

## DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EMBASADO NA ABORDAGEM DE *BUKOWITZ & WILLIAMS*: ESTUDO DE CASO CIASC

**Rejane Costa<sup>1</sup>;**  
**Gabriel Vieira Ferrari<sup>2</sup>;**  
**Alex do Espirito Santo<sup>3</sup>**

**Abstract:** *In the 21st century, the business scenario requires organizations to apply tools capable of creating a competitive advantage through Knowledge Management. This article aims to carry out a diagnosis of knowledge management in the CIASC company, based on the model proposed by Bukowitz & Williams (2002). The research methodology adopted is qualitative and descriptive, with a cross-sectional approach, and was conducted through a case study. The results indicate the Evaluate section with 52.1%, showing that the difficulties encountered such as existing knowledge and information are not evaluated in a systematic way, generating difficulties in management; difficulty understanding and evaluating organizational performance; and little monitoring of the GC process.*

**Keywords:** *Knowledge Management; Diagnostic; Bukowitz & Williams.*

**Resumo:** *No século XXI, o cenário empresarial exige que as organizações apliquem ferramentas capazes de criar uma vantagem competitiva por meio da Gestão do Conhecimento. Este artigo tem como objetivo realizar um diagnóstico da gestão do conhecimento na empresa CIASC, embasado no modelo proposto por Bukowitz & Williams (2002). A metodologia de pesquisa adotada é qualitativa e descritiva, com um recorte transversal, e foi conduzida por meio de um estudo de caso. Os resultados indicam a seção Avalie com 52,1%, mostrando que as dificuldades encontradas como o conhecimento e as informações existentes não são avaliadas de forma sistemática, gerando dificuldades na gestão; dificuldade para entender e avaliar o desempenho organizacional; e pouco monitoramento do processo de GC.*

**Palavras-chave:** *Gestão do Conhecimento; Diagnóstico; Bukowitz & Williams.*

**Resumen:** *En el siglo XXI, el escenario empresarial exige que las organizaciones apliquen herramientas capaces de crear una ventaja competitiva a través de la Gestión del Conocimiento. Este artículo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento en la empresa CIASC, basado en el modelo propuesto por Bukowitz & Williams (2002). La metodología de investigación adoptada es cualitativa y descriptiva, con enfoque transversal, y se realizó a través de un estudio de caso. Los resultados indican el apartado Evaluar con un 52,1%, mostrando que las dificultades encontradas como el conocimiento y la información existente no son evaluados de manera sistemática, generando dificultades en la gestión; dificultad para comprender y evaluar el desempeño organizacional; y poco seguimiento del proceso de la GC.*

---

1 Assessoria de Tecnologia e Inovação – Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A (CIASC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8186-2483> e-mail: [rejanec@ciasc.sc.gov.br](mailto:rejanec@ciasc.sc.gov.br)

2 Assessoria de Tecnologia e Inovação – Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A (CIASC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9925-7651> e-mail: [gabriel@ciasc.sc.gov.br](mailto:gabriel@ciasc.sc.gov.br)

3 Assessoria de Tecnologia e Inovação – Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A (CIASC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7111-0608> e-mail: [alexes@ciasc.sc.gov.br](mailto:alexes@ciasc.sc.gov.br)

*Palabras clave: Gestión del Conocimiento; Diagnóstico; Bukowitz & Williams.*

## 1 INTRODUÇÃO

É de forma crescente que o conhecimento é entendido e percebido pelas organizações como fonte geradora de valor, principalmente quando a sua utilização está atrelada ao desenvolvimento de novas estratégias. Para conseguir competitividade de mercado, pensando de forma global e agindo de forma local, as empresas devem fazer de seus produtos, processos e serviços um agregado de ideias, o que pode ser obtido a partir do conhecimento que é parte integrante dos processos organizacionais.

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento (GC) vêm ganhando força no ambiente organizacional público e privado, se apresentando como um instrumento capaz de viabilizar melhor interação com o fluxo de informações existentes na rotina das organizações, bem como de estimular o aprendizado neste meio (North & Kumta, 2018). Embora seja uma prática recente, a GC é uma ferramenta estratégica que busca captar, criar e utilizar um recurso intangível: o conhecimento, cuja propriedade deixa de ser privilégio de alguns e passa a se constituir como uma ferramenta de negócio comum a todos os profissionais da organização (Santos & Rados, 2020).

Com o surgimento da Sociedade do Conhecimento deu-se a origem do Capital Intelectual (CI), sociedade essa caracterizada por uma série de mudanças e transformações (Klein, 1998). Para Chiavenato (2007), CI é a soma de tudo o que você sabe, ou seja, em termos organizacionais, é o maior patrimônio de uma organização, é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias. São os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes – seja sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas, etc. O CI representa a junção de três tipos de capital: Capital Interno: processos, modelos, conceitos, sistemas informacionais e administrativos; Capital Externo: clientes, fornecedores, imagem da marca, etc.; e Capital Humano: habilidades dos trabalhadores da empresa, experiências e valores.

