governo Federal. Convém ressaltar a importância de se verificar mecanismos que possibilitem a captação e transferência deste conhecimento. Na vertente explícita do conhecimento constatou-se um ambiente ainda incipiente no que tange ao registro e divulgação do conhecimento explícito. No entanto estes problemas podem e devem ser combatidos por meio de mecanismos eficazes, a fim de garantir que o conhecimento seja compartilhado entre os estrategistas e decisores experientes e novatos existentes no CDT. A Organização, como geradora de diversos projetos, enfrenta o problema de alta rotatividade entre os seus profissionais. Esta particularidade advém do fato de que muitos profissionais almejam os concursos públicos e melhores remunerações. Por este motivo, no CDT, tem ocorrido muita fuga de conhecimento gerado no transcórre de cada projeto, pois quando o profissional sai da Instituição leva consigo o conhecimento gerado. Verificou-se que os estrategistas e decisores reconhecem a necessidade de se transmitir o conhecimento aos mais novos e os mais novos entendem que há a lacuna de conhecimento com relação aos mais experientes. Os experientes sentem a necessidade de mais registros do conhecimento explícito da Organização e os novatos carecem tanto dos registros do conhecimento explícito quanto da transferência do conhecimento tácito por parte dos mais experientes.

De acordo com os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa, verificou-se a necessidade de se criar uma cultura organizacional alinhada aos processos da GCE. Antes, contudo, deve-se estabelecer políticas claras que apóiem a transferência e o

compartilhamento do conhecimento. Observou-se que o CDT não tem considerado amplamente a Gestão do Conhecimento Estratégico em seus projetos. Acredita-se que isto possa ter impacto na geração e coordenação de novos projetos, pois o conhecimento anterior poderia ser utilizado em novos cenários. Supõe-se que o Sistema de Aprimoramento de Estrategistas e Decisores Novatos, proposto por Miranda (2004) seja um aspecto importante para geração, compartilhamento, transferência e registro do conhecimento gerado na Organização. Considera-se, ainda, neste cenário, a questão da alta rotatividade entre os profissionais do Centro; pois este aspecto impacta em futuros projetos e tarefas da Organização. Desta forma, atendendo ao proposto como objetivo geral da pesquisa, avaliou-se sob a perspectiva da GCE o aprimoramento dos estrategistas e decisores novatos com relação à transferência de conhecimento por parte dos respectivos profissionais mais experientes, o que pode, no transcorrer das tarefas realizadas no CDT-UnB, conduzir ao retrabalho e à desmotivação.

Em resumo, observou-se que o CDT-UnB possui alto nível de geração de conhecimento, contudo ainda não aplica efetivamente os processos inerentes à gestão do conhecimento estratégico. Neste sentido, sugere-se a adoção de mecanismos que funcionem como minimizadores desta problemática para que o Centro não se torne refém da fuga excessiva de conhecimento gerado em seus projetos e atividades. Acredita-se que os estrategistas e decisores experientes devam preocupar-se em criar condições para que a transferência e compartilhamento de seus conhecimentos sejam efetivamente repassados aos novatos. Os profissionais sinalizaram que a criação de uma cultura organizacional alinhada à GCE é o primeiro passo neste sentido; contudo deve-se ressaltar que a alta direção deve apoiar continuamente esta iniciativa. Propõe-se especial atenção à GCE, pois a implementação da gestão do conhecimento na Organização traz como resultante direta o aumento do nível de satisfação e realização dos profissionais envolvidos nos processos. Ainda neste sentido, cabe ressaltar que a falta de motivação no ambiente de trabalho torna-se um aspecto negativo para o enriquecimento da Organização. Por último, deve-se realçar a importância da imagem do Centro junto aos seus parceiros e colaboradores. A GCE colabora com este aspecto na medida em que dinamiza e nivela o conhecimento dos atores envolvidos no processo.

10 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Constatou-se a necessidade de se verificar a existência do modelo proposto por Miranda (2004) no âmbito do CDT-UnB, por tratar-se de uma Instituição onde há grande geração de conhecimento. No transcorrer da realização da pesquisa notou-se uma lacuna entre o conhecimento dos estrategistas e decisores novatos e os experientes. Neste sentido, pode-se elencar algumas consequências oriundas do cenário acima: falta de motivação, tempo gasto na busca pelo conhecimento explícito, fuga de conhecimento tácito da organização, falta de histórico organizacional, dentre outros efeitos negativos. Observou-se que um dos principais aspectos associados à falta de aderência aos processos da GCE no CDT-UnB decorre da ausência de cultura organizacional, bem com a inexistência de uma política clara que efetivamente apóie a gestão do conhecimento. O conhecimento, de acordo com a literatura, tornou-se um importante ativo das organizações; por isso deve-se considerar a aplicação da gestão do conhecimento nos processos de geração e compartilhamento deste importante ativo intangível. Neste sentido, podem-se recomendar outros estudos com o objetivo de se otimizar os conceitos afetos à GCE:

1. Aplicação do SAEDN num escopo mais amplo, a saber: em empresas dos ramos governamental, industrial e comercial.

Este tema visa constatar a aplicação do modelo do sistema acima mencionado em uma diversidade maior de profissionais, consolidando sua concepção.

2. Influência do perfil de aprendizado dos profissionais, de acordo com o LSI, nas fases dos processos da GCE.

Esta abordagem apóia-se no impacto que os perfis convergente, divergente, acomodador e assimilador acarretam na transferência e compartilhamento do conhecimento estratégico, pois o foco principal desta pesquisa não enfatizou esta metodologia com maior profundidade.

