



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO SOCIAL E DO TRABALHO – PPGST

CARLOS VENICIUS FREES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA AGÊNCIA NACIONAL
DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL): FATORES INFLUENTES
E O IMPACTO SOCIAL PERCEBIDO**

Brasília – DF
2007

CARLOS VENICIUS FREES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA AGÊNCIA NACIONAL
DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL): FATORES INFLUENTES
E O IMPACTO SOCIAL PERCEBIDO**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Social e Trabalho, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Gestão Social e Trabalho.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Denise Bomtempo
Birche de Carvalho

**Brasília – DF
2007**

CARLOS VENICIUS FREES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA AGÊNCIA NACIONAL
DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL): FATORES INFLUENTES
E O IMPACTO SOCIAL PERCEBIDO**

Dissertação de Mestrado Aprovado pela Seguinte Comissão Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Denise Bomtempo Birche de Carvalho
Universidade de Brasília - UNB
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Olgamir Francisco de Carvalho
Universidade de Brasília - UNB
Examinadora

Prof^a. Dr^a. Kira Tarapanoff
Universidade de Brasília - UNB
Examinadora

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP

F857g

Frees, Carlos Venicius.

Gestão do conhecimento na agência nacional de energia elétrica (ANEEL): fatores influentes e o impacto social percebido/ Carlos Venicius Frees. – 2007.

312 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Ciência da Informação e Documentação, 2007.

1. Setor Elétrico - Brasil. 2. Gestão do Conhecimento – critérios sociais. 3. Administração pública. I. Título.

CDU 004:621.3(81)(043)

AGRADECIMENTOS

À Profª. Drª. Denise Bomtempo Birche de Carvalho, por seu notável exemplo como pessoa, educadora e pesquisadora, por seu comprometimento em favor da produção científica, por acreditar neste estudo e instigá-lo até que assumisse sua forma final.

Ao Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães, que contribuiu para meu despertar em relação aos desafios que a investigação científica propicia e ao apoio para que os horizontes fossem esclarecidos.

À Profª. Drª. Olgamir Francisco de Carvalho, que gentilmente aceitou o convite para participar da Comissão Examinadora e incentivou, de forma significativa, que o estudo fosse erigido de modo mais consistente e enriquecedor.

À Profª. Drª. Kira Tarapanoff, que gentilmente aceitou o convite para participar da Comissão Examinadora e incentivou, de forma significativa, que o estudo fosse erigido de modo mais consistente e enriquecedor e também pelas importantes contribuições em termos de conteúdos teóricos pesquisados.

Aos Prof's. Dr's e Phd's: Antonio Maria Gomes de Castro, Bernardo Kipnnis, Cláudio V. Torres, Christiane Girard, Eda Castro Lucas de Souza, Maria de Fátima Bruno Faria, e Suzana Maria Valle Lima, que com suas contribuições enriqueceram meu conhecimento.

Ao João, Luciana e à Sonália, funcionários da Universidade de Brasília, por sua solicitude e seu auxílio na solução de questões burocráticas.

Agradeço, também, aos demais colegas do mestrado, por enriquecedores debates e discussões ao longo das aulas e pós aulas em seu companheirismo e compartilha das aflições comuns aos mestrandos.

Agradecimento especial a Ilise, querida cunhada, que mesmo envolvida com seus gêmeos, trabalho e lar, fez um grande esforço para revisar esta dissertação.

Agradeço à minha família, a quem tanto amo, a minha Mãe Helena, em memória a meu Pai Delma, a meus Irmãos e minha querida Tia Ivone, pelo incentivo sempre presente.

Por fim, e em especial, com todo meu carinho e amor, a minha querida esposa Luciana, e meus filhos queridos Francisco e Caius, que suportaram meses e meses de estudo e pouca atenção.

"Só sabemos com exatidão quando sabemos pouco, à medida que vamos adquirindo conhecimentos, instala-se a dúvida"

Johann Goethe

RESUMO

Este estudo investiga o fenômeno da gestão do conhecimento no contexto organizacional, considerando o impacto para a sociedade, com o objetivo de identificar fatores que influenciam na aplicação da gestão do conhecimento. Com base na literatura científica pertinente ao tema, são apresentadas e discutidas diversas concepções teóricas acerca da gestão do conhecimento, focalizando sua aplicação em uma organização pública do setor elétrico brasileiro, buscando a compreensão de sua aplicação frente aos resultados organizacionais. Para tanto, são caracterizados os principais fatores influentes a gestão do conhecimento e seus critérios identificadores. A investigação destes fatores foi realizada por pesquisa qualitativa de caráter exploratório na Agência Nacional de Energia Elétrica, escolhida pela relevância de sua atividade no contexto brasileiro e por aplicar processos voltados a gestão do conhecimento. A teoria conceitua o conhecimento e a gestão do conhecimento, identifica quatro fatores principais e seus critérios característicos, e também identifica conceitos aplicados à gestão social do conhecimento. Os resultados das entrevistas e da análise documental possibilitam a avaliação da aplicação do Conhecimento e Gestão do Conhecimento e seus impactos na relação entre indivíduos e a organização, bem como a aplicação dos fatores influentes, e os resultados organizacionais percebidos para com a sociedade pela aplicação de critérios relacionados a gestão do conhecimento. Pela análise dos resultados observa-se a relação entre indivíduos e a organização e a influencia nos processos de Gestão do Conhecimento, e a configuração de como os resultados organizacionais são apresentados.

Palavras-chave: Conhecimento. Gestão do Conhecimento – critérios sociais. Administração Pública. Setor Elétrico – Brasil

ABSTRACT

This study investigates the knowledge administration phenomenon in the organizational context, considering the impact for the society, with the goal of identifying factors that influence in the knowledge management application. With base in the pertinent scientific literature to the theme, they are presented and several argued theoretical conceptions concerning the knowledge management, focalizing its application in one public organization of the Brazilian electric sector, seeking the comprehension of its application front to the organizational results. For so much, they are characterized the main influential factors the knowledge management and your criteria identifiers. The investigation of these factors was accomplished by qualitative research of exploratory character for National Agency of Electric Power, chosen by the relevance of its activity in the Brazilian context and to for applying processes come back to knowledge management. The theory conceptualizes the knowledge and the knowledge management, it identifies four main factors and your characteristic criteria, and it also identifies concepts applied to the social management of the knowledge. The interviews results and of the documental analysis enable the evaluation of the Knowledge and the Knowledge Management application and their impacts in the relationship between individuals and the organization, as well as the application of the influential factors, and the organizational results realized for with the society by the criteria application related the knowledge management. By the results analysis the relationship is observed between individuals and the organization and influences her in the Knowledge Administration processes, and the way configuration as the organizational results are presented.

Words-key: Knowledge. Knowledge Management – Social Criteria. Public Administration. Brazil Sector Electric.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANEEL - Agencia Nacional de Energia Elétrica

ONS - Operador Nacional do Sistema

IASC - Índice ANEEL de satisfação do consumidor.

ELETROBRAS - Centrais Elétricas Brasileiras S.A..

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Relações entre trabalhador, organização e sociedade.....	17
FIGURA 2: Esquema ilustrativo do objeto de estudo.	21
FIGURA 3: Esquema das variáveis de pesquisa.	22
FIGURA 4: Modos de conversão do Conhecimento.....	37
FIGURA 5: Espiral do conhecimento organizacional.....	39
FIGURA 6: Identificação de fatores influentes X Esquema das variáveis de pesquisa.	60
FIGURA 7: Ondas da mudança.....	83
FIGURA 8 Relação de equilíbrio entre agentes em benefício da sociedade.....	119
FIGURA 9 Elos da Organização para a Gestão do Conhecimento	279
FIGURA 10 Relação entre Indivíduos e a Organização.....	280
FIGURA 11 Resultado da Organização para a Sociedade pela Gestão do Conhecimento	286

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Critérios para o relacionamento do indivíduo e a organização do conhecimento – Percepções positivas sob totais de entrevistas e respostas diretas.....	144
GRÁFICO 2 Critérios para o fator cultura organizacional para a gestão do conhecimento – Percepções positivas sob totais de entrevistas e respostas diretas.....	166
GRÁFICO 3 Critérios para o fator formas de administração, gestão e liderança para a gestão do conhecimento – Percepções positivas sob totais de entrevistas e respostas diretas. .	178
GRÁFICO 4 Critérios para o fator da valorização de trabalhadores para a gestão do conhecimento – Percepções positivas sob totais de entrevistas e respostas diretas.	196
GRÁFICO 5 Critérios para o fator da aplicação de tecnologia de informação e comunicação para a gestão do conhecimento – Percepções positivas sob totais de entrevistas e respostas diretas.....	210
GRÁFICO 6 Critérios para identificar os resultados apresentados para a sociedade pela aplicação de fatores da gestão do conhecimento– Percepções positivas sob totais de entrevistas e respostas diretas.	227
GRÁFICO 7 Relação do Indivíduo com a Organização do Conhecimento.....	248
GRÁFICO 8 Média Percentual da Relação dos Indivíduos com a Organização do Conhecimento.....	252
GRÁFICO 9 Cultura Organizacional para a Gestão do Conhecimento.....	254
GRÁFICO 10 Média Percentual da Cultura Organizacional para a Gestão do Conhecimento.....	256
GRÁFICO 11 Formas de Administração, Gestão e Liderança para a Gestão do Conhecimento.....	259
GRÁFICO 12 Média Percentual das Formas de Administração, Gestão e Liderança para a gestão do Conhecimento.....	262
GRÁFICO 13 Valorização de trabalhadores para a gestão do Conhecimento.....	264
GRÁFICO 14 Média Percentual da Valorização de Trabalhadores para a Gestão do Conhecimento.....	266
GRÁFICO 15 Aplicação de Tecnologias de Informação e de Comunicação para a Gestão do Conhecimento.....	268
GRÁFICO 16 Média Percentual da Aplicação de Tecnologias da Informação e de Comunicação para a Gestão do Conhecimento.....	272
GRÁFICO 17 Resultados apresentados para a sociedade a partir dos fatores influentes a Gestão do Conhecimento.....	274
GRÁFICO 18 Média Percentual dos resultados apresentados para a sociedade a partir dos fatores influentes a Gestão do Conhecimento.....	278
GRÁFICO 19 Inferência sobre o fortalecimento da relação Indivíduo e Organização.....	281
GRÁFICO 20 Inferência sobre o fator cultural para a gestão do conhecimento.....	281
GRÁFICO 21 Inferência sobre o fator formas de administração, gestão e liderança para a gestão do conhecimento.....	282
GRÁFICO 22 Inferência sobre o fator formas valorização do trabalhador para a gestão do conhecimento.....	282
GRÁFICO 23 Inferência sobre o fator formas Tecnologia da informação e comunicação para a gestão do conhecimento.....	283
GRÁFICO 24 Inferência sobre resultados para a sociedade pela aplicação de mecanismos para a gestão do conhecimento.....	284

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Estrutura Organizacional da ANEEL	24
QUADRO 2: Gestão do Conhecimento como Processo.	42
QUADRO 3: Gestão do Conhecimento como Gestão do Capital Intelectual	43
QUADRO 4: Gestão do Conhecimento como Criação do Conhecimento Organizacional	43
QUADRO 5: Gestão do Conhecimento como Gestão de Ativos Intangíveis	44
QUADRO 6: Gestão do Conhecimento como Gestão do Intelecto Profissional	44
QUADRO 7: Gestão do Conhecimento por uma Perspectiva Ecológica e do Aprendizado ...	45
QUADRO 8: Gestão do Conhecimento como Gestão das “Árvores de Conhecimento”	45
QUADRO 9: Distribuição dos participantes da pesquisa por cargo ou função.....	102
QUADRO 10: Distribuição dos participantes da pesquisa por tempo de experiência no setor elétrico.	102
QUADRO 11: Distribuição dos participantes da pesquisa por tempo de experiência na organização.	103
QUADRO 12: Distribuição dos participantes da pesquisa por gênero.	103
QUADRO 13: Distribuição dos participantes da pesquisa por formação em graduação.	103
QUADRO 14: Distribuição dos participantes da pesquisa por formação em pós graduação.	104
QUADRO 15: Distribuição dos participantes da pesquisa por nível de formação.	104
QUADRO 16: Distribuição dos participantes da pesquisa por faixa etária.	104
QUADRO 17: Percepções da relação do indivíduo com a organização do conhecimento.	306
QUADRO 18: Percepções do fator cultura organizacional.	307
QUADRO 19: Percepções do fator formas de administração, gestão e liderança.	308
QUADRO 20: Percepções do fator valorização de trabalhadores.....	309
QUADRO 21: Percepções do fator aplicação de tecnologias da informação e de comunicação	310
QUADRO 22: Percepções dos impactos para a sociedade, pelos resultados da organização.	310

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa	19
1.2 Definição da Pergunta de Pesquisa.....	21
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo geral	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
1.4 Delimitação do Estudo	23
1.5 Justificativa e Relevância	24
1.6 Hipótese de Pesquisa	26
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 O conhecimento.....	28
2.1.1 <i>Abordagens sobre o conhecimento</i>	29
2.1.2 <i>Distinção do conhecimento em relação à informação</i>	34
2.1.3 <i>Criação, Aquisição, Utilização, Compartilhamento e Transformação do Conhecimento</i>	36
2.2 A Gestão do Conhecimento.....	40
2.2.1 <i>Conceitos da Gestão do Conhecimento</i>	40
2.3 Os Indivíduos, as Organizações e a Sociedade do Conhecimento.	45
2.3.1 <i>Características das Organizações do conhecimento.</i>	46
2.3.2 <i>As Organizações Públicas e a Gestão do Conhecimento</i>	50
2.3.3 <i>Associando o Conhecimento Individual, Organizacional e Social</i>	53
2.3.4 <i>Critérios para identificar a relação dos Indivíduos com a organização</i>	56
2.4 Os Fatores da Gestão do Conhecimento.....	57
2.4.1 <i>Fator 1: A Cultura Organizacional para a Gestão do Conhecimento</i>	61
2.4.1.1 <i>Critérios para identificar a influencia da Cultura Organizacional</i>	63
2.4.2 <i>Fator 2: Formas de Administração, Gestão e Liderança</i>	64
2.4.2.1 <i>Critérios para identificar as formas de Administração, Gestão e Liderança</i> ..	68
2.4.3 <i>Fator 3: Valorização de Trabalhadores do Conhecimento</i>	69
2.4.3.1 <i>Critérios para identificar a valorização de Trabalhadores do Conhecimento</i> 75	
2.4.4 <i>Fator 4: A aplicação das Tecnologias da Informação e de Comunicação</i>	76
2.4.4.1 <i>Critérios para identificar a aplicação das Tecnologias da Informação e de Comunicação</i>	80
2.5 Os Impactos para a Sociedade do Conhecimento.....	81
2.5.1 <i>Evolução da Sociedade do Conhecimento</i>	81
2.5.2 <i>Os Reflexos da Gestão do Conhecimento para a Sociedade.</i>	87
2.5.2.1 <i>Implicações a Cidadania, Pobreza, Inclusão Social, Igualdade, Poder e Acessão Social.</i>	89
2.5.2.2 <i>Observando os Princípios Sociais Relacionados ao Conhecimento.</i>	93
2.5.3 <i>Critérios para identificar os resultados apresentados para a sociedade</i>	94
3 METODOLOGIA.....	96
3.1 Tipo de Pesquisa.....	96
3.2 População e Amostra	100
3.2.1 <i>Seleção de participantes de entrevistas</i>	101
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados	104
3.3.1 Roteiro de Entrevista	104
3.3.2 Pesquisa Documental.....	106

3.4	Procedimento para realização das entrevistas	106
3.5	Análise de Dados das Entrevistas	107
3.6	Limitações do Estudo	108
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	109
4.1	Resultados da Análise Documental	110
4.1.1	<i>Contexto organizacional investigado</i>	110
4.1.2	<i>Atuação da Organização</i>	111
4.1.3	<i>Visão de atuação para com a sociedade</i>	116
4.2	Aplicação dos conceitos relativos ao conhecimento e a gestão do conhecimento	119
4.2.1	<i>Resultados sobre o processo de Criação do Conhecimento na Organização</i>	120
4.2.1.1	<i>A identificação dos tipos de Conhecimento</i>	121
4.2.1.2	<i>As formas de Criação do Conhecimento;</i>	122
4.2.1.3	<i>A Confiabilidade no conhecimento;</i>	123
4.2.1.4	<i>A diferenciação do conhecimento e da informação;</i>	124
4.2.1.5	<i>A transformação e Renovação do Conhecimento;</i>	125
4.2.1.6	<i>O valor do Conhecimento.</i>	128
4.2.2	<i>Resultados sobre a Gestão do Conhecimento</i>	129
4.2.2.1	<i>As políticas adotadas para a Gestão do conhecimento</i>	130
4.2.2.2	<i>A identificação da Gestão do Conhecimento como um processo</i>	132
4.2.2.3	<i>A identificação da Gestão do conhecimento como Gestão do Capital</i> <i>Intellectual</i>	134
4.2.2.4	<i>A identificação da Gestão do Conhecimento como a Criação do Conhecimento</i> <i>Organizacional</i>	135
4.2.2.5	<i>A identificação da Gestão do conhecimento como Gestão de Ativos Intangíveis</i>	137
4.2.2.6	<i>A identificação da Gestão do conhecimento como Gestão do Intelecto</i> <i>Profissional</i>	138
4.2.2.7	<i>A identificação da Gestão do Conhecimento por uma Perspectiva do</i> <i>Aprendizado</i>	139
4.2.2.8	<i>A identificação da Gestão do conhecimento como gestão das árvores de</i> <i>conhecimento</i>	141
4.3	Características identificadas no relacionamento entre indivíduos a e organização do Conhecimento	142
4.3.1	<i>Consideração das mudanças no ambiente externo</i>	144
4.3.2	<i>Indivíduo como peça fundamental</i>	145
4.3.3	<i>Conhecimento como vantagem competitiva</i>	146
4.3.4	<i>Inteligência da organização a partir do conhecimento de todos os membros</i>	147
4.3.5	<i>Ampliação do conhecimento pela interação da comunidade</i>	148
4.3.6	<i>Informação e conhecimento como fonte de produtividade e crescimento</i>	149
4.3.7	<i>Crescimento da organização com base no conhecimento dos Indivíduos</i>	149
4.3.8	<i>Conhecimento como recurso estratégico</i>	150
4.3.9	<i>Aplicação do conhecimento para gerar novos conhecimentos;</i>	150
4.3.10	<i>Participação em uma rede organizacional geograficamente dispersa</i>	151
4.3.11	<i>Busca contínua por novos conhecimentos pelos trabalhadores e gestores</i>	152
4.3.12	<i>Agregação de novos conhecimentos para a organização</i>	152
4.3.13	<i>Tratamento e divulgação do conhecimento para a sociedade</i>	153
4.3.14	<i>Interferência da sociedade no conhecimento individual e organizacional</i>	154
4.3.15	<i>Resultado da organização para a sociedade</i>	155
4.3.16	<i>Impacto de conhecimentos de outras organizações ou instituições</i>	155
4.3.17	<i>Dissolução de burocracias pelo conhecimento</i>	156