Com base em metodologias que permitem aos gestores realizarem um diagnóstico para mapear o nível de gestão do conhecimento, este estudo foi desenvolvido com o objetivo de diagnosticar a gestão do conhecimento no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina (CIASC), embasado no modelo de Bukowitz and Williams (2002). As autoras propuseram um modelo denominado Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), o qual possibilita a análise da gestão do conhecimento nas organizações por meio da avaliação dos processos tático e estratégico (Bukowitz & Williams, 2002). Este artigo abordará como pilares

teóricos a Gestão do Conhecimento e o Modelo do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento que serão detalhados no referencial teórico.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Neste tópico será abordado como se deu a origem, a evolução e alguns modelos de Gestão do Conhecimento

### **2.1 SURGIMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

O termo Gestão do Conhecimento (GC) surgiu inicialmente, como disciplina acadêmica, nos trabalhos de Nonaka, em 1991. Segundo Davenport and Prusak (1998) é um conjunto de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

A Gestão do Conhecimento surgiu nas últimas décadas do século XX como resposta às crescentes demandas por eficiência e inovação nas organizações (Santos & Rados, 2020). Esse campo da administração se concentra na captura, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro de uma empresa, com o objetivo de melhorar o desempenho e a tomada de decisões (Nonaka & Takeuch, 1995).

À medida em que a economia passou a ser mais baseada no conhecimento, as organizações perceberam que o ativo não estava mais apenas em suas instalações e recursos físicos, mas também no conhecimento e na experiência de seus funcionários. O surgimento da internet e das tecnologias de informação desempenharam um papel crucial no desenvolvimento deste campo. Essas tecnologias tornaram mais fácil a coleta, armazenamento e disseminação de informações e conhecimento.

A aprendizagem organizacional passou a ser vista como um diferencial competitivo. As organizações começaram a perceber que aprender com suas próprias experiências e erros é fundamental para o crescimento e a inovação. O renomado pensador da administração Peter Drucker (1993) desempenhou um papel importante ao popularizar a ideia de que estávamos entrando na "Era do Conhecimento". Ele enfatizou a importância da gestão do conhecimento como uma função crítica para o sucesso empresarial.

A gestão do conhecimento também está relacionada à cultura organizacional. As organizações que incentivam a colaboração, a aprendizagem e a partilha de conhecimento tendem a ser mais práticas na implementação dessa disciplina. Com a globalização dos

mercados e das operações comerciais, as empresas perceberam a necessidade de gerenciar o conhecimento de forma eficaz para competir em escala global.

## 2.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A evolução conceitual da GC é um processo fascinante, que reflete as mudanças na forma como as organizações percebem, valorizam e aplicam o conhecimento. De forma sucinta descreve-se a evolução conceitual em décadas (Santos & Rados, 2020; Castaneda & Cuellar, 2020).

**Décadas de 1980 e 1990 - O Surgimento da Gestão do Conhecimento:** nesse período, a gestão do conhecimento emergiu como uma disciplina reconhecida, impulsionada pelo crescente reconhecimento de que o conhecimento é um ativo crítico nas organizações. O foco inicial estava na captura e compartilhamento de conhecimento tácito (conhecimento não formalizado, como experiência prática) por meio de sistemas de informação e intranets. Autores como Peter Drucker, Michael Polanyi; Thomas Davenport e Laurence Prusak; Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuch, desempenharam um papel importante ao destacar a importância da gestão do conhecimento.

**Década de 2000 - Expansão e Tecnologia:** com o avanço das tecnologias de informação, a gestão do conhecimento começou a se apoiar cada vez mais em sistemas digitais, incluindo *intranets*, bancos de dados de melhores práticas e sistemas de colaboração. A ênfase estava na criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento, na qual os funcionários eram incentivados a contribuir com suas experiências e ideias. Autores como Karl Wiig; e David John Snowden desempenharam um papel importante ao elaborarem *Frameworks* de gestão do conhecimento.

**Década de 2010 - Aprendizado Organizacional e Redes Sociais:** a aprendizagem organizacional tornou-se foco central, com a compreensão de que o conhecimento deve ser continuamente atualizado e aplicado. O surgimento de redes sociais corporativas permitiu que as organizações promovessem a colaboração e o compartilhamento de conhecimento em um ambiente mais informal. Autores como Dorothy Leonard e Walter Swap; Georg von Krogh e Ikujiro Nonaka; e Ron Young e Bob Buckman exploraram a transferência de conhecimento tácito.