3. Aprofundamento da correlação entre o SAEDN e o estilo interpessoal preconizado pela Janela de Johari.

No transcorrer da pesquisa, percebeu-se que as características inerentes à personalidade do profissional afetam em sua propensão em compartilhar e transmitir o conhecimento. Contudo, não foi intenção do pesquisador focar sua atenção nesta metodologia, pois o foco teve-se a constatação da aderência do SAEDN pela Organização objeto de estudo deste trabalho científico.

4. Imersão nas fases da metodologia SSM com relação às problemáticas associadas ao SAEDN e seus subsistemas.

Sugere-se explorar o tema adentrando em suas sete fases, pois no transcorrer desta pesquisa apenas houve a abordagem nas duas primeiras fases da Metodologia retrocitada.

11 REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1986.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARMAREGO, J. **Kolb - Learning Style Inventory. Kolb online versão 1.8, 2007**. Disponível em: <<http://www.cadplan.com.au/KolbOnline.html>>. Acesso em: 20 de jul. 2009.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2007. - Série Didática - Ed. da UFSC.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BORKO, H. **Information Science: What is it?** v 19, n 1, p 3-5, 1968. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/533107/Borko-H-v-19-n-1-p-35-1968>>, 1968. Acesso em: 27 de Jan. 2009.
- BOYATZIS, A. R. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley, p. 20-21, 1982.
- BRENNAN, P. **Systems Thinking - Hard System Methodology**. Disponível em: <http://paulbrennantelecom.com/Systems%20Thinking_HSM.htm>, 2008. Acesso em: 19 set. 2008.
- CASTRO, J. M.; ABREU, P. G. F. **Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652006000300002>, 2006. Acesso em: 25 ago. 2008.
- CHAPMAN, A. **Johari window --- Ingham and Luft's Johari Window model diagrams and examples - for self-awareness, personal development, group development and understanding relationships**. Alan Chapman adaptation, review and code 1995-2009, based on Ingham and Luft's original Johari Window concept. Disponível em: <<http://www.businessballs.com/johariwindowmodel.htm>>, 2009. Acesso em: 17 out. 2009.
- CHECKLAND, P. **Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective**. Systems Research and Behavioral Science Syst. Res. 17, S11-S58 (2000). Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.133.7381&rep=rep1&type=pdf>>, 2000. Acesso em: 19 out. 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Tradução: Carlos Afonso Malferrari. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** Tradução de Eliana Rocha. 2. ed. São Paulo, SP: SENAC, 2006.

COSTA, S. M. S. **A metodologia de sistemas flexíveis aplicada a estudos em Ciência da Informação: uma experiência pedagógica.** Disponível em: <<http://revistas.puc-campinas.edu.br/transinfo/viewarticle.php?id=32>>, 2003. Acesso em: 29 jul. 2008.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica: Teoria e prática.** Rio de Janeiro: Axcel Books Brasil, 2003.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm.** 2. ed. Oxford: Blackwell Business, 1992.

DAVENPORT, H. T. & PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Tradução: Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. **Knowledge management: semantic drift or conceptual shift? Journal of Education for Library and Information Science,** 2000.

EYSENCK, M. W.; KEANE, M. T. **Psicologia cognitiva: um manual de referências bibliográficas.** Tradução: Wagner Gesser e Maria Helena Fenalti Gesser. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa.** São Paulo: Folha de S. Paulo, 1995.

FINEGAN, A. **Soft Systems Methodology: An Alternative Approach to Knowledge Elicitation in Complex and Poorly Defined Systems.** Disponível em: <<http://www.complexity.org.au/ci/vol01/finega01/html/>>, 1994. Acesso em: 28 jul. 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRITZEN, S. J. **Janela de johari: exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade.** 13. ed. Petrópolis: Editora Vozes Ltda 1998.

GARTNER GROUP. **Knowledge Management Scenario.** Disponível em: <<http://www.gartnergroup.com>>, 2000. Acesso em: 27 jan. 2009.

GARVIN, D. A. et al. **Aprender a aprender. HSM Management.** Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/p8.htm>>, 1998. Acesso em: 04 ago. 2009.

GERMAIN, M. L. **Stages of Psychometric Measure Development: The example of the Generalized Expertise Measure (GEM).** Disponível em: <http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1b/e0/01.pdf>, 2006. Acesso em: 04 out. 2009.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILAD, B. E. W. **Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risks and create powerful strategies**. New York: AMACOM, 2003.
- GOVINDARAJAN, V; GUPTA, A. K. **Building an Effective Global Business Team**. MIT Sloan Management Review, v. 42, n. 4, p. 63-71, Summer 2001.
- HUTTON, S. **Soft systems - another layer to the 'v'?** Headmark Analysis. HMA-0703-2. Disponível em : < <http://www.incoseonline.org.uk/Documents/Bristol/BLG070328-SSM.pdf>>, 2007. Acesso em: 28 jul. 2008.
- INÁCIO, S. R. L. **O uso da inteligência competitiva e os seus sete subprocessos**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/8678/1/o-uso-da-inteligencia-competitiva-e-seus-sete-subprocessos/pagina1.html>>, 2008. Acesso em: 25 ago. 2008.
- JOHNSON, A. R. **What is Competitive Intelligence?** Aurora WDC. Disponível em: <<http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm>>, 2000. Acesso em: 25 ago. 2008.
- KISSIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da Saúde. Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, vol 4, São Paulo, 1998.
- KLEIN, D. A. **Gestão estratégica do capital intelectual: Recursos para a economia baseada em conhecimento**. Tradução: Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KOLB, D.A; KOLB, A.Y. **The Kolb Learning Style Inventory - Version 3.1. Technical Specifications**. Hay Group: Western Reserve University. Disponível em: < http://www.learningfromexperience.com/images/uploads/Tech_spec_LSI.pdf >, 2005. Acesso em: 17 out. 2009.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 5. ed. 2008.
- LE BOTERF, G. **De la compétence – essai sur un attacteur étrange**. Quatrième tirage, Paris: Les Éditions D'Organizations, 1995.
- 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, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.sct.embrapa.br/publicacoes/FernandoLeite_CI.pdf>. Acesso em 26 jan. 2009.
- LEVIN, J.; FOX, J. A. **Estatística para Ciências humanas**. Tradução: Sérgio Francisco Costa. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LINS, S. **Transferindo conhecimento tácito – Uma abordagem construtivista**. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2003.