4.3.18 Propensão ao desenvolvimento intelectual e social dos indivíduos.....	157
4.3.19 Continuidade administrativa	158
4.3.20 Capacitação e motivação dos trabalhadores	159
4.3.21 Adequação da infra-estrutura tecnológica.....	160
4.3.22 Sistemas de recompensa e reconhecimento.....	161
4.3.23 Uso de conceitos modernos da administração do setor privado.....	161
4.3.24 Manutenção e efetividade do conhecimento organizacional	162
4.3.25 Forma de liderança, trabalho e transparência de resultados para o público	163
4.3.26 Poder pelo domínio do conhecimento	164
4.4 Fatores Influentes na Gestão do Conhecimento	164
Neste capítulo são consolidadas as interpretações sobre as verbalizações relativas aos quatro fatores influentes a gestão do conhecimento definidos no referencial teórico.....	
4.4.1 Fator I: Cultura organizacional.....	165
4.4.1.1 Criação, Aquisição, Uso e Compartilhamento de conhecimentos.....	166
4.4.1.2 Princípios e valores de colaboração e aprendizagem.....	167
4.4.1.3 Políticas para reconhecer iniciativas de valor à gestão do conhecimento....	168
4.4.1.4 Contribuição dos sistemas e plataformas tecnológicas	169
4.4.1.5 Sistemas de recompensa baseados no valor do conhecimento.....	170
4.4.1.6 Ações pela necessidade de gerenciar o conhecimento.....	171
4.4.1.7 O exemplo a partir dos gestores e influência aos trabalhadores para a disseminação, compartilhamento e criação de conhecimentos.....	172
4.4.1.8 Conforto e motivação para a troca de experiências e disseminação do conhecimento	173
4.4.1.9 Conhecimento como um ativo intangível.....	174
4.4.1.10 Performance, Eficácia, Renovação e continuidade organizacional	175
4.4.1.11 Modelagem do comportamento coletivo e comportamento individual	175
4.4.2 Fator II: Formas de administração, gestão e liderança	176
4.4.2.1 Gerência do conhecimento como um ativo corporativo.....	178
4.4.2.2 Melhoria dos processos de trabalho baseados no conhecimento	179
4.4.2.3 Obtenção de informações para a tomada de decisão estratégica.....	180
4.4.2.4 Adoção de mecanismos para aprimorar os processos de inteligência organizacional	181
4.4.2.5 Identificação e aplicação de formas de captar o conhecimento e fortalecer a aprendizagem	182
4.4.2.6 Formação da consciência do valor do conhecimento	182
4.4.2.7 Identificação dos trabalhadores chaves de conhecimento	183
4.4.2.8 Adoção de mecanismos para clarificar, encorajar e recompensar a geração, uso e partilha do conhecimento.....	184
4.4.2.9 Aplicação de indicadores para medir e acompanhar as ações praticadas e os resultados obtidos pela valorização do conhecimento.....	185
4.4.2.10 Preparação e coordenação das atividades dos trabalhadores do conhecimento, para formação do intelecto em produtos e serviços.....	185
4.4.2.11 Proteção de ativos intelectuais da organização.....	186
4.4.2.12 Motivação e envolvimento da alta administração para os processos de gestão do conhecimento	187
4.4.2.13 Atuação como mentores, guias ou facilitadores, influenciando os membros do grupo, agregando valor às idéias e à criatividade.....	188
4.4.2.14 Identificação do papel da gestão de pessoas para efetivar o ambiente de conhecimento intensivo.....	189

4.4.2.15 Estímulo a confiança para o fortalecimento das relações entre gestores e colaboradores	189
4.4.2.16 A gerência pelo sistema de gestão do conhecimento do planejamento estratégico dos serviços públicos	190
4.4.2.17 A gerência pelo sistema de gestão do conhecimento de padronização e melhorias de procedimentos	191
4.4.2.18 A gerência pelo sistema de gestão do conhecimento do capital intelectual	191
4.4.2.19 A gestão do conhecimento da Inovação	192
4.4.2.20 A gerência pelo sistema de gestão do conhecimento da aprendizagem contínua	192
4.4.2.21 Aplicação de novos modelos organizacionais para a gestão do conhecimento	193
4.4.3 Fator III: Valorização de trabalhadores	194
4.4.3.1 Uso intensivo do conhecimento pelos trabalhadores, sendo agentes de conhecimento e informação	196
4.4.3.2 Valorização do trabalhador pela proporção do domínio e aplicação do conhecimento	198
4.4.3.3 Identificação de habilidades para adquirir e aplicar conhecimentos teóricos e analíticos	200
4.4.3.4 Valorização do hábito de aprendizado contínuo pelo trabalhador, de forma a inovar, transformar e renovar seus conhecimentos e habilidades	201
4.4.3.5 Adoção de formas de recompensas, remuneração e sistemas de medida ao trabalhador pela informação e conhecimento aplicado	202
4.4.3.6 Capacidade do trabalhador para criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos ou serviços baseados no conhecimento, aperfeiçoando as competências pessoais e organizacional	204
4.4.3.7 Adoção de mecanismos para a retenção dos trabalhadores e de seu conhecimento, para a produtividade e continuidade organizacional	205
4.4.3.8 Adoção de mecanismo de aprendizagem e compartilhamento de informação de forma a favorecer a circulação de informações e conhecimentos por toda organização	206
4.4.3.9 Estímulo a trocas e compartilhamento de informações e conhecimento	207
4.4.3.10 Efeito Negativo a gestão do conhecimento pela saída do trabalhador	208
4.4.4 Fator IV: Aplicação de Tecnologias da Informação e de Comunicação	208
4.4.4.1 Existência e aplicação de estrutura tecnológica para facilitar a criação, uso e distribuição do conhecimento (Tráfego eletrônico de informações)	210
4.4.4.2 Tecnologias de Informação aplicadas como um meio de comunicação clara e transparente e/ou um meio de armazenamento do conhecimento	212
4.4.4.3 Aplicação para o processamento, desenvolvimento e comunicação do conhecimento organizacional	213
4.4.4.4 Aplicação para as inovações no conhecimento	214
4.4.4.5 Aplicação para a disseminação profusa e rápida do conhecimento	215
4.4.4.6 Aplicação para monitorar informações ambientais	215
4.4.4.7 Formas de escolha e emprego de tecnologia e sistemas de informação para a colaboração, aprendizagem, compartilhamento e acesso à informação e ao conhecimento	216
4.4.4.8 Utilização como apoio a colaboração e viabilização do trabalho em grupo bem como a autonomia das pessoas	217
4.4.4.9 Aplicação como forma de eliminação de barreiras de aprendizagem	217
4.4.4.10 Aplicação como forma de neutralização das fronteiras geográficas	218

4.4.4.11	<i>Aplicação no auxílio as decisões, resolução de problemas e geração de resultados mais eficientes</i>	218
4.4.4.12	<i>Utilização no resgate de experiências e localização de peritos</i>	220
4.4.4.13	<i>A existência de pessoas com habilidades e conhecimentos para a utilização de tecnologias para conversão e disseminação do conhecimento</i>	221
4.4.4.14	<i>O processo de mudanças nas tecnologias, máquinas ou sistemas, tarefas ou processos, e preparação das pessoas para sua utilização</i>	223
4.4.4.15	<i>Capacidade de resolução de problemas pelos profissionais capturada em sistemas de informação</i>	224
4.4.4.16	<i>Formação de cultura organizacional na aplicação de tecnologias para a gestão do conhecimento</i>	225
4.5	Resultados apresentados para a sociedade a partir dos fatores influentes a gestão do conhecimento.....	226
4.5.1	<i>Compreensão dos ambientes sociais no qual a organização está envolvida pelos indivíduos que participam da organização</i>	228
4.5.2	<i>Percepção de qual o significado social que a organização tem para a sociedade</i>	229
4.5.3	<i>Melhorias na interação com a sociedade, baseada no conhecimento da organização</i>	231
4.5.4	<i>Elevação do campo de domínio do conhecimento da sociedade, pelas ações da organização</i>	232
4.5.5	<i>Influência do conhecimento da sociedade nas atividades da organização</i>	234
4.5.6	<i>Geração de resultados sociais percebidos, significativos e visíveis quanto à elevação da cidadania, à redução de diferenças sociais e à inclusão social</i>	235
4.5.7	<i>Acesso ao conhecimento da organização pela sociedade em suas diferentes classes sociais, pelos Cidadão, grupos Sociais e pelas organizações</i>	237
4.5.8	<i>Valorização do conhecimento nativo em áreas sociais geograficamente dispersas</i>	238
4.5.9	<i>Reconhecimento dos critérios sociais da gestão do conhecimento pela interação, cooperação e aprendizagem</i>	239
4.5.10	<i>Reconhecimento dos critérios políticos da gestão do conhecimento</i>	241
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	242
5.1	O processo de criação, uso e distribuição do conhecimento e a aplicação da gestão do conhecimento na organização.....	242
5.2	Interpretação da influência da relação entre os indivíduos e a organização para contextualização de organização do conhecimento.....	246
5.3	A aplicação dos fatores influentes e a capacidade de gestão do conhecimento.....	252
5.4	A capacidade de gestão do conhecimento organizacional e os resultados sociais percebidos.....	272
5.5	Correlação das percepções sobre o impacto social pelos fatores influentes para a gestão do conhecimento no contexto das relações indivíduo e Organização	278
6	CONCLUSÃO.....	287
7	RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	289
8	CRONOGRAMA	291
	REFERÊNCIAS	292
	ANEXO A	299
	ANEXO B	305

1 INTRODUÇÃO

A gestão da informação e do conhecimento tornou-se um dos temas mais discutidos nas organizações e no mundo neste século, envolvendo amplamente as questões das relações do trabalho e seus impactos sociais. Neste contexto, muitos teóricos passam a considerar o surgimento de uma nova era, uma nova geração ou uma nova sociedade, cujo marco é uso do conhecimento para a geração de novos conhecimentos, uma sociedade influenciada pela eficiência no uso das tecnologias de informação e comunicação. A era atual, passou a ser considerada a era da informação e do conhecimento (LASTRES, 1999), caracterizada pelas grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003), em organizações públicas e privadas. Estas passaram a reavaliar suas práticas corporativas, de forma que possam ser capazes de atender as regras impostas pelo mercado global nas intensas relações econômicas, sociais e políticas:

A segunda metade do século XX marca o início da era da informação e do conhecimento [...], caracterizada por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, que impõem novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas. Trata-se de um processo de reestruturação produtiva apoiado no desenvolvimento científico e tecnológico e na globalização de mercados. [...] parece haver um consenso entre estudiosos da teoria organizacional e da gestão de que o sucesso de uma organização, [...] influenciado pela sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão [...]. (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003, p. 248).

A transformação nas organizações no contexto sócio-econômico mundial, é impulsionada pela crescente competitividade e exigência de efetividade pelo público. Meios efetivos de informação e comunicação, permitem que conhecimentos imprescindíveis para as organizações sejam obtidos, mantidos e disseminados de forma rápida e flexível, assim novos acontecimentos são anunciados a cada instante. As inovações tecnológicas fomentam, uma nova geração de trabalhadores e de organizações, cujo principal valor é o “*conhecimento*”, um ativo agregado nos serviços e produtos. Os resultados gerados pela relação “*conhecimento, trabalhador, liderança e organização*”, influenciam e são influenciados pelo contexto que abrangem, com impactos positivos ou negativos. Este contexto considera a rede de relações entre organizações, instituições e o público envolvido, onde o conhecimento é a chave da relação, caracterizando o que se denomina “*sociedade do conhecimento*”.

Acredita-se que um dos principais fatores da mudança está relacionado com a quantidade e qualidade das informações obtidas pelos indivíduos e suas organizações, de forma nunca antes observada. Ao serem difundidas por meios inovadores de comunicação e de informação, acabam por disponibilizar conteúdos úteis, bem como inúteis, cuja ponderação depende exclusivamente do discernimento humano para seu uso. Observa-se que, dependendo do contexto social em que se encontra o indivíduo, e sua capacidade de absorção e utilização destes conteúdos, são definitivos os resultados gerados, influenciando o próprio indivíduo, a organização ou a sociedade a que pertence. Como consequência, o contexto resultante da exploração do conhecimento aumenta a competitividade entre indivíduos, organizações e nações, ocasionando inclusões e exclusões sociais, o acúmulo desproporcional da riqueza e o aumento da pobreza, de forma diferenciada nas regiões sócio-econômicas do país e do mundo.

A criação, uso e disponibilidade de conhecimentos passam a necessitar de uma forma mais efetiva de gestão para diferentes níveis de aplicação, ou seja: individual (relativo ao trabalhador), empresarial (relativo à organização) e social (relativo à sociedade contextualizada). Os fluxos informacionais e de conhecimento para esta nova forma de gestão, estão representados na Figura 1.

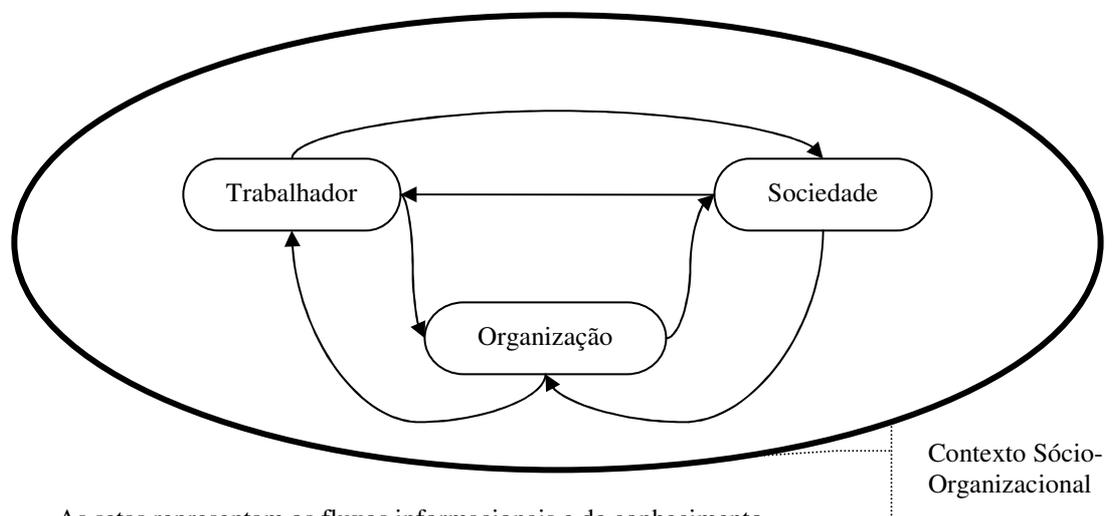


FIGURA 1: Relações entre trabalhador, organização e sociedade.

Fonte: O Autor.

O processo de reestruturação produtiva nas formas de trabalho em grande parte das organizações privadas ou públicas, ocasionou a diminuição do esforço humano em

atividades manuais e aumentou em atividades mentais, sendo esta a principal característica exigida do trabalhador e sua liderança e, conseqüentemente, para as organizações. Estas exigências são relativas: ao conhecimento necessário e suas constantes atualizações para executar as atividades; ao relacionamento entre as pessoas; à determinação das estruturas de trabalho; ao domínio de tecnologias emergentes; à formação dos critérios de recompensa e à competitividade ou efetividade organizacional.

O contexto atual, “*era do conhecimento*”, está caracterizado por diferenciar-se das eras anteriores, da “*era da informação*” e, anteriormente, da “*era industrial*”. Inicialmente (Industrial) havia a aplicação de tecnologias para a inovação, num segundo momento (Informação) havia o uso da informação para maior efetividade das ações e atualmente (conhecimento) há o uso dos conhecimentos para gerar novos conhecimentos. O momento atual carece ainda de uma análise mais profunda, que permita a construção de uma visão mais precisa do que se considera atualmente como a “era do conhecimento” ou “sociedade do conhecimento”.

Considerando o contexto mencionado, as organizações necessitam desenvolver novas habilidades de gestão e avaliação de resultados organizacionais, incluindo a implantação de novas práticas, estruturas e ferramentas gerenciais que possibilitem a adaptação as conjunturas e alterações do ambiente interno e externo (SOUZA, 2005, p. 4). A capacidade de gerir o conhecimento organizacional torna-se determinante para o êxito da organização, sendo considerada estratégica para o resultado organizacional mais efetivo (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003). Assim, nas organizações públicas, os resultados refletem a efetividade social:

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas hierarquizadas e culturas que tendem ao insulamento, em organizações flexíveis que conseguem responder aos anseios de suas constituintes. [...] As tentativas de reforma na administração pública visam uma maior eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, requerendo a substituição das formas tradicionais de estruturas as atividades e administrar os recursos públicos, bem como a introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003, p. 249).