**Década de 2020 em Diante - Tecnologia Avançada:** a gestão do conhecimento evoluiu para aproveitar tecnologias avançadas, como inteligência artificial e análise de dados. *Chatbots* e assistentes virtuais agora auxiliam na busca de informações e na automação de tarefas

relacionadas ao conhecimento. A análise de dados e o *big data* são usados para identificar padrões e insights valiosos a partir do conhecimento organizacional.

Essa lista não é exaustiva, muitos outros autores, pesquisadores e profissionais influentes também contribuíram para a evolução da gestão do conhecimento em cada década. A gestão do conhecimento é um campo em constante evolução e expansão.

### 2.3 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento das organizações é um ativo intangível de difícil mensuração, e que muitas vezes não está alinhado aos objetivos dessas e tampouco é utilizado de forma estratégica. Com base nessa percepção, verifica-se a necessidade de reverter essa situação e proporcionar às organizações melhores formas de utilização deste recurso tão valioso. Neste intuito serão apresentados no quadro 1 os modelos elaborados por pesquisadores para a GC e sua especificidade:

Quadro 1: Modelos de Gestão do Conhecimento

Ano	Autores	Características
1982	Russell L. Ackoff	Modelo <i>DIKW</i> ( <i>Data, Information, Knowledge, Wisdom</i> ) (1982): este modelo representa a hierarquia da informação (pirâmide), começando com dados brutos e evoluindo para conhecimento e sabedoria. É frequentemente usado para explicar a transformação de dados em conhecimento valioso.
1997	Kaplan e Norton	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC) com indicadores de desempenho e foco estratégico no conhecimento organizacional.
1997	Nonaka; Takeuchi	Estabelece um processo dinâmico e contínuo de criação do conhecimento, que é obtido a partir da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.
1998	Sveiby	Modelo que possibilita calcular o valor do intangível de uma organização, envolvendo três grupos: (1) estrutura externa; (2) estrutura interna; (3) estrutura de competências.
1998	Edvinssone Malone	O modelo <i>Skandia Navigator</i> volta-se para a melhoria do capital intelectual organizacional, utilizando indicadores com foco em: finanças; clientes; pessoas; processos; no desenvolvimento e na renovação.
1998 2003	Davenport; Prusak	Apresentam um modelo de quatro etapas (1) aquisição, (2) codificação e coordenação, (3) transferência e (4) utilização do conhecimento.
1998	Choo	O modelo <i>Knowing Organization</i> propõe o ciclo do uso estratégico da informação nos processos de construção de sentido ( <i>sensemaking</i> ), criação de conhecimento e tomada de decisão.
1998	Leonard-Barton	Modelo que envolve quatro atividades (1) busca por soluções criativas de forma compartilhada; (2) implementação e integração de novas metodologias e ferramentas; (3) prática de experimentos, a partir de protótipos para desenvolvimento de competências; (4) absorção de <i>know-how</i> externo.
1998	Stewart	Modelo que sugere um gráfico em radar do Capital Intelectual, para monitorar indicadores de: rotatividade de trabalhadores do conhecimento, atitude dos funcionários, custo de substituição de banco de dados, satisfação do cliente e valor da marca.

Ano	Autores	Características
1999	Wiig	Modelo que estrutura suas atividades e prioridades no “Ciclo da Evolução do Conhecimento Organizacional”, com cinco estágios: criação do conhecimento; aquisição do conhecimento; refinamento do conhecimento; disponibilização e distribuição do conhecimento e; aplicação do conhecimento.
2000	Teixeira Filho	O modelo apresentado é composto por 5 etapas: preparação, explicitação, socialização, divulgação e avaliação. Em sua análise Teixeira Filho (2000) conclui que o conhecimento está muito associado à ação dos colaboradores da organização.
2001 2005	Terra	Baseia-se em sete dimensões abrangentes da GC: (1) visão e estratégia da alta administração; (2) cultura organizacional; (3) estrutura organizacional (4) políticas de recursos humanos (5) Sistemas de Informações; (6) mensuração de resultados; (7) aprendizado com o ambiente.
2002	Probst et.al	Integra-se com processos essenciais de gestão do conhecimento: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e retenção do conhecimento.
2002	Bukowitz; Williams	Propõem um instrumento avaliativo da GC envolvendo o processo tático (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua) e o processo estratégico (Avalie, Construa/Mantenha, Despoje), gerando recomendações após o diagnóstico.
2005	Sicsú e Dias	Utiliza princípios de planejamento estratégico, Cultura de aprendizagem e tipos de conhecimento, Inovação e modernização, Foco no sistema de informações, Futuro da organização condicionado pela sua história (administração do processo de mudança), Dinâmica interna da organização deve ser colaborativa, Condições tecnológicas adequadas (mínimas), manutenção de recursos humanos qualificados.
2008	Angeloni	Aponta três dimensões interdependentes: (1) infraestrutura - visão holística, cultura, estilo gerencial e a estrutura; (2) pessoas - aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, criatividade e inovação e intuição. (3) tecnologia - redes, <i>data warehouse (business intelligence)</i> , portal do conhecimento, workflow e gerenciamento eletrônico de documentos (GED).
2009	Ikujiro Nonaka e Georg von Krogh	Modelo de Ba (Espaço de Conhecimento): o modelo de Ba enfatiza a importância dos espaços físicos e virtuais onde o conhecimento é compartilhado e criado.
2018 Revisada	David Gurteen	Modelo de Ecosistema de Conhecimento: foca na interação de uma organização com seu ambiente, considerando a gestão do conhecimento como um sistema adaptativo que se alimenta de conhecimento externo e interno.