LUFT, J.; INGHAM, H.. **The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development.** Los Angeles:UCLA, 1955.

MAQSOOD, T. et al. **Five case studies applying Soft Systems Methodology to Knowledge Management.** Disponível em: <http://www.construction-innovation.info/images/pdfs/Research_library/ResearchLibraryA/Refereed_Conference_papers/Five_Case_Studies.pdf>. Austrália: Melbourne RMIT University, 2004. Acesso em: 28 jul. 2008.

MCDONALD, C. **Information systems foundations - Karl Popper's third world.** North America: Australasian Journal of Information Systems, 1020 08 2007. Disponível em: <<http://dl.acs.org.au/index.php/ajis/article/view/446/404>>, 2002. Acesso em: 01 set. 2009.

MCINERNEY, C. **Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge.** Journal of the American Society for Information Science and Technology, 2002. Disponível em:<http://www.scils.rutgers.edu/~clairemc/KM_dynamic_nature.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2009.

MENDES, S. P. **Gestão do conhecimento individual.** Florianópolis: Visual Books, 2005.

MILLS, J.; *et al.* **Competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MIRANDA, R. C. R. **Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado.** Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Brasília: UnB, Departamento de Ciência da Informação e da Documentação, 2004. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=530>. Acesso em: 27 jan. 2009.

MIRANDA, R. C. R. **Informações estratégicas: estudo de caso aplicado à ECT.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Brasília: UnB, Departamento de Ciência da Informação e da Documentação, 1999.

MIRANDA, R. C. R.; COSTA, Sely Maria de Souza. **Strategic knowledge management: a conceptual framework.** In: SULIVAN, H. (Ed.). **Knowledge management: nurturing culture, innovation and technology: proceedings of the 2005.** Internacional Conference on Knowledge Management. Singapore: World Scientific, 2005. p. 417-434.

MORESI, E. A. D. **Inteligência organizacional: um referencial integrado.** 2001, vol.30, n.2, pp. 35-46. ISSN 0100-1965. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652001000200006&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 25 ago. 2008.

NETO, P. V. **Estatística Descritiva: Conceitos Básicos.** Disponível em: <http://uni.educacional.com.br/up/59960001/3103751/Apos_Est_I_Fev04_C1.pdf>, 2004. Acesso em: 16 ago 2009.

NEUFELD, J. L.. **Estatística aplicada à administração usando Excel.** São Paulo: Prentice

Hall, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento.** Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

O'REILLY, K. W. **Gerenciando as Correntezas: Como inovar frente às turbulências. Casos sobre a vanguarda das organizações que aprendem.** Tradução: José Henrique Lamensdorf. São Paulo: Futura, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial.** 13. ed. São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, M. M.. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, W. V. **Fundamentos de metodologia científica.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

PEREIRA, M. F.; KICH, J. I F. **Um estudo da contribuição de Richard Whittington para a estratégia.** Disponível em: <<http://www.atsie.com/Portals/4/artigos/Um%20estudo%20da%20contribui%C3%A7ao%20de%20Richard%20Whittington%20para%20a%20Estrategia.pdf>>, 2008. Acesso em: 27 jan. 2009.

PÉREZ, M. M. **Identificación y representación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemológica clásica.** Documentos de proyecto DP04-001. Disponível em: <<http://www.uoc.edu/in3/dt/20392/20392.pdf>>, 2004. Acesso em: 20 maio 2008.

PHAM, K. **How effective is Soft Systems Methodology as an alternative to the dominant and so-called 'hard' approaches to Information Systems design and development? When is this approach most useful? Discuss with examples.** Disponível em: <<http://www.angelfire.com/ab7/conmciha/5AKimPham.pdf>>, 2003. Acesso em: 19 set. 2008.

PIRES, I. J. B. **A pesquisa sob o enfoque da estatística.** Tradução: Maria Claudia S. R. Ratto. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2006.

PRAHALAD, C.K. **A competência essencial.** São Paulo: HSM Management, n.1, p.6-11, mar./abr. 1997.

PRESCOTT, J. E. **Competitive intelligence: a guide for your journey to best-practice process.** Houston: APQC Publications, 2004.

SAAD, N. H. et al. **Using soft systems methodology in formulating knowledge management systems strategy for Malaysian institutions of higher education.** Disponível em: <<http://www.waseda.jp/assoc-cioacademy/pdf/nor.pdf>>, 2006. Acesso em: 28 jul. 2008.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Tradução: OP Traduções. 23. ed. São Paulo: Best Seller, 2008.