As definições mencionadas delimitam o marco teórico deste estudo, voltadas à compreensão do fenômeno da gestão do conhecimento no âmbito organizacional, baseada numa revisão de teorias acerca das inter-relações aplicáveis da informação, da comunicação e do conhecimento para com o trabalhador, a organização e a sociedade.

Considera-se como literatura pertinente ao tema, aquela que caracteriza o processo individual, organizacional e social da geração, compartilhamento, uso e gestão do conhecimento. Percebe-se na literatura uma atenção ao enfoque multidisciplinar da gestão do conhecimento, considerando estudos, apoiados, predominantemente, em postulados da ciência administrativa, da economia e da sociologia. Algumas tipologias são apresentadas de forma a caracterizar o fenômeno da gestão do conhecimento, fazendo referência aos modelos que relacionam diversas abordagens acerca da natureza do conhecimento, seu caráter multidisciplinar e suas diferentes concepções. Estas abordagens são relacionadas às tecnologias da informação e da comunicação, uma vez que estão presentes e influenciam todo o processo entre o indivíduo, a organização e a sociedade.

Neste sentido, o estudo visa a identificação e a análise do ambiente organizacional, identificando fatores que afetam a capacidade organizacional de gerir o conhecimento, e que impactam no resultado social. A percepção de profissionais que atuam na gestão dos processos organizacionais é particularmente importante nesta avaliação. O cruzamento destas percepções com o contexto teórico, poderá identificar como as organizações gerenciam seu conhecimento e como percebem o impacto social ocasionado pela efetiva gestão do conhecimento organizacional.

Convêm observar que neste estudo não será observada a percepção do público influenciado pelos resultados organizacionais, estando restrito às percepções de gestores destas organizações, podendo no futuro, ser alvo de estudo complementar para novas pesquisas.

1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa

A gestão do conhecimento em organizações tem sido, nos últimos anos, tema de pesquisa e de interesse de grandes instituições e corporações, sendo ainda um tema inovador para a grande maioria das organizações públicas ou privadas, conforme demonstram as literaturas pesquisadas (DAVEMPORT; PRUSAK, 1998; DRUCKER, 2000; LARA, 2004; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001; STEWART, 1998; TEIXEIRA FILHO, 2000; TERRA, 2005). Cabe destacar as afirmações de Angeloni e Dazzi (2003), que representam a mudança no contexto sócio-organizacional:

A variável que analisa a separação entre as ondas de mudança em ondas dos músculos – agrícola e industrial – e ondas do cérebro – informação e conhecimento -, destaca a necessidade de um novo modelo de gestão das organizações que leve em consideração a competitividade global e o conhecimento como recursos estratégicos essenciais. As organizações de hoje devem, assim, organizar-se em função da informação e do conhecimento. Os produtos, provenientes da atividade intelectual, representam e representarão o diferencial competitivo do amanhã (ANGELONI; DAZZI, 2003, p. 48).

Os reflexos sociais da gestão do conhecimento em organizações estão diretamente relacionados às ações que as organizações tomam e seu resultado pretendido e alcançado. Torna-se relevante a análise do resultado organizacional para a sociedade em que se encontra contextualizada, pois estes resultados acabam por refletir nas questões sociais, tais como: cidadania, inclusão ou exclusão social, controle da pobreza, desigualdade social, entre outros temas (CORREA, 2003; DEMO, 2002; MELO, 2000; SEVERINO, 2001; SICSU; MELO, 2000; STEHR, 2000; TEDESCO, 2002). É importante também avaliar a questão do uso das tecnologias de informações e de comunicação em relação ao contexto atual (BRANDÃO; TEIXEIRA, 2003; FERREIRA; AXT, 1999; VOELCKER, 2004). Seu uso intensivo torna os decisivos estando intrínsecos ao contexto (DEMO; 2000), e de certa forma são primordiais para execução dos processos:

Entre as significativas mudanças deste fim de milênio está a entrada na sociedade do conhecimento, com base sobretudo em processos crescentes de informação da vida em sociedade. [...] trata-se da economia intensiva de conhecimento, [...]. Esta fase tem a marca da ciência e da tecnologia, ou do conhecimento, o que corresponde, [...], à globalização competitiva, na qual a acumulação de capital recebe contribuição decisiva da informatização, [...] (DEMO, 2000, p. 9).

Dentre os estudos acerca da gestão do conhecimento, uma parcela considerável investiga os fatores que influenciam nos resultados organizacionais (FIGUEIREDO, 2005; SILVA; NEVES, 2003; TERRA, 2005), definindo estes fatores como dimensões, esforços ou variáveis que caracterizam a gestão organizacional.

Ao pesquisar as bases de dados de produção científica nacional acerca do tema, verifica-se que esta ainda é pequena se comparada à produção científica internacional. Há poucas referências de pesquisas em relação ao impacto social frente a gestão do conhecimento em organizações públicas brasileiras. Assim, com a intenção de contribuir para o enriquecimento do debate sobre o tema, este estudo se propõe a conduzir uma pesquisa exploratória de forma a identificar e caracterizar os fatores influentes da gestão do

conhecimento, sua relação com o resultado organizacional e o conseqüente impacto social, no contexto de organizações públicas do setor elétrico brasileiro.

1.2 Definição da Pergunta de Pesquisa

Esta pesquisa buscará responder a pergunta: **Quais são os fatores influentes e o impacto social percebidos no processo de gestão do conhecimento em organizações públicas do setor elétrico brasileiro?**

A pergunta de pesquisa considera a percepção dos gestores quanto: ao conhecimento dos trabalhadores nos papéis operacionais; o conhecimento da liderança nos papéis de gestão; o conhecimento organizacional que surge a partir da interação trabalhador, gestor e conhecimento; e o conseqüente impacto percebido no contexto social em que a organização está inserida, devido aos resultados da aplicação da Gestão do Conhecimento. Este contexto está representado na figura 2.

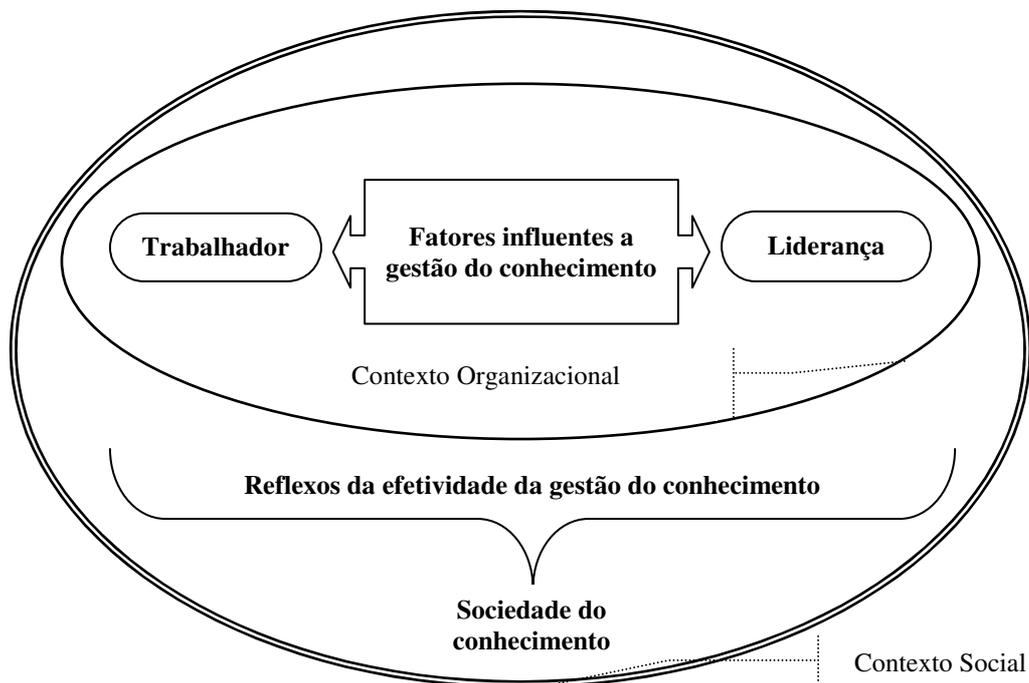


FIGURA 2: Esquema ilustrativo do objeto de estudo.

Fonte: O Autor.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é analisar como as organizações públicas do setor elétrico brasileiro percebem o impacto social ocasionado pela gestão do conhecimento organizacional.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar a percepção dos gestores de organizações públicas quanto aos principais fatores da gestão do conhecimento, que influenciam nos resultados organizacionais.
- Identificar a percepção dos gestores de organizações públicas com relação ao impacto social da gestão do conhecimento organizacional.
- Correlacionar a percepção do impacto social da gestão do conhecimento (variável dependente) com os fatores da gestão do conhecimento organizacional (variável independente), segundo a percepção de gestores.

Na figura 3, encontram-se esquematizadas as variáveis que se pretende investigar:

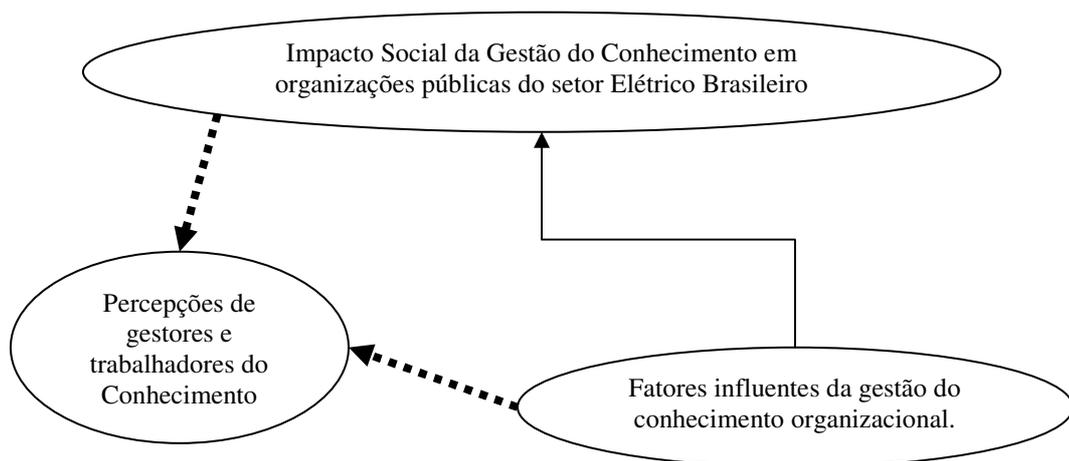


FIGURA 3: Esquema das variáveis de pesquisa.

Fonte: O Autor.

1.4 Delimitação do Estudo

O presente estudo investiga a percepção de gestores atuantes em organizações públicas do setor elétrico brasileiro, acerca da influência de fatores relacionados à gestão do conhecimento e o impacto social percebido pela aplicação desta no âmbito organizacional.

A pesquisa de campo foi realizada tomando como base o contexto sócio ambiental que abrange a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, tomando como unidade de análise a própria agência. A ANEEL (ANEEL, 2005) é uma autarquia especial vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Órgão do Estado, autônomo, que regula e fiscaliza as atividades do setor. Em nome da União, a agência atua também como órgão de concessão. A ANEEL deve assegurar o desenvolvimento equilibrado e ordenado do segmento de energia elétrica, garantindo a qualidade dos serviços prestados à sociedade e buscando, na medida do possível, a mediação entre interesse dos agentes econômicos e dos consumidores. Cabe a ANEEL a tarefa de implementar as diretrizes e a política energética do poder executivo. Gerencia o programa de qualidade dos serviços de Energia Elétrica, que visa garantir a qualidade dos serviços prestados pelos agentes do setor; e o programa de abastecimento de Energia Elétrica, que procura criar condições para aumento da oferta.

Apesar das ações da ANEEL se estenderem por todo o Brasil por meio de suas agências estaduais conveniadas, foi abordado neste estudo somente a atuação da agência central, localizada em Brasília – DF. Esta limitação deve-se ao pouco tempo e possibilidades de entrevistas a serem realizadas para o escopo desta pesquisa.

Os dados foram coletados junto a profissionais que atuam em atividades de gestão ligadas ao conhecimento organizacional. A estrutura organizacional da ANEEL (ANEEL, 2006), conforme o quadro 1, é composta por 2 (dois) níveis de gestão. O primeiro nível é composto por 1 (um) diretor Geral, 4 (quatro) diretores administrativos, e demais departamentos auxiliares (Secretarias, assessorias, procuradorias Federal e Auditoria). O segundo nível é composto por 20 (Vinte) superintendências. A distribuição dos trabalhadores na estrutura organizacional ocorre de forma não uniforme pelas diferentes superintendências.

Estrutura Organizacional da ANEEL
Diretoria

Diretor-Geral 4 Diretores Administrativos Secretaria-Geral Gabinete do Diretor-Geral Assessoria de Imprensa Assessores (Nove Assessores) Procuradoria- Federal Auditoria Interna
Superintendências
Fiscalização da Geração, da Qualidade e do Serviço e Econômico-Financeira
Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Eletricidade - SFE Superintendência de Fiscalização Econômica e Financeira - SFF Superintendência de Fiscalização de Serviços de Geração - SFG
Gestão dos Potenciais Hidráulicos
Superintendência de Gestão e Estudos Hidroenergéticos - SGH
Outorgas de Concessões e Autorizações
Superintendência de Gestão de Concessões e Autorizações de Geração - SCG Superintendência de Gestão de Concessões e Autorizações de Transmissão e Distribuição - SCT
Planejamento e Gestão Administrativa
Superintendência de Gestão Técnica da Informação - SGI Superintendência de Administração e Finanças - SAF Superintendência de Planejamento da Gestão - SPG Superintendência de Licitações e Controle de Contratos e Convênios - SLC Superintendência de Recursos Humanos - SRH Superintendência de Relações Institucionais - SRI
Regulação Econômica do Mercado e Estímulo à Competição
Superintendência de Regulação Econômica - SRE Superintendência de Estudos Econômicos do Mercado - SEM
Regulação Técnica e Padrões de Serviços
Superintendência de Regulação dos Serviços de Geração - SRG Superintendência de Regulação da Comercialização da Eletricidade - SRC Superintendência de Regulação dos Serviços de Distribuição - SRD Superintendência de Regulação dos Serviços de Transmissão - SRT
Relações com o Mercado e Ouvidoria
Superintendência de Mediação Administrativa Setorial - SMA Superintendência de Comunicação Social – SCS

QUADRO 1: Estrutura Organizacional da ANEEL

Fonte: ANEEL (2006) Disponível em <<http://www.aneel.gov.br/6.htm>>.

A pesquisa observar os gestores dos setores identificados, em funções de gestão, ou seja, os diretores e superintendentes. No quadro atual, a probabilidade de abrangência da pesquisa é em torno de 25 sujeitos.

1.5 Justificativa e Relevância

Diversos são os estudos relacionados à gestão do conhecimento em organizações, estes estudos abordam diferentes critérios relacionados a criação, uso e compartilhamento do conhecimento, abordando sempre a condição do trabalhador do conhecimento (DAVEMPORT; PRUSAK, 1998; DRUCKER, 2000; LARA, 2004; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001; STEWART, 1998; TEIXEIRA FILHO, 2000; TERRA, 2005). Estes estudos em sua maioria buscam um posicionamento frente à competitividade em organizações privadas, mas pouco se relata de organizações públicas, onde o fator motivador é a sua capacidade de atender o interesse do público, em seus diferentes segmentos sociais. Como afirma Campos (2003, p. 7) analisar como a gestão do conhecimento é entendida e aplicada pela administração pública federal brasileira se justifica quando se percebe que a aplicação de práticas modernas de gestão atreladas aos processos de gerência do conhecimento, se evidenciam como fonte de vantagem administrativa e competitiva, podendo proporcionar a geração de resultados e ações mais eficazes nas práticas gerenciais do setor público.

A gestão do conhecimento permite que os processos informacionais, para a construção, comunicação e uso da informação, se associem aos processos de trabalho das organizações públicas, fornecendo subsídios suficientes para um melhor aproveitamento organizacional (LE COADIC, 1996, p. 26). Estes processos estão atualmente atrelados às tecnologias de informação e comunicação, e permitem a geração rápida de conteúdos informacionais, de forma mais precisa e confiável. Quando aplicadas a partir das premissas de gestão do conhecimento (LARA, 2004), permitem tomadas de decisões e gestão mais eficaz e inteligente:

O objetivo básico da gestão do conhecimento dentro das organizações é fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa para as pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio (LARA, 2004, p. 22).

No Brasil a produção científica frente a este tema, ainda é incipiente, quando comparada às pesquisas internacionais, havendo inúmeros campos de pesquisa para a investigação de questões relacionadas ao conhecimento em organizações públicas, merecendo relevância o estudo sendo proposto.

Constatou-se ainda, a inexistência de estudos que procurassem avaliar o impacto social da gestão do conhecimento em organizações públicas. Tendo como premissa que o

conhecimento passa a ser o maior valor das organizações, é relevante determinar o posicionamento das organizações públicas, segundo a visão dos gestores destas organizações, de forma a permitir a interpretação do comportamento de organizações públicas no contexto social em que estão inseridas.