Fonte: Construção melhorada a partir Vianna et al., (2017).

No seguimento do artigo apresenta-se o modelo utilizado nesta pesquisa, proposto pelas autoras Bukowitz and Williams (2002), no qual é possível diagnosticar de forma sistemática a gestão do conhecimento, analisando em quais fases a organização se encontra mais focada no processo de geração e disseminação do conhecimento.

### 3 O MODELO DE BUKOWITZ E WILLIAMS

O conhecimento é considerado por muitos estudiosos fator de sucesso para as organizações. Todos os dias são geradas novas compreensões à medida que as organizações têm novas experiências, aprendem e avançam. Entretanto, mesmo com tantas abordagens

diferenciadas acerca da GC, percebe-se a necessidade da estruturação desta como uma forma de melhor entender, potencializar e utilizar o conhecimento existente nas organizações.

A partir dessa necessidade, as autoras Bukowitz and Williams (2002) propuseram o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC). Este modelo é fundamentado em um manual de estruturação dos processos da GC, que parte da avaliação inicial da situação da empresa e define conceitos importantes na implementação de práticas que geram e mantêm o conhecimento.

O diagnóstico de gestão do conhecimento (DGC) é dividido em dois processos: “i) **Processo Tático:** no dia a dia, as pessoas coletam as informações para suas tarefas e utilizam este conhecimento para gerar valor para a organização. Aprendem com ele e contribuem para toda a GC” (Bukowitz & Williams, 2002, p. 25); ii) “**Processo Estratégico:** alinhar a estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral de negócios é o objetivo deste processo. Deve existir uma avaliação permanente do capital intelectual dando surgimento a novos papéis e lideranças” (Bukowitz & Williams, 2002, p. 26). No Quadro 2 explana-se de forma detalhada as sete seções do DGC.

Quadro 2 – Apresenta as Seções em cada processo

Processo tático	Processo Estratégico
<p><b>Seção 1. Obtenha:</b> as pessoas não devem mais agir sem informação. Assim, garimpar as informações úteis para as suas tarefas é a atividade inicial. Buscar eficiência dos processos.</p> <p><b>Seção 2. Utilize:</b> inovar ao utilizar a informação é fundamental. Criar novas soluções combinando as informações é a principal atuação desta fase. Estabelecer um ambiente que encoraje as pessoas à criatividade, a utilizar instrumentos, equipamentos e tecnologias são fatores fundamentais.</p> <p><b>Seção 3. Aprenda:</b> “o desafio para as organizações é encontrar maneiras de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 26). Considerar o longo prazo sobre as urgências do curto prazo.</p> <p><b>Seção 4. Contribua:</b> o maior desafio é “conseguir que os empregados contribuam para a base de conhecimento comum com o que aprenderam” [...] (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 26). Convencer pessoas a dar sua contribuição e estabelecer uma infraestrutura são fatores fundamentais.</p>	<p><b>Seção 5. Avalie:</b> medir o crescimento da base de conhecimento e os lucros advindos da utilização do capital intelectual (capital humano) é fundamental nessa fase. Naturalmente, avaliar exige que a empresa defina qual o conhecimento necessário para cumprir sua missão.</p> <p><b>Seção 6. Construa/Mantenha:</b> os relacionamentos internos e externos à organização devem ser parte ativa da construção do conhecimento. É desejável que empregados e fornecedores saibam como funciona a concorrência. Surge, então, um estilo facilitado em substituição ao estreito controle das pessoas.</p> <p><b>Seção 7. Descarte:</b> tal como os ativos físicos, o conhecimento sem valor deve ser descartado. Analisar custos e oportunidades pode indicar alternativas e transferir informações para fora da empresa pode representar ganhos para a empresa.</p>

Fonte: Manual de Gestão do Conhecimento (Bukowitz & Williams, 2002, p. 24-27).

## 4 O ESTUDO DE CASO

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa objeto de pesquisa é o Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina (CIASC), empresa pública catarinense responsável por desenvolver e entregar soluções inovadoras para os governos. Com quase 50 anos de história, presta atendimento para as três instâncias da administração, municipal, estadual e federal, nos âmbitos Executivo, Legislativo e Judiciário. A atuação do CIASC proporciona as condições necessárias à transformação digital no âmbito governamental de Santa Catarina e reflete em agilidade, economia e melhores serviços públicos ao cidadão. Contribui ainda com o fortalecimento da cidadania da população catarinense ao desenvolver tecnologias que facilitam o acesso às ferramentas e aos atendimentos digitais.