SIDIA M.C.J. **Bioestatística. Princípios e Aplicações.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas.** Tradução: Ângela Biaggio. São Paulo: Atlas, 1997.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração.** Tradução: Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

STERNBERG, R. J. **Psicologia cognitiva.** Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

STEWART, T. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. São Paulo, Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações.** Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource.** 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

TEIXEIRA, D. M. **Estatística descomplicada.** 8. ed. Brasília: Vestcon, 2002.

TERRA, J. C. C.. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva.** Terra Forum Consultores. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Gestao%20do%20Conhecimento%20e%20Inteligencia%20Competitiva.pdf>>. Acesso em: 26 ago 2008.

THORNDIKE, E. L. (1927). **Measurement of intelligence.** New York: Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University.

TOMANIK, E. A. **O olhar no espelho – Conversas sobre a pesquisa em Ciências Sociais.** Maringá: Eduem, 2. ed., 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação : o positivismo, a fenomenologia, o marxismo.** São Paulo, SP: Atlas, 1994.

TZU, S. **A arte da guerra.** 18. ed. Tradução: James Clavell. São Paulo, SP: Record, 1996.

UNDERWOOD, J. **Soft Systems Methodology.** Disponível em: <<http://www-staff.it.uts.edu.au/~jim/bpt/ssm.html#root>>, 1996. Acesso em: 28 jul. 2008.

VALENTIM, M. L. P. **Informação estratégica: insumo para tomada de decisão.** São Paulo: APB, abril 1994.

WARWICK, J. **SSM: A Thirty Year Retrospective.** TMME, vol 5, números 2/3, p.269. Disponível em:

<http://www.math.umt.edu/TMME/vol5no2and3/TMME_vol5nos2and3_a9_pp.269_290.pdf>, 2008. Acesso em: 19 set. 2008.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. Tradução: Martha Malvezzi Leal e Maria Lucia G. L. Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

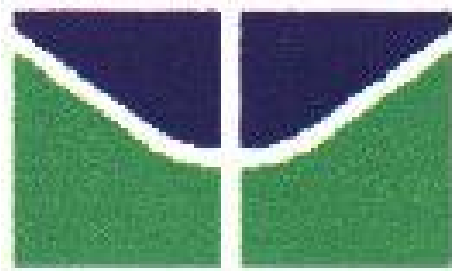
WILSON, Brian. **Systems: concepts, methodologies and applications**. 2. ed. Lancaster: John Wiley & Sons, 1990.

WILSON, T. D. **The nonsense of knowledge management**. **Information Research**, v. 8, n. 1, paper n. 144. Disponível em: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>>, 2002. Acesso em: 27 jan. 2009.

YEN, D. H. **The Johari Window: The process of human interaction**. Disponível em: <http://www.noogenesis.com/game_theory/johari/johari_window.html>, 1999. Acesso em: 19 set. 2008.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS ESTRATEGISTAS E DECISORES



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E
DOCUMENTAÇÃO PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO.

Prezado (a) Sr.(a):

Estamos desenvolvendo pesquisa que busca avaliar a lacuna de conhecimento existente entre dois grupos de profissionais atuantes no nível estratégico de uma organização e suas vertentes novatos e experientes: os **estrategistas**, responsáveis pela análise de dados, consolidação de hipóteses e apresentação de alternativas de ação, ou seja, a formulação estratégica; e os **tomadores de decisão estratégica**, responsáveis pela decisão (escolha de alternativas) sobre qual o caminho a ser tomado pela organização, ou seja, a decisão estratégica.

Assim, o estudo se configura como instrumento para melhor conhecer a atuação desses profissionais, possibilitando a proposição de medidas que venham a enriquecer a literatura sobre o desenvolvimento do conhecimento estratégico, bem como sua efetiva transferência tácita entre os respectivos profissionais experientes e novatos. O referencial teórico está balizado principalmente no subsistema SAEDN (Subsistema de aprimoramento de estrategistas e decisores novatos) que faz parte do SGCE (Sistema de gestão do conhecimento estratégico), proposto pelo professor Roberto Miranda em 2004.

Lembramos que os dados aqui indicados serão tomados de forma consolidada e não individualmente, resguardando-se a identidade e as qualificações pessoais de quem os forneceu. Nesta ocasião, torna-se oportuno consultar o (a) sr. (a) quanto à possibilidade de estar sendo entrevistado(a) em uma outra ocasião. Tal necessidade advém da possibilidade de se efetuar aprofundamento do tema, com impressões e colocações pessoais que a entrevista permite. Com o intuito de melhorar a compreensão das questões que serão apresentadas a seguir, seguem abaixo alguns conceitos que estarão inseridos no instrumento de coleta de dados:

- **Conhecimento organizacional** – É todo conhecimento existente na organização. Engloba o conhecimento estratégico que está focado na elaboração de estratégias para a tomada de decisões.

- **Conhecimento tácito** – É a modalidade de conhecimento que se relaciona às crenças, experiências e valores das pessoas. Devido a esta peculiaridade, esta vertente do conhecimento humano é extremamente difícil de ser capturada. Divide-se em tácito intrínseco, que não pode ser elicitado e tácito extrínseco, que pode ser elicitado e tornado conhecimento explícito.
- **Conhecimento explícito** – É o conhecimento registrado em livros, publicações e outros meios físicos .
- **Estrategista** – é o profissional responsável pela análise de dados, consolidação e apresentação de propostas de estratégias a serem apreciadas pelos decisores envolvidos.
- **Formulação estratégica** – É a ação realizada pelos estrategistas. Consiste da coleta, análise e elaboração de propostas de estratégias que subsidiam a a tomada de decisões estratégicas para a organização.
- **Decisão estratégica** – É a ação realizada por autoridade formalmente constituída, com base na formulação estratégica da organização.
- **Novato** – colaboradores que não possuem experiência com relação à formulação estratégica e tomada de decisão. Para esta pesquisa tomar-se-á como parâmetro os profissionais com menos de 10 anos atuando numa área específica, bem como as características elencadas na pesquisa *Generalized Expertise Measure* - GEM, proposta por Marie-Line Germain (2006).
- **Experiente** – colaboradores que possuem experiência com relação à formulação estratégica e tomada de decisão. Para esta pesquisa tomar-se-á como parâmetro os profissionais com mais de 10 anos atuando numa área específica, bem como as características elencadas na pesquisa *Generalized Expertise Measure* - GEM, proposta por Marie-Line Germain (2006).