1.6 Hipótese de Pesquisa

Define-se como hipótese de pesquisa, que as ações de organizações públicas quando fundamentadas pela gestão do conhecimento promovem resultados organizacionais mais efetivos, bem como melhorias significativas para a sociedade, influenciando diretamente sobre o bem estar da população e nas demandas de mercado das demais organizações que permeiam o ambiente organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os principais estudos realizados sobre conhecimento e gestão do conhecimento, destacando os fatores influentes para a gestão do conhecimento: a valorização dos trabalhadores do conhecimento; a cultura organizacional; as formas de administração, gestão e liderança; e a aplicação das tecnologias de informação e de comunicação. Estes conceitos são relacionados às teorias relativas “*ao trabalhador, as organizações e a sociedade*” do conhecimento, permitindo que se estabeleçam as referências necessárias para a percepção dos impactos da gestão do conhecimento organizacional para a sociedade.

No estudo teórico efetuado, nota-se que o fator humano é o ponto central, gerador das idéias, dos avanços e inovações (CURY, 2004). Ele é a origem e destino de sua razão, formador de sua sabedoria, pela qual orienta suas ações, pela qual busca seus sonhos:

O material humano é vital para o sucesso de um empreendimento. Uma empresa pode ter máquinas, tecnologia, computadores, mas, se não tiver homens criativos, inteligentes, motivados, que saibam prevenir erros, trabalhar em equipe e pensar a longo prazo, ela poderá sucumbir (CURY, 2004, p. 28)

A fundamentação teórica deste estudo inicia-se e toma como base a teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Este conceito é definido como marco teórico para esta pesquisa, pois abrange a criação, utilização e transformação do conhecimento, distingue os tipos de conhecimento, e representa a espiral contínua de retroalimentação do conhecimento na Organização. Com base nesta teoria é identificado o equilíbrio nos processos de compartilhamento do conhecimento e a interferência das iterações nos diferentes níveis organizacionais, iniciando nos processos individuais, passando pelos grupos, atingindo ao todo organizacional e a exteriorização, representada pela sociedade brasileira. Este processo foi identificado empiricamente na organização, permeando todo fundamento teórico.

Não sendo uma única teoria contextualizada, devido à complexidade das relações organizacionais, a teórica investigada e aplicada, integra abordagens de outros autores, também relevantes, tais como Lévy (1994), Stewart (1998), Davenport e Prusak (1998), Moresi (2001), Bukowitz e Willians (2002) e Leite (2004), que permitem identificar a abordagem de gestão do conhecimento aplicada a organização.

Também agregam à fundamentação teórica as características do trabalho dos indivíduos nas organizações do conhecimento e sua relação ao contexto social, definida principalmente por Correa (2003) e Angeloni e Dazzi (2003), reforçando o conceito de organizações do conhecimento apresentados por Drucker (2001).

A identificação de variáveis e fatores influentes à gestão do conhecimento são destacados nas classificações definidas por Stollenwerk (2001), Terra (2005), Figueiredo (2005), num novo arranjo fortalecendo os fundamentos teóricos, de forma a integrar os processo de geração e gestão do conhecimento com a relação dos indivíduos na organização. A sociedade do conhecimento é fundamentada na teoria baseada nos enfoques da história do conhecimento de Burke (2003), nas ondas de mudanças apresentadas por Angeloni e Dazzi (2004), na solidificação do termo “sociedade do conhecimento” definido por Drucker (1993) e Montuschi (2001), no papel estratégico do conhecimento definido por Lastres (1999), na aplicação do conhecimento ao trabalho por Almeida e Taborda (2001) e na definição do conhecimento e informação como fonte de produtividade e crescimento por Castells (1999).

Por fim e uma vez identificada a "sociedade do conhecimento", é identificado o processo de geração do resultado organizacional a partir da gestão do conhecimento com o enfoque social. Esta fundamentação teórica se apresenta pelas definições apresentadas na participação em grupos sociais por Castro (2003), na cooperação e iteração social pelo conhecimento por Ferreira e Axt (1999), na inteligência coletiva da sociedade por Lévi (1994) e Severino (2001), na desigualdade social pelo conhecimento por Demo (2002) e Correa (2003), no poder do conhecimento e da informação no contexto social por Tedesco (2002), Brandão e Teixeira (2003) e Stehr (2000) e na ênfase da organização na observação dos princípios sociais do conhecimento por Figueiredo (2005).

Este arcabouço teórico sustenta e fundamenta a pesquisa, fornecendo os subsídios para identificar os princípios de geração do conhecimento e sua gestão, relacionar o conhecimento dos indivíduos com seus processos de transformação organizacional, definir as características, critérios e fatores influentes, perceber a correlação com os resultados organizacionais e por fim atentar aos impactos sociais do conhecimento, num processo cíclico, muito próximo a uma espiral continua de transformação do conhecimento organizacional e social.

2.1 O conhecimento

2.1.1 Abordagens sobre o conhecimento

O entendimento dos conceitos relativos ao conhecimento, permitem a compreensão da aplicação destes conceitos ao trabalhador, às organizações e à sociedade, evitando ambigüidades em suas interpretações.

O estudo da origem, processos, limites e validade do conhecimento está arraigado à filosofia analítica contemporânea, ao termo “*epistemologia*”¹, significando “*teoria do conhecimento*”. Este campo de estudo faz referência à natureza do conhecimento, à definição de conhecimento em relação às fontes e critérios para sua identificação, aos tipos possíveis de conhecimento, a seu grau de certeza e à relação que existe entre sujeito cognoscente e o objeto conhecido (MONTUSCHI, 2005, p. 5).

Montuschi (2005, p. 5-11), demonstra que a concepção de conhecimento foi variando no tempo, conforme Tabela 2, relatando que desde a antiguidade os homens especulam quanto à possibilidade de acessar o conhecimento, como este podia ser gerado, e quais métodos eram aceitos para sua validação ou verificação.

A definição de conhecimento obtida pela enciclopédia católica (FARLEY, 2003), permite que se descreva o conhecimento em uma série de elementos essenciais:

- O conhecimento implica a consciência de um objeto, que pode ser qualquer coisa, um fato ou um princípio, pertencente à ordem física, mental ou metafísico, e de algum modo pode ser alcançado pelas faculdades cognitivas do sujeito cognoscente²;
- O conhecimento pressupõe sempre um julgamento implícito ou explícito; pode-se partir da concepção mental do objeto, mas para chegar ao conhecimento será necessário comparar, identificar, discriminar e relacionar, sendo que nas percepções³ mais comuns estes processos equivalem à formulação de julgamentos;
- O conhecimento pode ser alcançado em forma imediata em alguns casos, mas em outros requer investigação, observação e pensamento que resultam ser

¹ das palavras gregas *episteme* (conhecimento) e *logos* (razão)

² A palavra *cognição* tem origem nos escritos de Platão e Aristóteles. É o ato ou processo de conhecer, que envolve atenção, percepção, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem;

³ A percepção é a aplicação cuidadosa da mente a alguma coisa. Função cerebral que atribui significado a estímulos sensoriais, a partir de histórico de vivências passadas. Processo pelo qual um indivíduo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais no sentido de atribuir significado ao seu meio.;

ingredientes essenciais no processo de conhecimento⁴. O processo de percepção tem início com a atenção que não é mais do que um processo de observação seletiva, ou seja, das observações por nós efetuadas. Este processo faz com que nós percebemos alguns elementos em desfavor de outros. Deste modo, são vários os fatores que influenciam a atenção. Se encontram agrupados em duas categorias: a dos fatores externos (próprios do meio ambiente) e a dos fatores internos (próprios do nosso organismo);

De acordo com Farley (2003), podemos classificar o conhecimento em três tipos:

- Conhecimento atual e habitual: É impossível que todo o conhecimento que o homem adquiriu esteja presente na consciência, de uma só vez. A maior parte é armazenada na forma de disposições ocultas que habilitam a mente de recordá-lo quando requerido, sendo que poucos pensamentos estão realmente presentes na mente. Conseqüentemente nós podemos distinguir conhecimento atual de conhecimento habitual. O atual quase sempre é preservado em memória e é capaz de ser recordado à vontade. Esta capacidade de ser recordada pode exigir várias experiências. A ciência não é sempre conhecida depois que foi dominada, e pode ser esquecida. O conhecimento habitual é o conhecimento pronto para voltar para consciência, e pode ter graus diferentes de perfeição;
- Conhecimento como Reconhecimento e Compreensão: A distinção entre conhecimento como reconhecimento e conhecimento como compreensão, pode ser mencionada a distinção entre conhecimento particular, ou conhecimento de fatos e indivíduos, e conhecimento geral, ou conhecimento de leis e classes e as concepções do concreto, e com o abstrato;
- Conhecimento Indutivo e Dedutivo: De acordo com o processo pelo qual é adquirido, conhecimento é intuitivo e imediato ou dedutivo e mediado. O intuitivo vem da percepção de sensação direta, ou a intuição mental direta da verdade de uma proposição e baseada como era em seus méritos. O dedutivo consiste no reconhecimento da verdade de uma proposição vendo sua conexão

⁴ O processo do conhecimento inclui, mas não está limitado, às descrições, hipóteses, conceitos, teorias, princípios e procedimentos que são ou úteis ou verdadeiros

com outro já conhecido por ser verdade⁵. Sendo que a maioria do conhecimento humano é progressivamente adquirido, o conhecimento indutivo começa de fatos evidentes em si, e sobre leis e causas e o conhecimento dedutivo procede de proposições gerais evidentes em si a fim de descobrir sua aplicação particular. Em ambos os casos o processo pode ser longo, difícil, e complexo. Ao se satisfazer com uma concepção negativa de evidência analógica, temos como resultado, o conhecimento menos claro, menos certo, e mais sujeito ao erro.

A verdade e crenças, são também condições indispensáveis para o lucro do conhecimento. Deve-se enfatizar o fato de que a opinião, não importa quão bem fundada, não constitui conhecimento⁶. Mais complicada é a relação entre conhecimento e crença, já que neste último caso a evidência é mais incerta e não definitiva⁷.

Segundo BURKE (2003, p. 176), não se pode tomar como certa a confiabilidade no conhecimento, pois em diferentes culturas e em diferentes períodos, os critérios de confiabilidade variam e mudam. Neste sentido, todo conhecimento deve ser avaliado, podendo ser verdadeiro ou falso, dependendo de fontes confiáveis ou não, remetendo-nos a origem do conhecimento e até mesmo do precursor deste conhecimento e sua capacidade de interpretação e validação de acontecimentos e fatos que levam ao conhecimento.

Segundo Montuchi (2005, p. 12-13), alguns filósofos distinguem três tipos de conhecimento.

- O conhecimento proposicional. Implica a posse de determinado conhecimento que em geral pode ser irradiado a outros. Nos referimos ao “*conhecer que*” ou “*saber que*”. Este tipo de conhecimento expõe o problema epistemológico de poder determinar a verdade ou falsidade dos enunciados proposicionais⁸ e contribuir e avaliar a evidência que sustenta tal verdade ou falsidade, onde contribuições falsas não constituem conhecimento por tratar-se de algo não verdadeiro;

⁵ A proposição é evidente em si, é de tal natureza que fica imediatamente clara para a mente, a exemplo de quem entende que não há falhas em saber que dois e dois são quatro, ou que o todo é maior que quaisquer uma de suas partes.

⁶ Conforme Platão, o fato de uma opinião, mesmo verdadeira, não constituir conhecimento quando resultante da sorte ou azar.

⁷ Pelo testemunho de outras pessoas, que asseguram sua verdade e dão certeza

⁸ somente definições corretas são aceitas como conhecidas.

- O conhecimento no sentido de habilidade ou competência. Nos referimos ao “*conhecer como*” ou “*saber como*” (“*falar inglês*”, “*andar de bicicleta*”, “*arrumar uma estufa*”). Pode-se possuir este tipo de conhecimento sem ter a capacidade de poder transmitir a outra pessoa o conhecimento necessário para adquirir a mesma habilidade;
- O conhecimento no sentido de relação ou conhecimento de pessoas. Nos referimos a “*conhecer fulano de tal*”, a referência é a um conhecimento íntimo de sua conduta, comportamento e motivações num determinado contexto cultural. Este tipo de conhecimento expressa familiaridade com certo objeto, pessoa ou lugar (RUSSELL, 1980).

O primeiro tipo de conhecimento (proposicional), seria mais básico que os restantes pois o segundo tipo (habilidade ou competência) é usual ao mesmo e o terceiro gera informação. Em consequência, a Teoria do Conhecimento abrangerá todo tipo de conhecimento, se concentra exclusivamente no sentido proposicional ou de informação do conhecimento (LEHRER, 1990 apud MONTUSCHI, 2005, p. 12-13).

Uma face importante da definição do conhecimento é apresentada por Piaget (1973) e reforçada por Garcia, Costa e Franco (2004), definida como a Epistemologia Genética, que consiste numa combinação das teorias do apriorismo e o empirismo, considerando que:

- Nem todo o conhecimento é, inerente ao próprio sujeito, como postula o “*apriorismo*”, e todo o conhecimento provenha totalmente das observações do meio que o cerca, como postula o “*empirismo*”;
- As teorias clássicas do conhecimento implicam um mesmo preconceito: o de que o conhecimento é um dado, algo estático e não um processo. A forma absoluta como a teoria do conhecimento tradicional coloca as questões do conhecimento - da possibilidade, da essência, dos tipos de conhecimento, etc. - implica que se as nossas diversas formas de conhecimento são sempre imperfeitas, aquilo que está sabido, está sabido e pode portanto ser estudado estaticamente;

Piaget (1973) propõe uma nova abordagem do conhecimento, entendido como processo. Rejeita o modelo representativo das filosofias tradicionais, no qual o conhecimento consiste num reflexo passivo e contemplativo do real:

- Não existe uma coincidência entre o real e o objeto do conhecimento, mas uma constante aproximação dialética;

- O conhecimento é gerado por uma interação do sujeito com seu meio, a partir de estruturas existentes no sujeito;
- A aquisição de conhecimentos depende tanto das estruturas cognitivas do sujeito como de sua relação com o objeto;

A visão de conhecimento apresentada por Polanyi (1958, 1967), reforçado por Nonaka e Takeuchi (1997) e Montushi (2001, p.14), merece destaque e serve como base para a análise da Sociedade do Conhecimento e para o gerenciamento do conhecimento. As proposições que conhecemos são o resultado de nossa habilidade de perceber, refletir e atuar de maneira adequada. Define que nem todo o conhecimento é reduzível ao proposicional já que há conhecimento de habilidades que não podem ser irradiados verbalmente (tais como “nadar” ou “andar de bicicleta”). A concepção do conhecimento de Polanyi (1958, 1967), se apóia em três teses:

- Um conjunto articulado de regras ou algoritmos não basta para explicar o descobrimento verdadeiro;
- O conhecimento é público e, dado que é construído por seres humanos, é pessoal, e em grande medida contém emoções;
- Existe um conhecimento que subjaz ao conhecimento explícito e que é mais fundamental que o mesmo: é o conhecimento tácito. Todo o conhecimento é tácito ou está enraizado em conhecimento tácito.

O conhecimento tácito tornou-se expressivo para os indivíduos. Para Polanyi (1967), as novas experiências são sempre assimiladas por meio de conceitos que o indivíduo já possui e que, de algum modo, recebeu ou herdou de outros usuários da linguagem. Em consequência, todo nosso conhecimento se apóia em uma dimensão tácita. O conhecimento tácito é então aquele conhecimento que a pessoa tem incorporado sem o ter permanentemente acessível à consciência, mas do qual o indivíduo faz uso quando as circunstâncias o requerem e que é utilizado como instrumento para manipular o fenômeno que se está analisando. Este tipo de conhecimento recebeu distintas denominações, tratando-se de um “*conhecimento individual implícito*”, ou que se trata de um “*conhecimento incorporado*”, ou que é o “*conhecer como*”. Em geral, o conhecimento tácito é subjetivo e está apoiado na experiência, e em muitas circunstâncias é específico para um determinado contexto, é difícil de expressá-lo em palavras, orações, números ou fórmulas. Também

inclui crenças, imagens, intuição e modelos mentais, assim como habilidades técnicas e artesanais.

Dadas estas características o conhecimento tácito é altamente pessoal e dificilmente transferível ou comunicável. Sua transmissão, para ser possível, requer atividades conjuntas e compartilhadas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). Sempre existem limitações para transmitir em sua totalidade o conhecimento tácito, já que sempre conhecemos mais do que podemos dizer ou transmitir. Como contraposição ao conceito de conhecimento tácito aparece o de conhecimento explícito, que é o conhecimento objetivo e racional que pode ser expresso em palavras, orações, números ou fórmulas, em geral independentes de contexto algum. Também é identificado como conhecimento codificado já que pode ser expresso facilmente de modo formal e irradiado a outros de modo igualmente singelo (POLANYI, 1967).

Enfatizando os conceitos de Tácito e Explícito expostos por Polanyi (1967) e Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65-67), expressam que o conhecimento da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, enquanto o conhecimento da racionalidade tende a ser explícito, metafísico e objetivo. O conhecimento tácito é criado “aqui e agora”, em um contexto prático específico e implica numa qualidade análoga, e seu compartilhamento através da comunicação entre indivíduos constitui uma espécie de “*processamento simultâneo*” das complexidades dos problemas partilhados pelos indivíduos. O conhecimento explícito lida com acontecimentos passados ou objetos “*lá e então*” e é orientado para uma teoria independente do contexto, sendo criado pela atividade “*digital*”.

Existem distintos tipos de conhecimento e uma variada concepção para suas definições, sendo importante distingui-los com a finalidade de poder identificar seu núcleo formador, sua relação com o trabalhador do conhecimento (indivíduo) e a organização do conhecimento (contexto de uso do conhecimento), bem como poder identificar, o que hoje se conhece como “*Sociedade do Conhecimento*” (ambiente que envolve os indivíduos e o uso do conhecimento).