A identidade organizacional do CIASC é: “Integrando o governo, conectando as pessoas”. No entanto, para que o planejamento estratégico dê certo, é necessário entender como a empresa guia suas decisões visando atingir os resultados previstos. Neste sentido, foram estabelecidas Missão, Visão e Valores, que buscam estabelecer a identidade e o propósito de um negócio, alinhadas à identidade organizacional. É a partir da Missão, Visão e Valores que as empresas alinham seu propósito e promovem a reflexão sobre o presente e o futuro do empreendimento. Na sequência do artigo, aborda-se o passo a passo da metodologia de pesquisa.

## 4.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo, quanto a sua **Natureza**, classifica-se como uma **Pesquisa Aplicada**, gerando conhecimentos para uma aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto aos objetivos **Metodológicos** é **Descritiva**, pois estabelece as características e relações entre variáveis do fenômeno. Este tipo de estudo descreve os fatos e fenômenos de determinada realidade (Marconi & Lakatos, 2011).

A pesquisa é caracterizada pela **Abordagem Qualitativa**, definida como uma abordagem de pesquisa que estuda aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano. Os objetos de uma pesquisa qualitativa são fenômenos que ocorrem em determinado tempo, local e cultura (Taquette & Borges, 2021).

A pesquisa quanto ao ângulo de **Abordagem do Problema**, enquadra-se dentro do contexto da **Gestão Empresarial**, cujo objetivo é diagnosticar a gestão do conhecimento no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina (CIASC).

Com relação aos **Procedimentos**, a autora Freire (2013, p. 57) “menciona que a pesquisa com procedimentos de **Estudo de Caso** é um estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos elementos de análise, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado

da vida real”. Estudo de caso significa examinar um grupo específico bem determinado e com objetivos descritivos e explicativos. Visa conhecer em profundidade, o como e os porquês de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico em relação ao tema pesquisado (Gil, 2008). Nessa pesquisa procura-se conhecer, por meio de um diagnóstico, como o conhecimento é captado, criado, usado e armazenado, e como gera aumento do seu desempenho dentro do CIASC. Assim, considerou-se o estudo de caso o procedimento mais indicado.

Foram utilizados também **Procedimentos Bibliográficos** com corte transversal, ou seja, foram coletados dados em um ponto no tempo, e com base em um grupo selecionado (Creswell & Creswell, 2021). Foi realizada a aplicação de um Survey, atendendo ao modelo estabelecido por B&W, com 40 (quarenta) respondentes em valores absolutos.

Para efetivação desta pesquisa, se fez necessário a abertura de um processo interno solicitando a presidência a autorização da publicação dos dados, juntamente com o nome da empresa, tal solicitação foi deferida com o número de autorização CIASC 00000775/2023, no Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos (SGPE).

Seguindo as orientações de Vergara (2000), que recomenda testes prévios que antecedem a aplicação do instrumento, em setembro de 2022, realizou-se uma avaliação da confiabilidade do instrumento com à aplicação de pré-testes. Participaram desta etapa seis especialistas de dentro da empresa CIASC. Neste pré-teste, foram avaliados, além da coerência das proposições, clareza do instrumento, e tempo de resposta.

Para selecionar as amostras foi necessária parceria com a Gerência de Recursos Humanos, a qual auxiliou no levantamento da quantidade total de colaboradores com experiência em gestão. Obteve-se uma amostra de 86 colaboradores da empresa CIASC dentro de uma população de 383 colaboradores. A amostra foi obtida por julgamento, ou seja, quando o pesquisador busca por indivíduos que possuem características definidas previamente, no nosso caso experiência com gestão.

O instrumento foi elaborado no *Google Forms* e aplicado com base nos processos, seções e desafios, propostos no Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz and Williams (2002). O envio deu-se via e-mail institucional e a pesquisa foi realizada entre o mês de outubro até meados do mês de dezembro de 2022.

O instrumento é composto de 8 (oito) seções, sendo que na primeira seção consta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (documento que garante ao participante da pesquisa o respeito aos seus direitos para decidir sobre sua participação, podendo retirar seu consentimento (e sair da pesquisa) em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo algum) (Zanatta

& Costa, 2012). Na sequência da mesma seção o participante assinalaria a concordância em participar da pesquisa ou não.

Obteve-se um retorno de 46,5% (quarenta e seis vírgula cinco por cento), o que representa 40 (quarenta) respondentes em valores absolutos de um total de 86 colaboradores. Optou-se por manter o anonimato dos respondentes por questões éticas e de privacidade.