Estilos de aprendizagem (Kolb,2005):

- **Divergentes**: aquele que realça a aplicação prática das idéias.
- **Convergentes**: foca na capacidade de imaginação.
- **Assimilador**: capacidade de criar modelos teóricos.
- **Acomodador**: realça suas habilidades em executar as metas e vivenciar novas experiências.

Parâmetros da Janela de Johari:

- **Eu aberto**: o “eu” aberto representa as facetas da personalidade conhecidas pela própria pessoa que está disposta a participá-las aos outros.
- **Eu oculto**: o “eu” oculto representa os aspectos da personalidade conhecidas pela própria pessoa, mas que não pretende tornar pública aos demais.

- **Eu cego**: representa a área cega da personalidade da pessoa, que inconscientemente esconde de si mesma, mas que faz parte do comportamento que comunica aos outros.
- **Eu desconhecido**: o “eu” desconhecido, que representa as diversidades da personalidade da pessoa. Engloba uma área totalmente desconhecida.

Neste sentido, a pesquisa ora desenvolvida é constituída de instrumento de coleta de dados, cujo objetivo é delinear o perfil de aprendizagem dos profissionais envolvidos, de forma que seja possível, por meio da análise e da avaliação que seguem este momento do trabalho, apontar possíveis medidas que visem melhorar a transferência de conhecimento tácito e explícito entre os estrategistas e decisores experientes e novatos existentes na organização; bem como contribuir com a literatura científica sobre os temas abordados. Os dados aqui indicados serão tratados de forma agregada e não individualmente, resguardando-se a identidade e as qualificações pessoais de quem os forneceu. De antemão, agradeço a sua muito preciosa colaboração, lembrando que ela é fundamental no fortalecimento da pesquisa científica no Brasil. Antecipadamente, somos gratos por sua colaboração que em muito fortalece a pesquisa científica no Brasil.

Cordialmente,

Aluno de Mestrado da UnB: JOÃO BATISTA MARTINS

jbsicam@yahoo.com.br

Grupo IV – PERSONALIDADE E ESTILOS DE APRENDIZAGEM

Escolha, nas duas questões abaixo, apenas uma alternativa.

Em termos profissionais você se julga:

() Suscetível ao compartilhamento de experiências à medida que a confiança e a verdade aumentam com o colega de trabalho.
--

() Reservado no que tange aos aspectos de sua personalidade particular, ou seja, não partilha da ideia de revelar algumas características inerentes aos seus procedimentos tácitos. Age desta maneira para propiciar uma auto-proteção, cujo intuito é evitar <i>feedback</i> indesejável.

() Inconsciente em algumas peculiaridades pertinentes a sua personalidade, ou seja, percebe que alguns comportamentos tácitos são constatados pelos colegas de trabalho; contudo não os consegue efetivamente identificá-los.
--

() Perceptível no que tange à predominância, no ambiente de trabalho, de sua personalidade desconhecida quando em suas atividades do cotidiano.
--

Quanto à sua atuação profissional você:
--

() Atua de forma ativa, realçando a aplicação prática de ideias.

() Foca na capacidade de imaginação: visualiza a situações concretas a partir de várias perspectivas.
--

() Centraliza na habilidade de criar modelos teóricos: assimila observações desencontradas e as transforma numa explicação integrada.
--

() Realça suas habilidades em executar as metas e vivenciar novas experiências.
--

GRUPO V – VISÃO SOBRE ESTRATEGISTAS E DECISORES					
Quesito a ser avaliado					
1 – Concordo totalmente					
2 – Concordo parcialmente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3 – Não concordo e nem discordo					
4 – Discordo parcialmente					
5 – Discordo totalmente					
1. Os estrategistas e decisores experientes devem exercer a monitoria dos respectivos profissionais novatos com o intuito de aprimorá-los.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. O conhecimento é um ativo que possui comportamento antagônico com relação aos bens tangíveis, ou seja, à medida que é compartilhado tende a aumentar o seu valor agregado para a organização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. A transferência de conhecimento entre os estrategistas e decisores experientes e novatos será otimizada por meio de um ambiente organizacional onde haja confiança mútua	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. A propagação do conhecimento estratégico é dinamizada por meio da competitividade interna entre os funcionários	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Os aplicativos e equipamentos relativos à tecnologia da informação são suficientes para resolver o compartilhamento do conhecimento estratégico explícito e tácito existente na organização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Visando suprir a necessidade dos estrategistas e decisores novatos, a geração e o acesso a uma base de dados de conhecimento explícito da empresa resolvem os problemas existentes no âmbito da tomada de decisões dos profissionais supracitados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