2.1.2 Distinção do conhecimento em relação à informação

“*O conhecimento e a informação*”, segundo Stewart (1998, p. 13), são armas de força mais competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que recursos naturais, que grandes indústrias ou contas bancárias de altas cifras. Independente do setor, as empresas bem sucedidas são as que têm e controlam de maneira eficaz, suas informações, não sendo necessariamente as empresas mais fortes.

O conhecimento se distingue da mera informação porque está associado a uma intencionalidade. Tanto o conhecimento como a informação consistem de declarações verdadeiras, mas o conhecimento pode ser considerado informação com um propósito ou uma utilidade. Associamos informação à semântica. Conhecimento está associado com pragmática, isto é, relaciona-se com alguma coisa existente no “*mundo real*” do qual temos uma experiência direta.

O conhecimento pode ainda ser apreendido como um processo ou como um produto. Quando nos referimos a uma acumulação de teorias, idéias e conceitos o conhecimento surge como um produto resultante dessas aprendizagens, mas como todo produto é indissociável de um processo, podemos então olhar o conhecimento como uma atividade intelectual através da qual é feita a apreensão de algo exterior à pessoa.

Quando as informações e o conhecimento estão vinculados a avaliações periódicas, e seu armazenamento é efetuado de forma histórica, ou seja, quando efetuado um “diagnóstico do conhecimento”, conseguimos obter uma identificação temporal da evolução ou declínio do conhecimento de uma da organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Desta forma podem ser comandadas ações corretivas vinculadas ao planejamento estratégico da organização de forma a suprir deficiências observadas para atingir a plenitude da missão organizacional.

Segundo Stewart (1998, p. 152-154) a informação e o conhecimento são bens públicos, diferem do dinheiro, de recursos naturais, do trabalho e de máquinas, eles podem ser usado sem ser consumido. Podemos salientar as características do conhecimento:

- O fato de conseguir conhecimento não diminui sua capacidade de obtê-lo;
- O custo de sua produção não é afetado pelo número de pessoas que o irão utilizá-lo;
- Ele existe independente de espaço, podendo estar em vários lugares ao mesmo tempo;
- O seu conteúdo e o seu meio de transmissão não são o mesmo;

- A mesma informação pode ser transmitida para diversas pessoas, sem que se perca seu conhecimento, podendo ser “vendido” diversas vezes;
- É sensível ao tempo, mais que ativos físicos, sofrendo depreciação, necessitando de renovação constante;
- É abundante, e devido a sua renovação seus estoques são sempre crescentes;
- Os custos de produção de conhecimento são elevados no início, reduzindo radicalmente ao decorrer do tempo;
- Não existe correlação econômica significativa entre o insumo do conhecimento e o produto do conhecimento, podendo seu custo de aquisição ser ínfimo em relação ao ganho de capital ou valorização de mercado obtida.

A aceitação do conhecimento baseado em informações, é citada por Flecke, “*O que é conhecido sempre parece sistemático, provado, aplicável e evidente para aquele que conhece. Da mesma forma, todo sistema alheio de conhecimento sempre parece contraditório, não provado, inaplicável, irreal ou místico.*” (FLECKE, 1935, p.22 apud BURKE, 2003, p. 12).

2.1.3 Criação, Aquisição, Utilização, Compartilhamento e Transformação do Conhecimento

Torna-se fundamental o entendimento do conceito apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 61-84), devido a sua abrangência quanto a criação, utilização e transformação do conhecimento, e a sua distinção em dois tipos de conhecimento na organização: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito pode ser transmitido por meio de linguagem formal, mas representa somente uma pequena parcela de todo o conhecimento possível. Já o conhecimento tácito pode ser transmitido, a partir do exemplo e da convivência, por estar profundamente enraizado na ação. Segundo esta teoria, o conhecimento é gerado na organização a partir da interação, contínua e encadeada, por quatro processos de transmissão de conhecimento: socialização, combinação, externalização e internalização. As características apresentadas por Nonaka e Takeuchi (1997), estão carregadas de fatores culturais, abordando critérios da cultura transnacional, de subculturas ou culturas de grupos bem como a cultura coletivista e individual nas diferentes etapas da geração do conhecimento de uma organização.

O conceito de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67-79) denominado “*espiral do conhecimento*” permite a compreensão do equilíbrio, representando os diferentes modos de conversão de conhecimento que ocorrem nas iterações entre o conhecimento tácito e explícito, que é compartilhado nos níveis de grupo, organizacional e social. Este processo de transferência pode ser adequado a qualquer tipo de conhecimento. Pressupondo que o conhecimento humano é criado e expedido através da interação social entre indivíduos, e destes para os grupos e dos grupos para a organização, conseguimos identificar 4 (quatro) modos de conversão do conhecimento tácito e explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 68-69):

- 1º. - Socialização: Do tácito para o tácito (Conhecimento compartilhado)
- 2º. - Externalização: Do tácito para o explícito (Conhecimento Conceitual)
- 3º. - Internalização: Do explícito para o tácito (Conhecimento Operacional)
- 4º. - Combinação: Do explícito para o explícito (Conhecimento Sistêmico)

Os quatro modos de conversão do conhecimento podem ser simbolizados por um quadrante do conhecimento DE / PARA, representado na figura 5.

		PARA	
		Tácito	Explícito
DE	Tácito	Socialização (Conhecimento Compartilhado)	Externalização (Conhecimento Conceitual)
	Explícito	Internalização (Conhecimento Operacional)	Combinação (Conhecimento Sistêmico)

FIGURA 4: Modos de conversão do Conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).

A geração do conhecimento organizacional dá-se por interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, elevando o conhecimento moldado pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento, que são induzidos por diversos fatores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69-79):

O conhecimento tácito de uma pessoa pode ser transferido a outra por um processo de socialização e pode ser convertido em conhecimento explícito por um processo de externalização e, através do processo de combinação, converter o conhecimento explícito em novos conhecimentos explícitos, por fim, através do processo de internalização absorver e converter o conhecimento explícito em conhecimento tácito de um indivíduo, neste ponto o processo se reinicia de forma gradativa e cumulativa.

A passagem do conhecimento tácito para o explícito acontece de forma crescente e contínua do nível individual para o nível de grupo, do nível de grupo para o nível organizacional, do nível organizacional para o nível externo e deste novamente para o nível individual (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; LENSSEI, 2003a, 2003b, 2003c).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82) uma organização não pode criar conhecimento sozinha. O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. O conhecimento tácito mobilizado é ampliado “*organizacionalmente*” através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores, nos quais a interação entre conhecimento tácito e explícito se dá numa escala cada vez maior na medida que subirem os níveis ontológicos. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação entre grupos, seções, departamentos, divisões, na organização como um todo, e, então, entre organizações, atingindo a partir daí o contexto social. Este contexto está representado na figura 7.

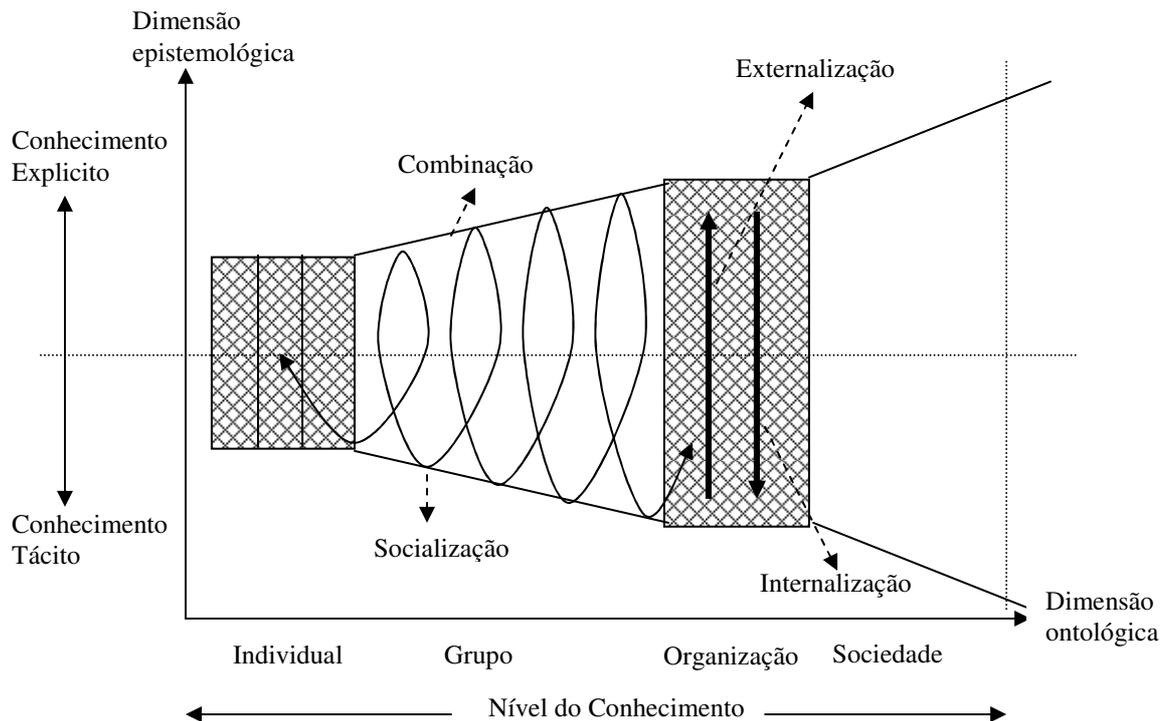


FIGURA 5: Espiral do conhecimento organizacional.

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

Neste contexto, Moresi (2001, p. 134) cita que a criação de novos conhecimentos não é apenas uma questão de aprender com os outros ou adquirir conhecimentos externos, mas também deve se auto-construir, exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização.

As diferentes aplicações do conhecimento pelo uso das Tecnologias da Informação e Comunicação, projetadas para a geração de dados, informação e conhecimento permitem sua identificação, segundo seu conteúdo informacional, num dos 4 (quatro) quadrantes identificados por Nonaka e Takeuchi (1997) (neste documento, figura 5), possibilitando a avaliação do ambiente empresarial, no uso concreto dos quatro modos de conversão do conhecimento, pelo o uso de ferramental tecnológico associado. Uma vez identificado a que quadrante a tecnologia utilizada está enquadrada poderemos analisar a complexidade associativa de conversão do conhecimento, baseado no uso da tecnologia da informação e da comunicação. O uso da tecnologia da informação como ferramenta e trabalho (LENZIC, 2003), demonstra o quão influente e importante se torna sua aplicação, para a sociedade.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento deve ser entendida como um processo que amplia o conhecimento organizacional a partir do conhecimento

criado pelos indivíduos, sendo parte da rede de conhecimento da organização, ocorrendo numa comunidade que interage e expande-se, através dos níveis organizacionais e fronteiras inter-organizacionais (tais como a sociedade):

A inteligência de uma empresa não vem do presidente nem da alta gerência. Ela deve vir do conjunto de todo o conhecimento de todos os membros. Uma grande organização é dividida em muitas seções. Se essa organização não tiver o sistema que integra o conhecimento de cada seção, o conhecimento recém-criado será ineficaz [...] A prosperidade de uma empresa em longo prazo depende de sua capacidade de integrar e acumular essas idéias como uma idéia única (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 207).

2.2 A Gestão do Conhecimento

Ao abordar novas formas de gestão, Almeida e Taborda (2001, p. 17), citam a gestão do conhecimento, como constituinte de um processo ou prática de criação, aquisição, captação, partilha e utilização do conhecimento de modo a maximizar a performance de uma organização, onde os recursos humanos constituem a pedra angular de todo este sistema, sendo necessária sua motivação e envolvimento para se obter sucesso e resultados satisfatórios, numa organização. “*Trabalhadores do conhecimento*”, ou seja, os recursos Humanos, desempenham um novo tipo de papel, com uma ocupação distinta dos grupos ocupacionais da antiga economia industrial, pela qualificação. O conhecimento inerente, o “*Conhecimento Tático*”, é identificado como a força motriz da performance da competição, substituindo o capital, denominado “*Capital Intelectual*”⁹. Associado a valorização do Capital intelectual, estão o desenvolvimento e proliferação das novas tecnologias, os protagonistas de novos conhecimentos.

2.2.1 Conceitos da Gestão do Conhecimento

⁹ Capital Intelectual, segundo Stewart (1998), constitui a material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva. É difícil identificá-lo e mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz. Porém, uma vez que o descobrimos e o exploramos, somos vitoriosos.

A importância da gestão do conhecimento para a efetividade empresarial é observada por Moresi (2001, p. 137-138), que considera que o conhecimento organizacional surge quando a instituição é capaz de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, definindo a “*gestão do conhecimento*” como o “*conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos*”. Estas atividades estão vinculadas a estratégia empresarial, e devem ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Neste sentido é necessário estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento. Só assim a gestão do conhecimento passará a representar um fator de mudança no comportamento organizacional.

Um levantamento das diferentes abordagens da gestão do conhecimento foi efetuado por Leite (2004, p. 29-34), apresentando um vasto conjunto de conceitos citados por diferentes autores, e aplicados de diferentes formas: A Gestão do Conhecimento como Processo (Tabela 4); A Gestão do Conhecimento como gestão do Capital Intelectual (Tabela 5); A Gestão do Conhecimento como criação do Conhecimento Organizacional (Tabela 6); A Gestão do Conhecimento como gestão de Ativos Intangíveis (Tabela 7); A Gestão do Conhecimento como gestão do Intelecto Profissional (Tabela 8); A Gestão do Conhecimento por uma perspectiva Ecológica e do Aprendizado (Tabela 9) e A Gestão do Conhecimento como gestão das “*Árvores de Conhecimento*” (Tabela 10).

Gestão do Conhecimento como Processo	
Conceito	Autor
Gestão do conhecimento é um processo que compreende sete fases: extração de conhecimento para adicionar valor aos clientes, desenvolvimento de um novo conhecimento, disseminação, associação ou combinação de diferentes conhecimentos, documentação de conhecimento para disponibilizar, distribuição e uso do conhecimento e aquisição de conhecimento dos fornecedores.	Diepstraten, 1996
Gestão do conhecimento é o conjunto visível do desenho e dos princípios organizacionais, processos, estruturas, aplicações e tecnologias que ajudam os “ <i>trabalhadores do conhecimento</i> ” a, dramaticamente, alavancar sua criatividade e habilidade para adicionar valor ao negócio.	Gurteen, 1998
Gestão do conhecimento é um processo de negócio para o gerenciamento empreendedor do ativo intelectual. É uma disciplina que promove uma aproximação integrada e colaborativa para criação, captura, organização, acesso e uso da informação. Estes ativos incluem base de dados estruturada, informações textuais como políticas e documentos de procedimento e, mais importante, o conhecimento tácito e a experiência de cada um dos empregados.	Harris et al, 1999
Gestão do conhecimento está relacionada à criação de conhecimento, assim seu foco é a liberação da capacidade de criar e inventar das pessoas que podem usar o que conhecem para desenvolver suas capacidades, melhorar práticas e processos e desenvolver melhores produtos para atender aos clientes.	Marsick e Watkins, 1999
Gestão do conhecimento é central para a criação dos processos da organização onde o novo	Spek e

conhecimento é desenvolvido, distribuído para todos que dele necessitam para realizar bem suas atribuições, torna-se acessível para futura utilização, inclusive coletiva e os campos de conhecimento são combinados.	Spijkervet, 1995
Gestão do conhecimento é como um fluxo ou um processo contínuo em uma organização, que é realizado em quatro fases: a primeira é a habilidade de absorção, que é a assimilação de um novo conhecimento, e requer a contribuição do conhecimento estratégico para a execução das atividades centrais para o negócio e o desenvolvimento das correspondentes competências; A segunda é a difusão da capacidade, que envolve a troca de conhecimento; A terceira é a geração de conhecimento que significa desenvolver novo conhecimento através dos conhecimentos já existentes; A última fase é a extração na qual o conhecimento é aplicado em nome da organização.	Sprenger, 1995
Gestão do conhecimento significa uma rede de valor que inclui as seguintes fases: determinar o conhecimento de acordo com a estratégia da organização, listar os conhecimentos disponíveis, desenvolver conhecimento, compartilhar conhecimento, aplicar e avaliar o valor do conhecimento para o negócio. Assim, a gestão do conhecimento é um processo contínuo e cíclico por sua própria natureza. A visão, a missão, os objetivos e a estratégia da organização são as forças direcionadoras da rede de valor de conhecimento.	Weggeman, 1997
Gestão do conhecimento é caracterizada por um processo cíclico que consiste de cinco fases: aquisição, estabelecimento, disseminação, desenvolvimento e aplicação. Adquirir conhecimento significa incorporar novo conhecimento à organização. Para isto, somente conhecimentos estratégicos são importantes porque contribuem para a execução das atividades centrais do negócio e para o desenvolvimento das competências-chave da organização; Estabelecer conhecimento significa tornar o conhecimento explícito disponível e acessível, podendo ser apropriado pelas pessoas a qualquer tempo, em qualquer lugar; Disseminar conhecimento significa envolver todos que dele necessitam para realizar suas atividades; Desenvolver conhecimento é gerar novos conhecimentos através da combinação de elementos existentes, de modo a formar novos <i>insights</i> e assim obter novos conhecimentos. A aplicação diz respeito ao uso do conhecimento em nome do negócio.	Zolingen , Streumer e Stooker, 2001

QUADRO 2: Gestão do Conhecimento como Processo.

Fonte: Leite (2004, p. 29-30).