A escolha do modelo deve-se ao fato deste ser validado pela literatura, de ser bastante utilizado, prático e sistemático, o que permite analisar o processo de gestão do conhecimento em uma organização.

O instrumento utilizado é dividido em sete seções (obtenha; utilize; aprenda; contribua; avalie; construa e mantenha; e descarte). As quatro primeiras estão relacionadas aos processos táticos e as três últimas aos processos estratégicos e representam cada etapa do processo de DGC. Cada seção possui 20 afirmações, totalizando 140 afirmações. Cada uma destas questões é avaliada pelos respondentes utilizando os seguintes critérios: Forte (F) – a afirmativa é fortemente descritiva da minha organização, Moderado (M) – a afirmativa é moderadamente descritiva da minha organização, Fraco (Fr) – a afirmativa é fracamente descritiva da minha organização.

As autoras adotam como padrão aceitável de desempenho nas organizações uma pontuação para cada seção de 30 a 70%, e para todas as seções uma pontuação média de 55%. Adotou-se a medida de 55% como linha de corte no instrumento, já que as autoras não sugerem uma linha de corte específica. A linha de corte tem como finalidade considerar a pontuação mínima necessária que uma seção do diagnóstico necessita alcançar para ser aceitável em um processo de análise.

A seção 5 apresenta a aplicação do modelo e os resultados obtidos quanto ao Diagnóstico de Gestão do Conhecimento na empresa CIASC.

## **5 APLICAÇÃO DO MODELO E SEUS RESULTADOS**

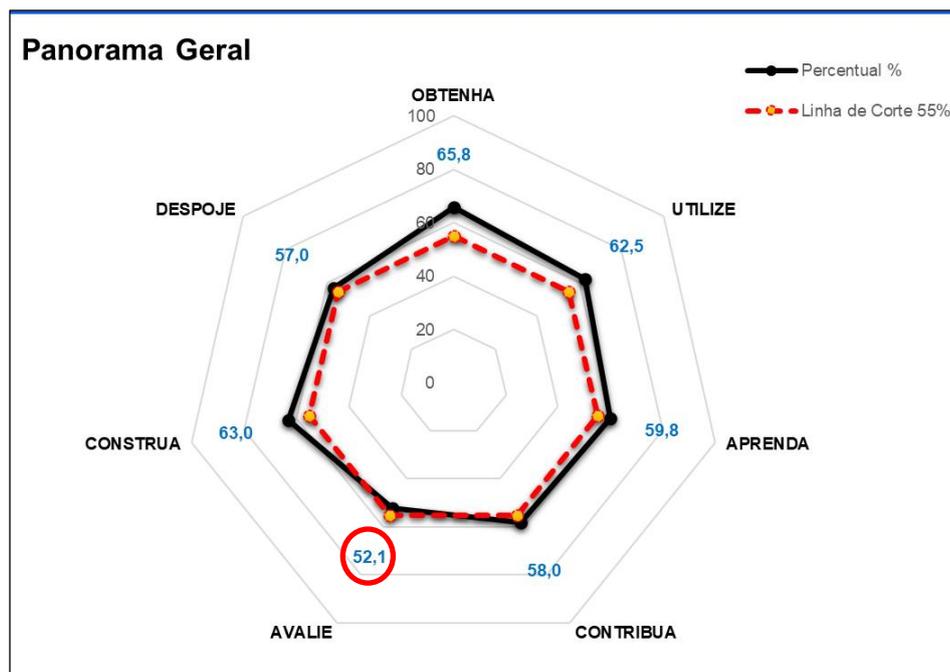
Na sequência, apresenta-se a distribuição do perfil dos respondentes de acordo com o nível de análise, dividida em três categorias: Estratégico (9,3% - 8 colaboradores), Tático (17,4% - 15 colaboradores) e Operacional (19,8% - 17 colaboradores). É importante esclarecer que foram considerados no nível estratégico: presidente, vice-presidentes e assessorias; no tático: gerências e coordenações; e no nível operacional: colaboradores que tiveram cargos de gestão.

Para maior facilidade de observação e análise, os dados coletados foram tabulados e apresentados em forma de gráficos. Os dados em sua totalidade foram transportados para uma

planilha de cálculos, com o intuito de facilitar a manipulação e organização visando gerar informações relevantes do diagnóstico.

Utilizou-se uma forma gráfica radar para ter uma visão holística e visualizar quais seções estão abaixo e acima da linha de corte estipulada nesta pesquisa. Aplicando a linha de corte (linha tracejada em vermelho no Gráfico 1).

Gráfico 1: Gráfico Radar - Panorama Geral dos resultados do DGC



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Essa linha de corte serve como medida de parâmetro, isso significa que a seção que estiver (ou as seções que estiverem) abaixo de 55% servirão como ponto de partida para análise, pois ali se encontram as principais dificuldades, nas quais podem-se dar os primeiros passos a fim de fazer propostas, sugestões e recomendações organizacionais.