GRUPO V – VISÃO SOBRE ESTRATEGISTAS E DECISORES					
Quesito a ser avaliado					
1 – Concordo totalmente					
2 – Concordo parcialmente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3 – Não concordo e nem discordo					
4 – Discordo parcialmente					
5 – Discordo totalmente					
7. As técnicas e as ferramentas de ti que propiciam a transferência de conhecimento entre os estrategistas e decisores novatos e experientes deve ser uma diretriz apoiada pela diretoria da empresa?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. A cultura organizacional é um fator que afeta diretamente na motivação dos estrategistas e decisores no que tange a criação e a difusão do conhecimento estratégico?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. O processo de gestão do conhecimento estratégico deve envolver as fases de aquisição, captura, criação, codificação, armazenamento, transferência, compartilhamento, difusão, utilização e aplicação do conhecimento?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Os estrategistas e os decisores são os principais atores envolvidos na gestão do conhecimento estratégico?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Grupo VI – INVENTÁRIO DE ESTILO DE APRENDIZADO

Classifique as proposições indicadas a seguir, quanto às suas peculiaridades no que tange ao aprendizado. Procure assinalar valores de 1 (menos importante) a 4 (mais importante) evitando alocar um mesmo valor para características diferentes.

1 – Quando eu aprendo:

Gosto de lidar com meus sentimentos	(1)	(2)	(3)	(4)
Gosto de refletir em ideias relacionadas ao ensino absorvido	(1)	(2)	(3)	(4)
Gosto de praticar meus conhecimentos	(1)	(2)	(3)	(4)
Gosto de observar e ouvir	(1)	(2)	(3)	(4)

2 – Eu aprendo melhor quando:

Ouçó e observo atentamente	(1)	(2)	(3)	(4)
Associo o aprendizado a um pensamento lógico	(1)	(2)	(3)	(4)
Acredito em minha intuição	(1)	(2)	(3)	(4)
Trabalho com empenho	(1)	(2)	(3)	(4)

3 – Quando eu estou aprendendo:

Assimilo o aprendizado por meio da razão	(1)	(2)	(3)	(4)
Sou responsável	(1)	(2)	(3)	(4)
Sou reservado e quieto	(1)	(2)	(3)	(4)
Tenho fortes sentimentos e reações	(1)	(2)	(3)	(4)

4 – Eu aprendo por meio do(a):

Sentimento	(1)	(2)	(3)	(4)
Prática	(1)	(2)	(3)	(4)
Observação	(1)	(2)	(3)	(4)
Pensamento	(1)	(2)	(3)	(4)

5 – Quando eu aprendo:

Estou aberto para novas experiências	(1)	(2)	(3)	(4)
Procuro todas as soluções relacionadas ao aprendizado	(1)	(2)	(3)	(4)
Gosto de analisar as coisas e dividi-las em partes	(1)	(2)	(3)	(4)
Gosto de buscar outros aprendizados associados ao assunto	(1)	(2)	(3)	(4)

6 – Quando estou aprendendo sou:

Um observador	(1)	(2)	(3)	(4)
Uma pessoa ativa	(1)	(2)	(3)	(4)
Uma pessoa intuitiva	(1)	(2)	(3)	(4)
Uma pessoa lógica	(1)	(2)	(3)	(4)

7 – Eu aprendo melhor por meio:

Da observação	(1)	(2)	(3)	(4)
Da relação entre as pessoas	(1)	(2)	(3)	(4)
De teorias	(1)	(2)	(3)	(4)
Da prática	(1)	(2)	(3)	(4)

8 – Quando eu aprendo:

Gosto de ver o resultado de meu trabalho e aprendizado	(1)	(2)	(3)	(4)
Gosto das idéias e das teorias envolvidas no aprendizado	(1)	(2)	(3)	(4)
Assimilo o conhecimento adquirido e então o aplico em minhas ações	(1)	(2)	(3)	(4)
Fico completamente envolvido no aprendizado	(1)	(2)	(3)	(4)

9 – Eu aprendo melhor quando:

Foco em minhas observações	(1)	(2)	(3)	(4)
Me amparo em meus sentimentos	(1)	(2)	(3)	(4)
Posso utilizar o conhecimento adquirido	(1)	(2)	(3)	(4)
Confio em minhas idéias	(1)	(2)	(3)	(4)

10 – Quando estou aprendendo sou:

Reservado	(1)	(2)	(3)	(4)
Acessível	(1)	(2)	(3)	(4)
Responsável	(1)	(2)	(3)	(4)
Racional	(1)	(2)	(3)	(4)

11 – Quando eu aprendo:

Estou envolvido	(1)	(2)	(3)	(4)
Gosto de observar	(1)	(2)	(3)	(4)
Avalio as coisas	(1)	(2)	(3)	(4)
Gosto de agir	(1)	(2)	(3)	(4)

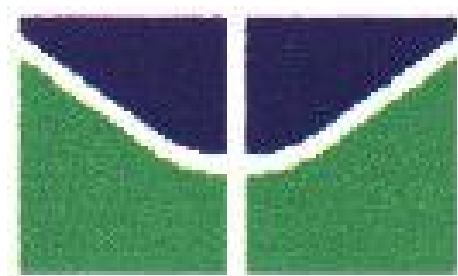
12 - Aprendo melhor quando:

Analiso as idéias	(1)	(2)	(3)	(4)
Sou receptivo e mente aberta	(1)	(2)	(3)	(4)
Sou cuidadoso	(1)	(2)	(3)	(4)
Sou prático	(1)	(2)	(3)	(4)

Fonte do questionário acima: Adaptado de Armarego (2007).

Agradecemos a sua participação

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E
DOCUMENTAÇÃO PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO.