Gestão do Conhecimento como Gestão do Capital Intelectual	
Conceito	Autor
A gerência sistemática do capital intelectual gera aumento do valor para os acionistas. Realiza-se isso, entre outras coisas, através da reciclagem contínua e de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados. Isso, por sua vez, requer a estruturação e o condicionamento de competências com a ajuda da tecnologia, de descrições do processo, manuais, redes, e assim por diante, a fim de assegurar a permanência da competência da empresa quando os funcionários forem embora. Uma vez condicionados, esses elementos tornam-se parte do capital estrutural da empresa - ou mais precisamente, seu capital organizacional. Isto cria condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para seu crescimento sistemático e coletivo. O tempo transcorrido entre o aprendizado e a distribuição do conhecimento fica sistematicamente menor. O capital humano também se tornará mais produtivo por processos estruturados de trabalho, de fácil acesso e inteligentes.	Stewart, 1998
Capital intelectual é o conhecimento que pode ser transformado em lucro. Ele possui dois componentes principais: o capital humano e os ativos intelectuais. A principal distinção entre capital humano e ativos intelectuais reside no fato que o capital humano, se não convertido em ativos, não pode ser possuído pelos acionistas. Assim, o maior desafio dos gestores se constitui em transformar o capital humano em ativos. O capital intelectual pode ser dividido em quatro diferentes tipos: produtos, processos e serviços. Este último pode ser subdividido em serviços continuados e prestação de serviços.	Sullivan, 2000
A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do	Bukowitz e

seu conhecimento ou capital intelectual. Capital Intelectual ou Conhecimento é qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas; derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologia, software, know-how, licenças, marcas e segredos comerciais.	Williams 2002
--	------------------

QUADRO 3: Gestão do Conhecimento como Gestão do Capital Intelectual

Fonte: Leite(2004, p. 30-31).

Gestão do Conhecimento como Criação do Conhecimento Organizacional	
Conceito	Autor
<p>A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito. Esta interação é moldada pelas mudanças em diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores.</p> <p>O processo de criação do conhecimento compreende cinco fases: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação dos conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento (<i>cross-leveling of knowledge</i>).</p> <p>Desta forma, o processo começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, que corresponde aproximadamente à socialização, pois, inicialmente, o conhecimento rico e inexplorado que habita os indivíduos precisa ser amplificado dentro da organização.</p> <p>Na segunda fase, o conhecimento tácito compartilhado, por exemplo, por uma equipe auto-organizada é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito, um processo semelhante a externalização.</p> <p>O conceito criado precisa ser justificado na terceira fase, na qual a organização determina se vale realmente à pena perseguir o novo conceito.</p> <p>Na quarta fase, recebido o sinal verde, os conceitos são convertidos em um arquétipo, que pode assumir a forma de um protótipo no caso do desenvolvimento de um produto “concreto” ou em um mecanismo operacional no caso de inovações “abstratas”, por exemplo, um novo valor da empresa, um sistema gerencial inovador ou uma nova estrutura organizacional.</p> <p>A última fase amplia o conhecimento criado, por exemplo, em uma divisão a outras pessoas da mesma divisão, a outras divisões ou até a componentes externos constituindo o que chamamos de difusão interativa do conhecimento (<i>cross-leveling of knowledge</i>). Esses componentes externos incluem clientes, empresas afiliadas, universidades e distribuidores.</p> <p>Uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual existe um intercâmbio constante de conhecimento com o ambiente externo. Deste modo, o âmago do processo de criação do conhecimento organizacional ocorre no nível do grupo, mas a organização oferece os contextos ou dispositivos organizacionais que facilitam as atividades do grupo, bem como a criação e o acúmulo do conhecimento no nível individual.</p> <p>Assim, as cinco condições necessárias para promover a espiral do conhecimento são: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos. A intenção é definida como a aspiração de uma organização às suas metas. A autonomia é uma fonte de geração de oportunidades inesperadas e dos indivíduos se automotivarem para criar novos conhecimentos. A flutuação e o caos criativo estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A redundância possibilita que a espiral do conhecimento ocorra em nível organizacional. Por fim, a variedade de requisitos está relacionada com a diversidade interna da organização e a complexidade do ambiente, para permitir que a empresa enfrente os desafios impostos por este ambiente.</p>	Nonaka e Takeuchi, 1997

QUADRO 4: Gestão do Conhecimento como Criação do Conhecimento Organizacional

Fonte: Leite (2004, p. 31-32).

Gestão do Conhecimento como Gestão de Ativos Intangíveis	
Conceito	Autor
A gestão do conhecimento não é algo totalmente novo. Ela baseia-se em recursos	Davenport

<p>existentes, com os quais as organizações já podem estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos.</p> <p>Deste modo, novo é reconhecer o conhecimento como ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado aos ativos tangíveis.</p> <p>A gestão do conhecimento refere-se à geração consciente e intencional do conhecimento - as atividades e iniciativas específicas que as organizações empreendem para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo.</p> <p>A gestão do conhecimento incorpora três processos : geração, codificação e transferência de conhecimento.</p> <p>A geração do conhecimento pode ser feita de cinco modos diferentes: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento.</p>	e Prusak, 1998
<p>A codificação tem como objetivo apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. Literalmente transforma o conhecimento em código.</p> <p>A transferência do conhecimento ocorre nas organizações quer gerenciamos ou não este processo. A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar estas trocas espontâneas.</p> <p>Gestão do conhecimento implica na extração e desenvolvimento de ativos do conhecimento de uma empresa com objetivo de promover os objetivos organizacionais.</p>	Rowley, 2000

QUADRO 5: Gestão do Conhecimento como Gestão de Ativos Intangíveis

Fonte: Leite (2004, p. 32-33).

Gestão do Conhecimento como Gestão do Intelecto Profissional	
Conceito	Autor
<p>O intelecto profissional de uma organização opera em quatro níveis: conhecimento cognitivo (<i>know-what</i>), que é o domínio básico de uma disciplina, conquistado pelos profissionais por meio de treinamento extensivo e certificação.</p> <p>Esse conhecimento é essencial, mas está longe de ser suficiente para o sucesso do negócio. Habilidades avançadas (<i>know-how</i>), que traduzem o “<i>aprendizado livresco</i>” em execução eficaz.</p> <p>Compreensão sistêmica (<i>know-why</i>), que é o conhecimento profundo da rede de relacionamentos de causa e efeito subjacente a uma disciplina. Permite ultrapassar a execução de tarefas, levando ao atingimento de solução de problemas maiores e mais complexos</p> <p>A criatividade auto-motivada (<i>care-why</i>), que envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. As organizações que criam a condição para o <i>care-why</i> em seu pessoal são capazes de, ao mesmo tempo, prosperar no mundo de hoje, em rápida transformação, e renovar seu conhecimento cognitivo, habilidades avançadas e compreensão sistêmica, de modo a competir na próxima onda de avanços.</p>	Quinn, Anderson e Finkelstein, 2000

QUADRO 6: Gestão do Conhecimento como Gestão do Intelecto Profissional

Fonte: Leite(2004, p. 33).

Gestão do Conhecimento por uma Perspectiva Ecológica e do Aprendizado	
Conceito	Autor
<p>O principal desafio da gestão do conhecimento é o aprendizado ou a aquisição de conhecimento. A defesa da propriedade intelectual, a sementeira e colheita de informações, a exploração do capital intelectual e o processo para comparação de indicadores de desempenho (<i>benchmarking</i>) dos bens intelectuais dos concorrentes são todos parte importante do jogo do gerenciamento do conhecimento.</p> <p>Porém, todos estes estão subordinados à questão do aprendizado, pois é este que torna a propriedade, o capital e os bens intelectuais utilizáveis. Conhecimento e aprendizagem envolvem mais do que informação.</p>	Brown e Duguid, 2001

<p>Assim, as organizações desempenham um papel crítico na etapa da invenção à inovação - a transformação de idéias em produtos e processos. O meio ambiente, em geral, é um ecossistema significativamente auto-organizador e extremamente poderoso, que desenvolve novas idéias de forma onipresente.</p> <p>As empresas, como fazendas inseridas em um ambiente natural, desempenham seus papéis de “domesticar” certas regiões, introduzindo métodos para realçar o crescimento e a produtividade e transformando as sementes da invenção no produto da inovação.</p>	
--	--

QUADRO 7: Gestão do Conhecimento por uma Perspectiva Ecológica e do Aprendizado

Fonte: Leite(2004, p. 33-34).

Gestão do Conhecimento como gestão das “Árvores de Conhecimento”	
Conceito	Autor
<p>O sistema de árvore de conhecimento permite uma gestão global em tempo real do capital cognitivo de uma organização, seja ela uma empresa, uma administração, um laboratório de pesquisa, entre outras.</p> <p>Favorece, na verdade, uma melhor mobilização das competências, uma visão estratégica das evoluções e das necessidades da organização, uma avaliação das formações, uma melhor comunicação da organização com o seu meio. As árvores de conhecimento permitem fazer aparecer e avaliar a riqueza invisível, e no entanto vital, das sociedades e das organizações : os saberes e habilidades de que dispõem. Em um contexto econômico em que alianças, parcerias e fusões de sociedades se multiplicam, as árvores de conhecimento permitem avaliar as competências de novos parceiros ou simular a árvore comum de duas organizações até então separadas.</p> <p>As árvores de conhecimento visualizam as tendências de evolução das competências no seio de uma organização.</p> <p>Desta forma, podem servir de sistema de auxílio à decisão para as políticas de contratação, de formação e de mobilidade interna de empregados, tanto no nível da organização em seu conjunto ao de seus diferentes serviços e departamentos.</p> <p>Também, podem ser estendidas até as redes de empresas parceiras (relacionamento de clientes e fornecedores) para ajustar melhor suas ofertas e demandas recíprocas de competências.</p>	<p>Lévy e Authier, 2000</p>

QUADRO 8: Gestão do Conhecimento como Gestão das “Árvores de Conhecimento”.

Fonte: Leite(2004, p. 35).

Considerando as diferentes abordagens descritas, não se define a aplicação da mais adequada para contexto de Organizações Públicas, mas sim um misto de suas aplicação dependentes do contexto sócio ambiental em que se encontra a organização.

2.3 Os Indivíduos, as Organizações e a Sociedade do Conhecimento.

Os conceitos apresentados sobre o conhecimento e a gestão do conhecimento, permitem que se aborde de forma mais detalhada algumas questões, de modo a caracterizar o trabalho dos indivíduos (no papel de trabalhadores e de gestores) nas organizações do conhecimento e sua relação ao contexto social. Esta percepção, pode ser entendida nos

estudos de Correa (2003), Angeloni e Dazzi (2003), reforçando o conceito de organizações do conhecimento apresentados por Drucker (2001).

A premissa indicativa da correlação inicia-se no contexto organizacional, considerando-se que da mesma forma que houve uma mudança no trabalho, provocada pelas máquinas inventadas na época da Revolução industrial, uma nova mudança ocorrer agora com a migração para a sociedade do conhecimento, onde o conhecimento e o ser humano são os fatores chave de transformação. Havendo a transformação o contexto social é também um agente ativo interferindo no processo de mudanças.

2.3.1 Características das Organizações do conhecimento.

A organização pode ser entendida como um ser vivo. Esta visão advém do desenvolvimento da teoria de sistemas nos anos 1950 e 1960, na qual as organizações são compostas por subsistemas que interagem entre si e com o ambiente externo, num processo interativo, que permite que as organizações recebam entradas do ambiente, submetam-nas a um processo de transformação e façam retornar ao ambiente produtos e serviços (Saídas) (MORGAN, 1997; MULLINS, 1999, p. 99-101 apud SEABRA, 2001, p. 21). No contexto deste estudo, as entradas e saídas implicam na atuação da sociedade, através dos indivíduos, grupos ou organizações. Tendo como premissa que as interações no ambiente interno e mudanças no ambiente externo levam a mudança na organização e que mudanças num dos componentes da organização causarão impacto noutros componentes (SEABRA, 2001, p. 22), é possível inferir que, para uma organização sobreviver num ambiente cada vez mais competitivo, ela deve ser capaz de gerir o ambiente interno e de absorver as mudanças no ambiente externo.

Uma característica importante a ser considerada para as organizações é a união da informática com a telecomunicação que fez surgir a tele-informática, possibilitando o rompimento dos espaços físicos para a criação, a disseminação e a partilha de informações. Assim o homem pode comunicar com qualquer outro, em qualquer parte do planeta, dispondo de telefone, modem e computador, fazendo surgir o “*ambiente global da sociedade do conhecimento*” (ANGELONI;DAZZI, 2004, p. 48).

Com a ausência de barreiras provocada pelo ambiente global da sociedade do conhecimento, as organizações e trabalhadores apresentam novas características e possuem novas exigências. Estas são: o conhecimento necessário para executar suas atividades; a constante atualização deste conhecimento; as suas relações com os indivíduos; a estrutura de trabalho; o domínio em tecnologias emergentes; os critérios de recompensa; as metas a serem atingidas; a competitividade existente e a abrangências de atuação nacionais ou internacionais.

Segundo Neves, (2003, p. 27) a gestão do conhecimento considera o indivíduo como a peça fundamental das organizações e o conhecimento organizacional como única vantagem competitiva. É uma postura muito mais abrangente, virada essencialmente para os critérios culturais e sociais, onde as organizações percebem objetivos e benefícios mais complexos e envolventes. Na organização do trabalho baseada na utilização intensiva de conhecimentos, tende-se a substituir as tradicionais pirâmides de relações de autoridade, próprias do modelo fordista de produção, por redes de relações cooperativas, onde todas as fases do processo produtivo são importantes e o indivíduo, em qualquer nível hierárquico desempenha um papel crucial. Esta transformação não implica no desaparecimento da desigualdade nem das relações de poder no interior das organizações (TEDESCO, 2002, p. 36).

Considerando-se que a inteligência, parte da existência do conhecimento, numa organização ela não vem do presidente nem da alta gerência, vem do conjunto de todo o conhecimento de todos os membros. Uma grande organização é dividida em muitas seções. Se essa organização não tiver o sistema que integre o conhecimento de cada seção, o conhecimento recém-criado será ineficaz. A prosperidade de uma empresa em longo prazo depende de sua capacidade de integrar e acumular idéias de forma única. Este processo pode ser entendido como criação do conhecimento organizacional. Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 207), definem que a criação do conhecimento deve ser entendida como um processo que amplia o conhecimento organizacional a partir do conhecimento criado pelos indivíduos, sendo parte da rede de conhecimento da organização, ocorrendo numa comunidade que interage e expande-se, através dos níveis organizacionais e fronteiras inter-organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 207):

Os conhecimentos na organização se apresentam pelas ações e resultados efetivados. Neste sentido Castro (2003, p. 163) salienta que atualmente as empresas atuam baseadas em

experiências envoltas pela técnica, ensaios e erros, acumuladas em sucessões e trocas históricas. Os processos de racionalização e modernização acompanham as empresas segundo os ambientes sociais em que estão inseridas. Atualmente no contexto da globalização são influenciadas pelas transformações sociais da pós modernidade. Na busca da compreensão da estrutura e mudanças no comportamento organizacional, a associação da sociologia e outras ciência sociais, entre elas a administração, sociologia e filosofia, permite um entendimento mais preciso da realidade considerando as mudanças tecnológicas.

A mudança no contexto mundial nas relações sociais e organizacionais, é citada por Castells (1999, p. 39):

- O capitalismo passa por um processo de reestruturação ocorrendo flexibilidade de gerenciamento;
- A descentralização das empresas e formação de redes internas e externas relacionadas a outras empresas;
- O fortalecimento do capital em relação ao trabalho com menor influência dos trabalhadores;
- A diversificação das relações do trabalho;
- A participação mais abrangente das mulheres como força de trabalho;
- A intervenção do estado de forma a regular e promover o estado de bem estar social de forma diversificada;
- O aumento da concorrência global em cenários geográficos e culturais diferenciados com acumulação e gestão do capital.

Segundo Lastres (1999, p. 5), uma característica associada à transição para a era da gestão da informação e do conhecimento, é que as empresas e demais instituições vêm reestruturando suas funções e atividades, definindo e implementando novas estratégias de atuação, desenvolvendo e adotando novos desenhos organizacionais, novos instrumentos e metodologias operacionais. Novos formatos organizacionais que enfatizam a descentralização, a terceirização e a interação interna e com parceiros de todos os tipos. Estes formatos apóiam-se e beneficiam-se dos meios técnicos atualmente disponíveis para veiculá-los e baseiam-se crescentemente em informação e conhecimento, gerando um exponencial desenvolvimento e difusão de redes de diferentes tipos e formas reunindo atores espalhados pelo mundo inteiro. Destaca que:

- A constituição de redes é considerada como a mais importante inovação organizacional associada à difusão do novo paradigma tecnoeconômico das tecnologias da informação;
- A competitividade das organizações passa a estar relacionada à abrangência das redes em que estão inseridas, assim como a intensidade do uso que fazem das mesmas.

A necessidade de significado social, é reforçada por Castells (1999, p. 41), “*Em um mundo de fluxos globais de riqueza, poder e imagens, a busca de identidade, coletiva ou individual, atribuída ou construída, torna-se fonte de significado social.*”. Esta percepção caracteriza a sociedade cada vez mais estruturada, onde as redes globais conectam e desconectam indivíduos, grupos, regiões e países, de acordo com a sua pertinência na realização de objetivos processados na rede, nas contínuas decisões estratégicas. A revolução tecnológica atual originou-se e difundiu-se num período histórico de reestruturação global do capitalismo, para o qual foi uma ferramenta básica. A sociedade emergente desse processo de transformação é capitalista e também informacional, com variações nos diferentes países, conforme sua história, cultura, instituições e relação específicas com o capitalismo e tecnologia informacional (CASTELLS, 1999, p. 50).

Voelcker (2004, p. 3-4) aborda a relação entre sociedades com diferentes níveis de tecnologia e instrução, demonstrando que conseqüências drásticas ocorrem para as sociedades com menor conhecimento tecnológico e com menor registro e organização de conhecimento, pois a forma de dominação não se dá por forma bélica ou doutrinação religiosa, mas pelas produções das sociedades desenvolvidas, as quais são muito interessantes para as sociedades que não conseguiram organizar-se para construir, sistematizar e propor conhecimento da mesma forma. A evolução das novas tecnologias da informação e comunicação e a globalização da economia, o encontro entre culturas extremamente diferentes acontece com mais freqüência.