Considerando ainda o Gráfico 1, analisando cada seção separadamente, observa-se que quase todos os percentuais são considerados aceitáveis de acordo com o modelo de Bukowitz and Williams (2002), com exceção da 5ª seção **Avalie** que está abaixo. Verifica-se, ainda, que o percentual médio total de 59,7% é considerado aceitável para o padrão de DGC da instituição, segundo as referidas autoras, estando acima de 55%.

Segue abaixo a análise dos resultados de cada seção do modelo do DGC, iniciando a análise pelo processo tático.

## 5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS: PROCESSO TÁTICO

No seguimento tem-se a primeira análise do processo tático e das suas respectivas seções:

i) **Obtenha:** seção com 65,8%, sendo a de maior destaque. Isso indica que as pessoas têm uma capacidade moderada de encontrar informações quando precisam delas. Elas parecem ter consciência das informações necessárias em cada momento e como usá-las. No entanto, há uma falta de documentação e compartilhamento de informações sobre suas áreas de especialização, o que é um ponto a ser melhorado na seção "Obtenha". Embora as pessoas na organização saibam onde encontrar recursos que geram conhecimento, a organização não aloca recursos para especialistas que desejam gerenciar o conhecimento. Há amplo acesso a recursos de tecnologia da informação, o que aumenta o conhecimento organizacional, no entanto, a organização precisa aproveitar melhor essas ferramentas para extrair significado dos volumes de dados disponíveis.

ii) **Utilize:** apresentou-se com 62,5%, o que demonstra que a organização em questão incentiva o pensamento livre e encoraja a criatividade e a experimentação, contudo não foi identificada de forma sistematizada uma ação que garanta a participação de todos. Aquelas ideias que a empresa considera como inovadoras são percebidas como mecanismo gerador de valor para o cliente, o que permite novas maneiras de construir soluções e de tirar mais vantagem das oportunidades.

iii) **Aprenda:** mostrou-se com 59,8%, o que indica que na organização em análise as pessoas aprendem e contribuem para a base de conhecimento organizacional, pois acreditam que esse passo é fundamental para a realização de objetivos estratégicos. É relevante analisar os erros e os fracassos e refletir sobre as lições resultantes dessas experiências com o objetivo de identificar os pontos que possam ser melhorados e assim, aprender com eles. Contudo, essa busca pela melhoria não ocorre de forma efetiva, pois é necessário que os indivíduos reflitam o tempo todo sobre as experiências adquiridas, sejam elas positivas ou negativas, pois essa é a essência da aprendizagem.

iv) **Contribua:** a seção revelou-se de forma moderada, com 58%. Esse percentual demonstra certa prudência no que se refere ao compartilhamento de conhecimento, principalmente, na transferência do conhecimento individual para a organização. Para mudar essa situação, é necessário motivar os colaboradores, estabelecendo sistemas de recompensas e removendo as barreiras de compartilhamento, procurando atrelar a contribuição à oportunidade e ao avanço, tanto organizacional quanto individual. O resultado dessa seção pode ser entendido como reflexo da Seção Utilize que, de certa forma, dificulta a criatividade e a inovação.

No prosseguimento da análise, são apresentados os resultados em relação ao processo estratégico do modelo.

## 5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS

No seguimento tem-se a análise do processo estratégico e das suas respectivas seções:

v) **Avalie:** primeira seção do processo estratégico, obteve-se um percentual de 52,1%, evidenciando que esta é a seção com maiores dificuldades de todas as que compõem o DGC. Tal resultado indica que o conhecimento e as informações existentes na empresa não são avaliados de forma sistemática e rotineira, o que pode acarretar um impedimento à mudança e às respostas exigidas pelo mercado, uma vez que não se tem informações sobre o que realmente é importante para a organização. Com base na análise, percebe-se que a referida organização até reconhece que o conhecimento é parte da base de seus recursos que geram valor, e que a sua mensuração ajuda a entender e avaliar o desempenho organizacional geral. No entanto, se faz necessário que a empresa incorpore no processo geral de gestão um conjunto de esquemas e medidas que afirmem toda a base de recursos a partir das quais a organização gera valor.