Prezado (a) Sr.(a):

Estamos desenvolvendo uma pesquisa empírica que busca avaliar a lacuna de conhecimento existente entre dois grupos de profissionais atuantes no nível estratégico de uma organização e suas vertentes novatos e experientes: os **estrategistas**, responsáveis pela análise de dados, consolidação de hipóteses e apresentação de alternativas de ação estratégica, ou seja, a formulação estratégica; e os **tomadores de decisão estratégica**, responsáveis pela decisão (escolha de alternativas) sobre qual o caminho a ser tomado pela organização, ou seja, a decisão estratégica.

Assim, o estudo se configura como instrumento para melhor conhecer a atuação desses profissionais, possibilitando a proposição de medidas que venham a enriquecer a literatura sobre o desenvolvimento do conhecimento estratégico, bem como sua efetiva transferência tácita entre os respectivos profissionais experientes e novatos. O referencial teórico está balizado principalmente no subsistema SAEDN (Subsistema de aprimoramento de estrategistas e decisores novatos) que faz parte do SGCE (Sistema de gestão do conhecimento estratégico), proposto pelo professor Roberto Miranda em 2004.

Lembramos que os dados aqui indicados serão tomados de forma consolidada e não individualmente, resguardando-se a identidade e as qualificações pessoais de quem os forneceu. Antecipadamente, somos gratos por sua colaboração que em muito fortalece a pesquisa científica no Brasil.

Cordialmente,

Aluno de Mestrado da UnB: JOÃO BATISTA MARTINS

jbsicam@yahoo.com.br

Com o intuito de melhorar a compreensão das questões que serão apresentadas a seguir, seguem abaixo alguns conceitos que estarão inseridos no instrumento de coleta de dados:

- **Conhecimento organizacional** – É todo conhecimento existente na organização. Engloba o conhecimento estratégico que está focado na elaboração de estratégias para a tomada de decisões.
- **Conhecimento tácito** – É a modalidade de conhecimento que reside nas mentes das pessoas. Devido a esta peculiaridade, esta vertente do conhecimento humano é extremamente difícil de ser capturada.
- **Conhecimento explícito** – É o conhecimento registrado em livros, publicações e outros meios físicos existentes na organização.
- **Estrategista** – é o profissional responsável pela análise de dados, consolidação e apresentação de proposta de ações estratégicas, ou seja, a formulação estratégica, a ser apreciada pelos decisores envolvidos.
- **Formulação estratégica** – É a ação realizada pelos estrategistas, Consiste na elaboração de plano cujo objetivo é a tomada de decisões fundamentais para a organização.
- **Decisão estratégica** – É a ação realizada pelo decisor, com base na formulação estratégica da organização.
- **Decisor** – é o profissional responsável pela ação de tomar decisão, com base nas estratégias formuladas.
- **Novato** – não possuem experiência com relação à formulação estratégica e tomada de decisão. Para esta pesquisa tomar-se-á como parâmetro os profissionais com menos de 10 anos atuando numa mesma área.
- **Experiente** - possuem experiência com relação à formulação estratégica e tomada de decisão. Para esta pesquisa tomar-se-á como parâmetro os profissionais com mais de 10 anos atuando numa mesma área.
- **Ferramentas de TI** – A Tecnologia da Informação possui diversos aplicativos que atuam como facilitadores para a gestão do conhecimento e da informação, a saber: portal corporativo, comunidades de prática, escritório de projetos, fórum do conhecimento, dentre outros.
 - Os estilos de aprendizagem focalizados nesta pesquisa são os seguintes Kolb (2005, p.5):
 - **Divergentes**: aquele que realça a aplicação prática das idéias.
 - **Convergentes**: foca na capacidade de imaginação.
 - **Assimilador**: capacidade de criar modelos teóricos.
 - **Acomodador**: realça suas habilidades em executar as metas e vivenciar novas experiências.

- Os parâmetros abordados nesta pergunta são inerentes a Janela de Johari, a saber:
 - **Eu aberto:** o “eu” aberto representa as facetas da personalidade conhecidas pela própria pessoa que está disposta a participá-las aos outros.
 - **Eu secreto:** o “eu” secreto representa os aspectos da personalidade conhecidas pela própria pessoa, mas que não pretende tornar pública aos demais.
 - **Eu cego:** representa a área cega da personalidade da pessoa, que inconscientemente esconde de si mesma, mas que faz parte do comportamento que comunica aos outros.
 - **Eu desconhecido:** o “eu” desconhecido, que representa as diversidades da personalidade da pessoa. Engloba uma área totalmente desconhecida.

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1 – De acordo com sua percepção diante dos problemas estratégicos, as experiências do mundo que os estrategistas e decisores detêm afetam diretamente em suas tomadas de decisões (decisores), bem como em seu assessoramento (estrategista)? Como isto ocorre efetivamente?

2 – No tocante à transferência do conhecimento estratégico tácito e explícito, o (a) senhor(a) entende que esta sistemática deve ser apoiada pela alta gerência da empresa? Por quê?

3 – As ferramentas de TI devem atuar como facilitadora na transferência e no compartilhamento do conhecimento explícito existente na empresa? Justifique sua resposta:

4 – De acordo com sua experiência em seu ambiente de trabalho, o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado por intermédio de recompensas? Caso sua resposta seja positiva, qual (is) seria (m) os principais motivos? E caso negativo, por quê?