Ainda segundo Voelcker (2004, p. 9-10) para as nações em desenvolvimento é preciso buscar uma sustentabilidade de conhecimento, procurando se inserir entre as sociedades que produzem conhecimento desejável pela humanidade. Entre as comunidades de baixa renda e os segmentos desenvolvidos da sociedade brasileira deve ocorrer o mesmo. O caminho para a sustentabilidade é o desenvolvimento de habilidades da população para construção e organização de conhecimento, para que a partir de então a sociedade

dependente possa criar o seu caminho para produzir bens, serviços, arte e conhecimento desejáveis pela humanidade, possibilitando trocas entre iguais com outras sociedades que desejem suas produções (conhecimento, bens, serviços, arte, etc). Voelcker (2004), destaca que entre as nações o processo se assemelha, onde aquelas que não conseguem criar e organizar conhecimento, serviços, bens e manifestações culturais interessantes às demais, não conseguem trocar suas produções de forma favorável, pressupondo para o Brasil:

Pressupondo-se que a capacidade de construir, organizar e propor conhecimento seja essencial para a emancipação de uma população, o Brasil está deixando de aproveitar uma oportunidade histórica para promoção do desenvolvimento destas competências em jovens e adultos de comunidades de baixa renda (VOELCKER, 2004, p. 22).

2.3.2 As Organizações Públicas e a Gestão do Conhecimento

A tipificação de organizações quanto ao objetivo e natureza do controle é classificada em: empresas públicas e empresas privadas. No contexto da gestão do conhecimento observa-se que ambas buscam eficiência e eficácia como resultado final, mas em essência se diferenciam, uma pelo bem público e outra pelo particular, o privado. No contexto privado as organizações tendem a ser extremamente competitivas e no contexto público a população exige que se tornem efetivas. Neste sentido cabe distinguir estas duas, conforme Castro (2003), a empresa pública é aquela que utiliza recursos públicos para produção de bens e serviços, visando ao bem-comum. Nos “anos dourados”, o *welfare state*¹⁰ compreendia o acordo Estado-Capital-Trabalho. O Estado, de supervisor do acordo, tornou-se também um concorrente no mercado, transpondo os limites dos objetos considerados exclusivos de seu papel. A partir dos anos 80, o Estado não só recuou como também tendeu a restringir-se às funções mínimas de controle:

A Economia considera empresa pública aquela cujo capital pertence ao poder público. Distingue também empresa estatal e a empresa de economia mista. A estatal tem poder público como detentor do controle acionário, direta ou indiretamente. A empresa de economia Mista é aquela em que o poder público é o acionista majoritário. Empresa privada é aquela que individual, familiar, companhia limitada ou sociedade anônima – põe em risco o próprio capital para,

¹⁰ Estado que garante “tipos mínimos de renda, alimentação, saúde, habitação, educação, assegurados a todo o cidadão, não como caridade mas como direito político” (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2004, p.416)

na produção e comercialização de bens ou serviços, visar à eficácia e à eficiência que se revertam em benefícios dos proprietários (CASTRO, 2003, p. 163)

Segundo Coelho (2004, p. 31-32) a adoção da gestão do conhecimento como uma nova “*tecnologia de gestão*” no governo brasileiro, deve atentar para a necessidade de serem tratados, de forma estratégica, situações associadas aos seguintes critérios:

1. Desprestígio dos serviços e dos servidores públicos junto à sociedade;
2. Abandono das iniciativas de padronização e de melhoria dos procedimentos administrativos;
3. Problemas éticos, legais e de legitimação associados à administração pública e ao Estado;
4. Desequilíbrios entre cargos em comissão, contratações temporárias e quadro efetivo;
5. Descontinuidade administrativa de objetivos, estruturas e projetos e de políticas públicas;
6. Irracionalidade das diferenciadas estruturas de carreiras, cargos, salários e benefícios concedidos;
7. Inadequação do quantitativo de pessoal e/ou dos níveis de capacitação e de motivação do corpo funcional;
8. Falta de padrões de interoperabilidade e de adequação (quantitativa e qualitativa) da infra-estrutura de tecnologia da informação;
9. Fragilidade do sistema de recompensas, reconhecimento e punições, voltado à melhoria do desempenho funcional e dos resultados organizacionais;
10. Coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios à colaboração e ao compartilhamento de conhecimentos; e
11. Permanência de modelos, estilos e atitudes gerenciais inadequadas.

Coelho (2004, p. 32) propõe o desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento, mais adequado às peculiaridades das organizações públicas brasileiras, baseado em cinco sistemas permanentes de gerenciamento:

- Planejamento Estratégico;
- Padronização de Procedimentos;
- Capital Intelectual;
- Ambiente de Inovação; e

- Aprendizagem Contínua.

Os princípios e normas aos quais a administração pública deve seguir estão descritos na Constituição Federal de 5 de outubro de 1988 (CASTRO, 2003, p. 183-184), regulamentadas pelas leis e instrumentos disciplinares de seus critérios operacionais. Têm como objetivo fundamental a sociedade livre, justa e solidária, desenvolvimento nacional, erradicação da pobreza e da marginalização, redução das desigualdades sociais e regionais, promoção do bem comum sem qualquer tipo de preconceito e discriminação (art. 3º).

Castro (2003, p. 184), cita que algumas peculiaridades têm se repetido a cada exercício administrativo, num processo ineficiente caracterizado por: Herança da administração anterior, de dívidas e compromissos de baixa qualidade; Uma nova administração considerada como uma nova era, com governo sério, competente, honesto e democrático; A cada nova sucessão, um ritmo lento com a pretensão de arrumar a casa; A execução começando somente a partir do segundo ano; A percepção de uma boa ou má administração dá-se a partir do terceiro ano; E o último ano caracterizado por inauguração de obras e lutas de sucessão, reiniciando-se o ciclo. A administração caracterizada neste formato não reaproveita seu passado histórico e conhecimento gerado, perdendo seu conteúdo e reconstruindo como se nada existisse, num processo falho, sustentando ambições políticas, distantes dos interesses reais do povo, onde os governantes administram como se fossem os donos e não funcionários do povo:

Na administração privada, os proprietários investem o próprio capital, fiscalizam os administradores e cobram deles resultados positivos. Na administração pública, o povo não fiscaliza nem cobra. Quando o faz, os governantes sentem-se melindrados. A impressão que os governantes passam é a de que eles fazem de tudo para oprimir o povo, a fim de poder dominá-lo e mantê-lo sob seu jugo (CASTRO, 2003, p. 184-185).

Seabra citando Osborne e Gaebler, apresentam os novos paradigmas globais para os gestores em administração pública (OSBORNE; GAEBLER, 1992 apud SEABRA, 2001, p. 26):

- Agir como catalisador de recursos, em vez de servir diretamente;
- Injetar competição na provisão de serviços públicos;
- Transformar organizações orientadas por regras em organizações orientadas por missão;

- Criar governos orientados por resultados, financiando os resultados, não os meios;
- Satisfazer as necessidades dos clientes, não da burocracia;
- Enfatizar a arrecadação, em vez de gastos;
- Enfatizar a prevenção, e não a cura;
- Focalizar a participação e o trabalho de equipe, em vez da hierarquia; e
- Alavancar mudanças por meio do mercado.

Ao analisar as mudanças na administração pública, SEABRA (2001, p. 19) cita que a principal tônica tem sido o restabelecimento da primazia de princípios gerenciais, baseados em conceitos modernos da administração do setor privado, aplicado ao modelo burocrático tradicional. Considera em sua análise as mudanças nos critérios da cultura, estrutura e sistemas de recompensa, observando a extensão que as mudanças nos componentes organizacionais ocasionam na cultura, estrutura e sistemas de recompensa.

A teoria de sistemas aplicada à administração pública (SEABRA, 2001, p. 23) permite o entendimento do que acontece nestas organizações, onde prevalece que estas se tornaram um fim em si mesmas, não respondendo efetivamente às demandas da sociedade civil. A busca por adaptar as organizações a seu ambiente, precede pela mudança nas orientações primárias e suas entradas, nos processos de saída e refletindo em resultados organizacionais mais efetivos.

A gestão do conhecimento, no contexto de organizações públicas oferece um mecanismo diferente de gestão, voltada a manutenção do conhecimento da organização e assim sua efetividade. Para que isso aconteça uma mudança profunda é exigida na estrutura destas organizações, na sua forma de liderança, de trabalho e resultado transparente ao público.

2.3.3 Associando o Conhecimento Individual, Organizacional e Social

Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003, p. 134), identificam que o acúmulo de experiências, práticas e as reflexões sobre elas (de explicações e teorizações) são definidos por conhecimento de um indivíduo, de uma comunidade, de uma cultura, das civilizações e da humanidade. O conhecimento da espécie humana, até mesmo como uma busca de sobrevivência, está associado à busca de transcendência. Não obstante, o conhecimento humano se distingue das demais espécies devido à associação e do conhecimento, que está em permanente transformação e crescimento. O acúmulo de

conhecimentos (fazeres, saberes, o saber como fazer) mostra-se ao longo de gerações, importante e útil para satisfazer as necessidades materiais e espirituais de uma sociedade, apresentando características de entropia, isto é, o conhecimento do indivíduo está sempre crescendo, como igualmente cresce a sua desordem (criatividade). O conhecimento coletivo, ao contrário, tende a ser ordenado, havendo inevitavelmente um conflito entre o caráter do conhecimento individual e a ordem que o coletivo impõe. Os conhecimentos coletivos de uma sociedade incluem valores, explicações, modos de comportamento (tradições), que orientam o comportamento de indivíduos das gerações seguintes.

Segundo Angeloni e Dazzi (2003, p. 50), no ambiente global e da sociedade do conhecimento, o sucesso das organizações situa-se mais nas suas capacidades intelectuais e holísticas do que nos ativos físicos, mais no campo de geração de idéias do que na geração de ativos tangíveis. Assim a capacidade de gerir o potencial humano se transforma numa habilidade executiva essencial. Angeloni e Dazzi (2003) apresentam os novos papéis dos indivíduos e da sociedade no ambiente global:

Aos indivíduos cabe reavaliar continuamente as suas competências e procurar que cada momento de aprendizagem contribua para o crescimento questionador da sua postura. [...] O aprender a aprender e a aprendizagem contínua passam a ser uma necessidade. [...] aos governos, e a sociedade como um todo, cabe lutar pela diminuição das desigualdades, principalmente pela criação de possibilidades que permitam diminuir os impactos de exclusão da onda do conhecimento (ANGELONI; DAZZI, 2003, p. 67-68).

O comportamento é o conjunto de respostas (ações) de cada indivíduo, e os estímulos são provenientes de seu ambiente, composto por um complexo de fatos naturais, de artefatos e mentefatos que, informam ao indivíduo e que uma vez processadas as informações, se definem em estratégias de ação que se manifestam como comportamento. Tanto a recepção de informação como o processamento dela, estão em evolução cumulativa da vida de cada indivíduo, vão se acumulando no que se denomina “*conhecimento*”, pois comportamento é uma ação que resulta do processamento de informações da realidade, que inclui informação e o conhecimento que o indivíduo adquiriu. A complexidade do universo é intrínseca, isto é, tudo em permanente transformação graças a influências mútuas e permanentes, em que há intermitências (GUEVARA et al., p. 998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003, p. 135).

A relação de indivíduos, organização e sociedade pode então ser entendida segundo os preceitos de fatos, individuais, organizacionais e sociais de Durkeim (1978) e Guerreiro

Ramos (1983). Neste sentido considerando o fato social, percebemos a forte relação das ações dos indivíduos na sociedade:

É um fato social toda a maneira de fazer, fixada ou não, suscetível de exercer sobre o indivíduo uma coação exterior, ou ainda, que é geral no conjunto de uma dada sociedade, tendo, ao mesmo tempo, uma existência própria, independente das suas manifestações individuais (Durkeim, 1978, p. 92-93).

Considerando o fato organizacional, podemos destacar, a correlação das ações dos indivíduos com a organização:

O fato Organizacional é um complexo de elementos, de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam a atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 7).

A correlação dos fatos administrativos com os sociais é destacada por Guerreiro Ramos (1983) :

Os fatos sociais são coercitivos. Embora estejam eminentes as consciências individuais, impõem-se a estas, como sociais que são. Se não admitirmos essa imposição, desaparece a socialidade desses fatos. [...] Ora, os fatos administrativos satisfazem o requisito que Durkheim sintetiza com o termo coerção. Eles se incluem entre os mais impositivos fatos sociais. Ninguém logra furtar-se ao alcance de sua força coercitiva (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 25).

Para Serva (2001, p. 150) as organizações estão fortemente presentes em nosso cotidiano, nelas passamos boa parte do nosso tempo e, portanto, para elas levamos muitos de nossos sonhos e expectativas, nelas sofremos, nos alegramos, vivemos. Abordar os fatos organizacionais como fatos sociais totais poderá ajudar a compreender um pouco mais o homem por inteiro e colaborar na reconstrução da reciprocidade e da solidariedade, dimensões que parecem ofuscadas na grande maioria das organizações modernas.

Serva (2001), baseando-se nas teorias de Durkeim (1978) e Guerreiro Ramos (1983), permite-nos perceber a relevância que os resultados organizacionais geram sobre a sociedade e os indivíduos que a compõem:

Atualmente parece ser consenso que nunca vivemos numa sociedade em que o indivíduo depende tanto da ação de organizações formais para a satisfação de suas necessidades. [...] o processo de expansão da urbanização em todo o mundo ocorreu decisivamente para a configuração da sociedade de massa que hoje conhecemos. [...], expandiu-se também a chamada comunicação de massa, atingindo um grau de sofisticação nunca sequer pensado, além da

ampliação de seu alcance afetando um número cada vez maior de indivíduos em toda a parte. Mas, inevitavelmente, os indivíduos que habitam nas grandes aglomerações urbanas da sociedade moderna são os membros por excelência da chamada sociedade de organizações, o tipo ideal que está na sua base e por ela o mais afetado,[...], dela o mais dependente (SERVA, 2001, p. 140).

Para Serva (2001, p. 145), a sociedade contemporânea é extremamente complexa e configura uma dinâmica marcada pela dialética e multiplicidade de diversas instituições, onde as organizações formais põem em movimento um grande número de instituições e demais dimensões da vida social, afetando os espaços sociais disponíveis aos indivíduos, que sofrem todas as pressões geradas pela densidade organizacional que o cercam.

2.3.4 Critérios para identificar a relação dos Indivíduos com a organização

Conforme referencial teórico podem ser assumidos os critérios abaixo relacionados para identificar a relação dos indivíduos com a organização:

1. Consideração as mudanças no ambiente externo;
2. Indivíduo como peça fundamental;
3. Conhecimento como vantagem competitiva;
4. Inteligência da organização a partir do conhecimento de todos os membros;
5. Ampliação do conhecimento pela interação da comunidade;
6. Informação e conhecimento como fonte de produtividade e crescimento;
7. Crescimento da organização com base no conhecimento dos Indivíduos;
8. Conhecimento como recurso estratégico;
9. Aplicação do conhecimento para gerar novos conhecimentos;
10. Participação em uma rede organizacional geograficamente dispersa;
11. Busca contínua por novos conhecimentos pelos trabalhadores e gestores;
12. Agregação de novos conhecimentos para a organização;
13. Tratamento e divulgação do conhecimento para a sociedade;
14. Interferência da sociedade no conhecimento individual e organizacional;
15. Resultado da organização para a sociedade;
16. Impacto de conhecimentos de outras organizações ou instituições;
17. Dissolução de burocracias pelo conhecimento;

18. Propensão ao desenvolvimento intelectual e social dos indivíduos;
19. Continuidade administrativa;
20. Capacitação e motivação dos trabalhadores;
21. Adequação da infra-estrutura tecnológica;
22. Sistemas de recompensa e reconhecimento;
23. Uso de conceitos modernos da administração do setor privado;
24. Manutenção e efetividade do conhecimento organizacional;
25. Forma de trabalho e conseqüente transparência de resultados para o público; e
26. Poder pelo domínio do conhecimento.

2.4 Os Fatores da Gestão do Conhecimento

Nas diferentes formas de abordar a gestão do conhecimento, quanto observadas nas relações com os indivíduos, as organizações e com a sociedade, devido a sua amplitude, podemos identificar características específicas a cada contexto, com diferentes complexidades influentes. Na pesquisa teórica foram encontrados alguns autores relevantes, que procuraram identificar as variáveis e fatores influentes à gestão do conhecimento, merecendo destaque as classificações definidas por Stollenwerk (2001), Terra (2005), Figueiredo (2005).

Stollenwerk (2001, p. 143-163), identifica sete variáveis que devem ser consideradas na gestão do conhecimento: identificação; captura; seleção e validação; organização e armazenagem; compartilhamento; aplicação; criação. Além de evidenciar a aprendizagem como um elemento essencial para a operacionalização, também identifica os quatro fatores facilitadores dessa gestão: liderança; cultura organizacional; medição e recompensa e tecnologia de informação, apresentando um modelo genérico para a gestão do conhecimento.

Terra (2005, p. 103-270) apresenta sete fatores, denominados pelo autor de “*dimensões*”, a serem aplicados na gestão do conhecimento: Alta Administração, Cultura Organizacional, Estruturas Organizacionais, Políticas de Administração de Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Mensuração de Resultados, Aprendizado com o Ambiente. As dimensões se inter-relacionam caracterizando diferentemente o contexto organizacional, onde os fatores culturais e humanos merecem especial atenção.