A proposição apontada na seção Avalie com maior percentual, considerada com escala de sentimento fraco, é a **P12**, com 87,5%, a qual apresenta a seguinte sentença: "Publicamos um documento interno que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento". Entende-se que o conhecimento e as informações existentes não são avaliadas de forma sistemática, gerando dificuldades na gestão; dificuldade para entender e avaliar o desempenho organizacional. Verifica-se ainda que o processo de GC é pouco monitorado e fracamente mapeado de forma adequada.

vi) **Construa/Mantenha:** mostrou-se com 63%, indicando que a organização em análise consegue canalizar os recursos e conhecimentos disponíveis para promover a criação de novos conhecimentos. Este direcionamento poderá contribuir para que a empresa consiga assegurar que o conhecimento futuro mantenha a organização viável e competitiva, promovendo o reabastecimento, a criação e a sustentação do conhecimento. Os relacionamentos com os colaboradores, fornecedores, clientes e comunidades nas quais operam também são percebidos pela empresa como importante instrumento para a construção de novos conhecimentos. De modo geral, esta seção pode ser avaliada de forma positiva.

vii) **Despoje:** definida também como Descarte, apresentou-se com 57%, que se torna compreensível ao entender que é difícil para as organizações abandonarem suas atividades e recursos que em outro momento produziram resultados valiosos. Para as autoras Bukowitz and Williams (2002), as organizações que examinam as suas bases de conhecimento com

frequência, com o objetivo de descartar o que não traz mais o retorno que anteriormente trazia, obterão mais facilmente novos conhecimentos por estarem abertos à renovação. Assim, gerenciarão melhor a enxurrada de informações disponíveis e procurarão absterem-se das desnecessárias e converter as mais relevantes em fontes de valor estratégico.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi exposto neste estudo são apontadas algumas recomendações a organização estudada: i) identificar os principais colaboradores que apoiam o processo de GC; ii) verificar os tipos de informações rastreadas hoje; iii) detectar as principais barreiras para criar e distribuir relatórios sobre o conhecimento; iv) fazer parcerias com *stakeholders* para criar protótipos de processos de relatório; v) esclarecer os benefícios de compartilhamento da informação; vi) iniciar uma série de diálogos sobre o capital intelectual; e vii) investigar os níveis de entendimento dos colaboradores para serem educados sobre a GC.

De forma contributiva, esta pesquisa elencou um conjunto de boas práticas para ajudar nos primeiros passos pós diagnóstico, são elas: i) criar canais de comunicação e discussão; ii) estabelecer uma linha direta com o nível estratégico; iii) promover a integração de dados; iv) incentivar a inovação (ex.: encorajar a autonomia, fornecer *feedbacks*, promover novas abordagens, propor desafios, integrar as equipes, gestão de ideias, reconhecimento, premiação, etc.); v) estabelecer uma cultura de conhecimento (ex.: adotar o *microlearning*, encontros (*meetups*), workshops, *tech talks*, palestras, cursos, etc.); e vi) basear seus treinamentos na gestão de competências (ex.: modelo genérico de competências, modelo de competências específicas, modelo de competências funcionais, modelo de competências de liderança).

Sugestões para pesquisas futuras: avaliar o impacto das melhorias na gestão do conhecimento nos resultados organizacionais; estudar a influência da cultura organizacional na gestão do conhecimento; e investigar as tecnologias emergentes na gestão do conhecimento.

No mundo corporativo, a gestão do conhecimento e o compartilhamento do conhecimento são essenciais para o sucesso organizacional, são pilares fundamentais para gestão empresarial. A gestão do conhecimento e o investimento no potencial humano são a chave para o crescimento, a resiliência e a adaptabilidade. À medida que trilhamos este percurso, lembramo-nos de que somente por meio do aprendizado contínuo, da colaboração eficaz e do cultivo de uma cultura de conhecimento, podemos alcançar novos patamares e transformar desafios em oportunidades.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC).

## REFERÊNCIAS

- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Bookman.
- Castaneda, D. I., & Cuellar, S. (2020). Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management*, 27(3), 159-173.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração*. Elsevier Brasil.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial como as organizações gerenciam o seu capital intelectual: métodos e aplicações práticas*. Campus.
- Drucker, P. F. (1993). The rise of the knowledge society. *The Wilson Quarterly*, 17(2), 52-72.
- Freire, P. D. S. (2013). *Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas: manual para elaboração de projetos e artigos científicos*. Crv.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed). Atlas SA.
- Gurteen, D. (2018). *The knowledge café concept*. <http://knowledge.cafe/knowledge-cafe-concept/>
- Klein, D. A. (1998). *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual*. Qualitymark.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* (7ª ed.). Atlas.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- North, K. & Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Springer.
- Santos, N., & Rados, G.J.V. (2020). *Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento*.
- Taquette, S.R., & Borges, L. (2021). *Pesquisa qualitativa para todos*. Vozes.
- Vergara, S. C. (2000). Começando a definir a metodologia. In Vergara, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (pp. 46-53). Atlas.
- Vianna, C. T., Gauthier, F.A.O., Andrade, J.T., Costa, R., & Schütz, S.M. (2017). Bukowitz & Williams: diagnóstico de gestão do conhecimento em uma incubadora. *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki*, 1(1).
- Zanatta, J.A., & Costa, M.L. (2012) Algumas reflexões sobre a pesquisa qualitativa nas ciências sociais. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 12(2), 344-359.