5 – O papel dos experientes é fundamental na consolidação do conhecimento estratégico da organização, quer seja na condição de “memórias vivas” desse tipo de conhecimento, quer seja no processo de difusão/transferência do conhecimento estratégico aos estrategistas novatos. Sob esta perspectiva, como o senhor (a) estimula a transferência de conhecimento tácito aos mais novatos na empresa?

6 – Em sua organização, há algum tipo de transferência de conhecimento tácito entre os estrategistas e decisores experientes e novatos? Caso a sua resposta seja positiva, qual é o principal aspecto facilitador que possibilita tal sistemática? Em caso negativo, quais são os principais entraves?

7 – Em sua organização, há algum repositório digital de conhecimento explícito que possa ser acessado pelos estrategistas e decisores novatos? Caso a sua resposta seja positiva, qual é o principal aspecto facilitador que possibilita tal sistemática? Em caso negativo, qual são os principais entraves?

Agradecemos a sua participação

APÊNDICE C – AJUSTES DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Prezado Sr./Sra., solicito a gentileza de responder as perguntas abaixo. Todas as indagações são alusivas aos instrumentos de coleta de dados da pesquisa (questionário e entrevista):

1 - Há clareza nos termos utilizados?

2 - Há falhas de digitação? Poderia indicá-la(s)?

3 - O número de perguntas é adequado?

4- As instruções contidas na introdução são suficientes para orientar o correto preenchimento?

5- O fluxo das questões é normal?

6- A disposição das questões facilita a resposta?

7- Quanto ao formato, o tamanho das letras é adequado?

8- O conteúdo gera algum constrangimento?

9 - O conteúdo é objetivo?

10 - O conteúdo desperta interesse?

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA

Prezado Sr./Sra., solicito a gentileza de responder as perguntas abaixo. Todos os questionamentos são atinentes ao instrumento de coleta de dados da pesquisa (entrevista):

Prezado(a) Sr(a). <Nome>:

Convido a V. Sa. a participar, como colaborador (a), da pesquisa de Mestrado em Gestão do conhecimento da UnB. Este termo visa prestar os esclarecimentos necessários; bem como indicar o objetivo do presente estudo. Após ser esclarecido (a) sobre as informações, e havendo interesse e disponibilidade, por gentileza, assine este Termo de consentimento que está em duas vias. Uma delas é a sua e a outra do pesquisador responsável.

Dados da Pesquisa

Tema da pesquisa	Aprimoramento de estrategistas e decisores novatos: a GCE aplicada ao CDT-UNB
Programa de mestrado	CID – UNB
Orientador	Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda
Pesquisador responsável	João Batista Martins
Telefones para contato	(61)3364-8080 ou (61)8198-3458
E-mail	jbsicam@yahoo.com.br

A partir desse estudo pretende-se verificar a aplicabilidade do Sistema de Aprimoramento de Estrategistas e Decisores Novatos – SAEDN, proposto por Miranda (2004) no CID-UnB; bem como sua triangulação com as seguintes metodologias comportamentais: Janela de Johari e Inventário do Ambiente de Aprendizado – LSI. O objetivo desta pesquisa é, de posse do perfil de aprendizagem dos profissionais objeto desta pesquisa, propor iniciativas que melhorem a transferência de conhecimento tácito e explícito entre os estrategistas e decisores experientes e novatos existentes no CDT.

Essa pesquisa está estruturada para atender os requisitos de um estudo de caso realizado no CDT-UnB, recolhendo informações pertinentes aos profissionais objeto da pesquisa com o intuito de capturar o perfil de aprendizagem dos mesmos. Serão realizadas entrevistas com os

estrategistas e decisores experientes e novatos da organização em estudo.

Além disso, aplicar-se-á questionários aos referidos profissionais para complementação das variáveis necessárias à pesquisa. Após a coleta dos dados, à luz da Teoria das cinco disciplinas de Peter Senge (2008) a pesquisa propõe indicar iniciativas que melhorem a lacuna de conhecimento tácito e explícito observada entre os estrategistas e decisores experientes e novatos existentes no CDT. Todos os dados recolhidos serão inteiramente protegidos e sua privacidade resguardada nos seguintes termos abaixo:

- Quer escrevendo ou falando sobre esse estudo, jamais usarei seu nome ou quaisquer outros nomes e indicações que possam revelar sua identidade, salvo com sua expressa permissão.
- Todos os dados recolhidos, escritos e/ou gravados, também serão mantidos em sigilo mantendo sua identidade protegida.
- Sua participação nessa pesquisa é voluntária e você tem total liberdade de se recusar a participar e responder quaisquer perguntas que possam causar constrangimento, ou mesmo deixar de tomar parte nela a qualquer momento.
- A coleta de informações será realizada por meio de entrevistas gravadas que serão agendadas previamente de acordo com sua disponibilidade. Sua participação é de grande importância para o desenvolvimento dessa pesquisa.

A sua assinatura neste Termo, certifica que Vossa Senhoria tem conhecimento dessa pesquisa e da permissão para a utilização dos dados decorrentes dela na elaboração e veiculação de minha dissertação de mestrado e de outros trabalhos resultantes dessa investigação.

JOÃO BATISTA MARTINS

APÊNDICE E – CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Eu, _____ RG _____ CPF _____
_____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado:
Aprimoramento de estrategistas e decisores novatos: a Gestão do Conhecimento Estratégico aplicada ao CDT-UNB, como sujeito colaborador. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo pesquisador: João Batista Martins, dos procedimentos nela envolvidos, assim como os benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto me leve a qualquer penalidade.

Brasília, _____ de _____ de 2009.

Assinatura do respondente/entrevistado da pesquisa: _____