Figueiredo (2005, p. 138-358) considera dezesseis fatores, denominados pelo autor de “*esforços estratégicos*” da gestão do conhecimento, que devem ser observados pelas organizações: Gestão Estratégica, Gestão de Clientes, Gestão de Relacionamentos, Gestão de Cultura Organizacional, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos, Gestão de Melhores Práticas, Gestão da Inovação, Gestão de Resultados, Gestão Competitiva, Capital Intelectual, Gestão de Competências essenciais, Gestão de Parcerias, Gestão de Responsabilidade Social, Gestão de fornecedores e Gestão de Tecnologias da Informação.

Manter a complexidade do contexto organizacional exige esforços em várias direções: organizacional, individual, estratégico, operacional, cultural, entre outros, envolvendo todos os agentes e processos que permeiam a prática gerencial. Mesmo que o conhecimento esteja presente em qualquer ambiente organizacional, ele pode não ser efetivo, utilizado ou percebido, devido a inexistência de gestão. A gestão do conhecimento somente acontece quando a organização desperta para a necessidade de transformá-lo em saber coletivo, diferentemente do agregado de informações isoladas e sem sabedoria, que circulam pela organização. A atual linha dos ambientes de negócios, tratam de um processo amplo, que abrange todas as questões empresariais, exigindo mudanças, requerendo uma revisão na cultura, nos valores vigentes, na gestão e no uso de tecnologias de informação e comunicação.

A adoção de quaisquer dos fatores citados, somente estará associada à gestão do conhecimento na organização, quando houver o reconhecimento de que o capital humano, formado pelo conjunto de valores e competências das pessoas e da organização é a principal fonte para a geração de conhecimentos. Reconhecer o trabalhador como centro de transformação e competitividade nas organizações do conhecimento, tem sido o diferencial competitivo apresentado pelas chamadas “*organizações do conhecimento*” (DRUCKER, 2001). Ampliando esta visão, somente aquelas organizações que estão amplamente ancoradas pelas decisões e compromissos da alta administração conseguem estabelecer-se e prosperar baseadas no contexto tecnológico no qual estão inseridas, gerando transformações e mudanças nos processos, relacionamentos e formas de atuação, implicando diretamente nas ações e resultados realizados. Percebe-se que o contexto cultural exerce grande influência como fator de mudança para novas formas de gestão, sendo o elo que ajusta as relações entre trabalhador, gestor, organização e tecnologias aplicadas em organizações modernas.

Percebe-se nas diferentes abordagens teóricas a importância do processo de criação, uso e compartilhamento do conhecimento e o princípio da aprendizagem está presente, sendo base para que o conhecimento seja disseminado na organização. Tendo como base os processos mencionados, percebe-se a relevância para este estudo de alguns conceitos que se inter-relacionam, evidenciando as implicações relativas aos indivíduos no contexto organizacional, permitindo seu agrupamento nos seguintes fatores: a Cultura Organizacional; as Formas de Administração, Gestão e Liderança; a Valorização dos Trabalhadores do Conhecimento e a Aplicação das Tecnologias de Informação e de Comunicação. Assim o esquema de pesquisa pode ser complementado com as principais variáveis independentes identificadas, conforme agrupamento abaixo e exemplificação na figura 11.

A consideração dos fatores, não procurou repetir os agrupamentos definidos pelos autores mencionados (STOLLENWERK, 2001; TERRA, 2005; FIGUEIREDO 2005), mas os considerou em um novo arranjo para este estudo, agregando observações já mencionadas para a organização e os indivíduos, nos seguintes fatores influentes:

- a) Cultura Organizacional para a Gestão do conhecimento:
- b) Formas de Administração, Gestão e Liderança:
- c) Valorização dos Trabalhadores do Conhecimento:
- d) Aplicação das Tecnologias de Informação e de Comunicação:

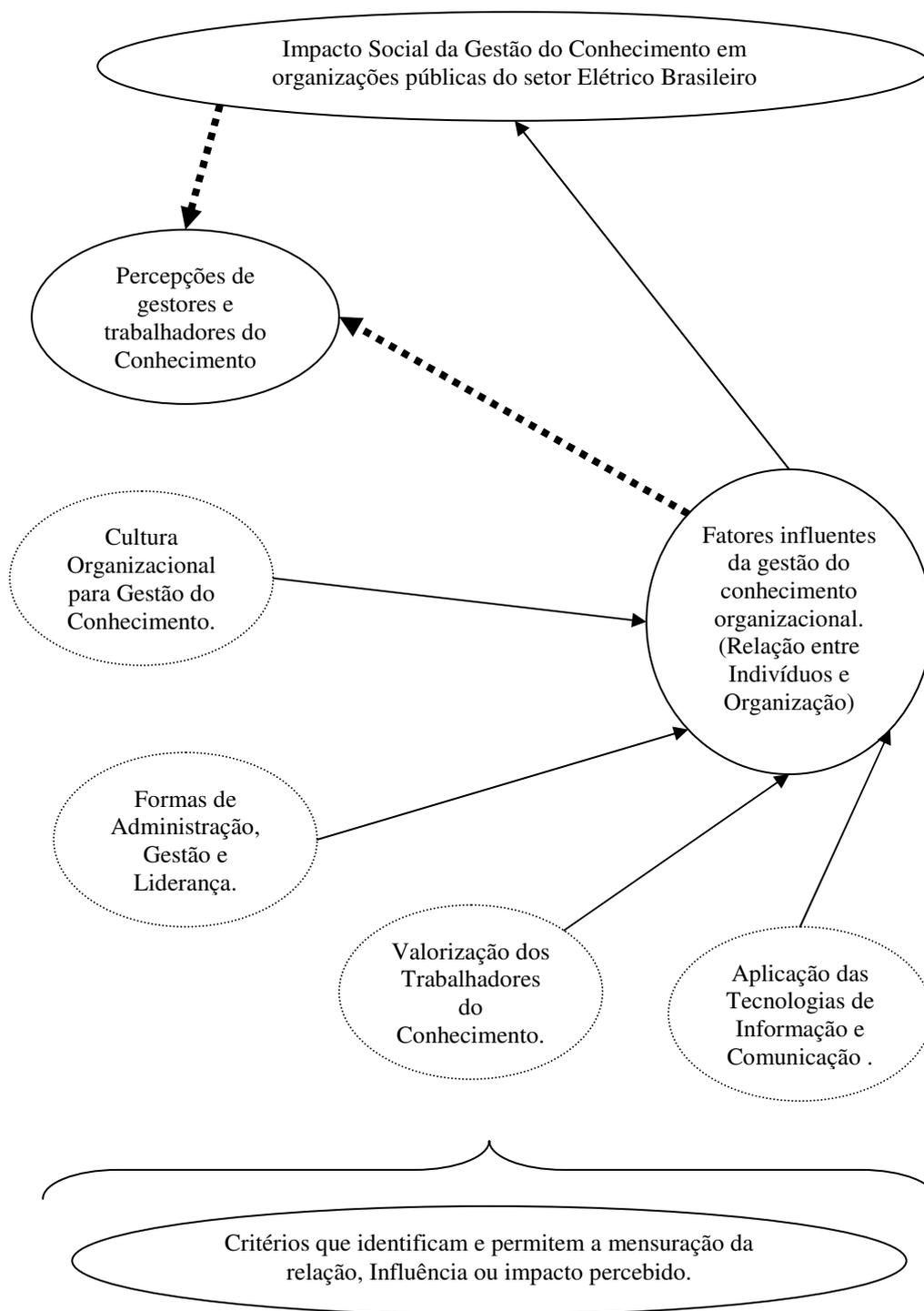


FIGURA 6: Identificação de fatores influentes X Esquema das variáveis de pesquisa.

Fonte: O Autor.

2.4.1 Fator 1: A Cultura Organizacional para a Gestão do Conhecimento

Segundo Beazley, Boenisch e Harden (2002, p. 227), a cultura organizacional é um conceito que teóricos organizacionais obtiveram da antropologia e que constitui um meio de compreender por que organizações se comportam coletivamente, como elas fazem e como elas influenciam o comportamento individual de seus membros. A esta cultura se referem os valores, convicções, suposições, práticas, e normas compartilhadas pelos membros da organização que formam seu comportamento e fornecem uma sensação de identidade para eles. Desta forma a cultura organizacional está ligada ao indivíduo coletivo identificando quem nós somos e como nós fazemos as coisas. É tácita e poderosa em determinar características organizacionais e comportamentos individuais, assim podendo gerar compromissos ou antagonismos para com a missão e metas da organização, afetando diretamente os níveis de performance organizacional.

A continuidade organizacional é amplamente influenciada pela cultura, e o bom gerenciamento depende das respostas dos comportamentos individuais, atitudes particularmente positivas sobre o conhecimento compartilhado e adquirido, que são suportados ou desencorajados pela cultura da organização (BEAZLEY; BOENISCH; HARDEN, 2002, p. 227).

Segundo Cassapo (2003, p. 84), a cultura organizacional só poderá ser efetivada se os princípios e valores, considerados como unidade fundamental da cultura, forem compartilhados pelos colaboradores de uma organização. Para que uma implantação da gestão do conhecimento seja bem sucedida é preciso elevar a cultura a um alto nível de princípios e valores, de colaboração e aprendizagem. A necessidade de reformulação da cultura é percebida quando os princípios não apontam claramente o quanto a colaboração e o compartilhamento são saudáveis e decisivos para o sucesso da organização, e o quanto a aprendizagem é a chave do crescimento contínuo da organização e de seus colaboradores. Define que *“uma vez que a cultura estiver adequadamente norteada pelos princípios e valores da organização, precisaremos ter certeza de que todos os colaboradores irão efetivamente seguir os valores propostos por essa cultura.”* (CASSAPO, 2003, p. 84)

A relevância da cultura organizacional para a gestão do conhecimento é abordada por Figueiredo (2005), relatando sua influência na maneira como os problemas são resolvidos, na interferência, na superação de desafios, na capacidade de inovação, na aprendizagem, na

geração de idéias, na criação e no uso do conhecimento, na mobilização do que as pessoas sabem, no modo e na intensidade como os colaboradores aprendem e na capacidade de renovação da empresa:

[...]a cultura organizacional através dos talentos afeta (positiva ou negativamente) a capacidade da empresa de alinhar, mobilizar, embalar, conectar e entregar os conhecimentos, impactando na eficácia, sinergia de atuação no mercado, foco e na determinação coletiva. (FIGUEIREDO, 2005, p. 142)

Para Figueiredo (2005, p. 143-144) é necessário compreender em que medida a cultura organizacional apóia ou restringe os processos e práticas de gestão do conhecimento. Para esta compreensão são necessárias a adoção de medidas e políticas que permitam avaliar e reconhecer as iniciativas de valor relacionadas à gestão do conhecimento. Os sistemas e plataformas tecnológicas facilitam, contribuem e tornam natural o ato de compartilhar, interagir, trocar, aprender, colaborar e ensinar o que sabem, sendo esta uma profunda mudança cultural adotada pelas organizações do conhecimento.

Figueiredo (2005, p. 145) reforça que uma das conseqüências da cultura organizacional está no compartilhar ou não o conhecimento na empresa. Para implementar a gestão do conhecimento, estabelecer um vínculo com a evolução cultural, principalmente quanto a necessidade de compartilhar, Cassapo (2003, p. 83) considera que um novo pensamento deve vigorar. *“O que era antigamente ‘meu’ passa a ser ‘nosso’, e deveria reconhecer nessa evolução uma vantagem não só para a organização, como também para mim”* (CASSAPO, 2003, p. 83).

Cassapo (2003, p. 84), relaciona a evolução da cultura organizacional ao comportamento da liderança, considerando que líderes (chefias media e alta e a presidência) mostram o exemplo, devendo insistir na aplicação dos princípios organizacionais para que sejam seguidos com harmonia. Cartwright e Zander (1972, p. 295 apud CASTRO, 2003, p. 176), consideram que a liderança consiste na capacidade de um membro influenciar outros, direta ou indiretamente em virtude de posição na estrutura de poder, incluída a da autoridade legítima.

A cultura organizacional e os sistemas de recompensas são relacionados ao gerenciamento do conhecimento e a continuidade organizacional por Beazley, Boenisch e Harden (2002, p. 226), indicando que estas têm efeito direto e decisivo na organização. Estes autores, expressam que a avaliação do conhecimento, a vontade de compartilhá-lo e o

compromisso pela sua preservação e destaque, são atitudes crescentes trabalhadas pela cultura organizacional e reforçadas pelas recompensas projetadas e administradas. A influência da barreira cultural é expressa por, *"Você não pode fazer gerenciamento de conhecimento, a menos que você mude a cultura existente da organização. A maioria opressiva das companhias que realmente fez gerenciamento de conhecimento declara que a barreira cultural é a maior barreira"* (BUCKLER, 2001, p. 29; BEAZLEY; BOENISCH; HARDEN, 2002, p. 226).

O processo de reforma da cultura organizacional também é tratado por Beazley, Boenisch e Harden (2002, p. 228) mencionando que a cultura organizacional pode ser reformada de forma intencional, alterando os fatores que a criam e a sustentam. O processo de reforma torna-se necessário quando a cultura existente não está voltada para o compartilhar do conhecimento, mas destaca que este é um processo complexo influenciado por muitos fatores sutis e inter-relacionados. Ignorar a cultura nos processos de mudanças, não permite o sucesso, sendo necessário o entendimento desta cultura. *"[...] nenhum líder pode esperar administrar uma organização sem compreensão da cultura da organização ou administrar conhecimento eficazmente sem compreensão de extensão do qual é seu valor cultural."* (BEAZLEY; BOENISCH; HARDEN, 2002, p. 228)

2.4.1.1 Critérios para identificar a influencia da Cultura Organizacional

Conforme referencial teórico podem ser assumidos os critérios abaixo relacionados para identificar a influência da Cultura Organizacional:

1. Criação, Aquisição, Uso e Compartilhamento de conhecimentos;
2. Princípios e valores de colaboração e aprendizagem;
3. Políticas para reconhecer iniciativas de valor à gestão do conhecimento;
4. Contribuição dos sistemas e plataformas tecnológicas;
5. Sistemas de recompensa baseados no valor do conhecimento;
6. Ações pela necessidade de gerenciar o conhecimento;
7. O exemplo a partir dos gestores e influencia aos trabalhadores para a disseminação, compartilhamento e criação de conhecimentos;
8. Conforto e motivação para a troca de experiências e disseminar o conhecimento;

9. Conhecimento como um ativo intangível;
10. Performance, eficácia, renovação e Continuidade Organizacional; e
11. Modelagem do comportamento coletivo e individual.

2.4.2 Fator 2: Formas de Administração, Gestão e Liderança

Segundo Terra (2005), a gestão do conhecimento aplica-se a empresas de todos os portes e nacionalidades e a sua efetividade requer: a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais); novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário; e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação. Ainda segundo Terra (2005, p. 74) a gestão do conhecimento e resultados empresariais no Brasil estão diretamente relacionados. Davenport e Prusak (1998, p. 14) afirmam que o novo é reconhecer o conhecimento como ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis.

Segundo Almeida e Taborda (2001, p. 24-25), a gestão do conhecimento implica a melhoria dos processos de trabalho do conhecimento, em que a informação e o conhecimento tornaram-se os campos de competição do negócio. Se uma organização pretende melhorar a sua gestão do conhecimento, deve incidir sobre os processos chave do negócio.

Rossini e Palmissano (2003, p. 127) comentam que um dos principais papéis para que ocorra a questão e o contexto da gestão do conhecimento nas empresas é a dos administradores da alta direção.

Muitas empresas vêm desenvolvendo ou aprimorando seus processos de inteligência, obtendo informações relevantes e rápidas, fundamentais para a tomada de decisões estratégicas (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997). Algumas empresas já têm definido processos de planejamento estratégico e atividades de pesquisa de mercado, estruturando processos de coleta e análise de informações de forma sistemática e rotineira.

A gestão do conhecimento requer gestores do conhecimento, onde esse grupo tem como tarefa desempenhar o recolhimento e classificação do conhecimento, a concepção de uma estrutura tecnológica orientada para o seu armazenamento e a monitoração do seu uso,

tendo como principal objetivo o de facilitar a criação, distribuição e uso do conhecimento pelos vários níveis da organização. A tecnologia, as comunicações e até a cultura podem estar na base das funções de coordenação e de controle tradicionalmente exercidas pela estrutura formal da organização, supondo o desafio de modelar as organizações como sistemas flexíveis de captação de conhecimento e aprendizagem (ALMEIDA; TABORDA, 2001, p. 27).

Segundo Drucker (2000, p. 10), os níveis gerenciais e a quantidade de gerentes tendem a reduzir gradativamente nos próximos anos, pois: as organizações estarão baseadas no conhecimento e na informação e serão compostas sobretudo de especialistas; o centro do emprego irá deslocar-se dos trabalhadores manuais para os trabalhadores do conhecimento; a economia continuará mudando, impondo às empresas a inovação e geração de novos empreendimentos; e por fim, a tecnologia da informação está tornando-se dominante envolvendo de maneira intensa as atividades. Estas mudanças fazem com que as formas de execução do trabalho sofram transformações, e afetem as organizações, exigindo uma forma de gestão também mais efetiva.

Davenport e Prusak (1998, p. 84) indicam os princípios de gestão do conhecimento que permitem a eficácia na organização e que devem ser observados pelo gestor:

- Promover a consciência do valor do conhecimento buscado e certa vontade de investir no processo que o irá gerar.
- Identificar quais são os trabalhadores de conhecimento-chave que possam se reunir em um esforço de implantação.
- Enfatizar o potencial criativo inerente na complexidade e diversidade de idéias, vendo diferenças como positivas em lugar de fontes de conflito, evitando respostas simples para questões complexas.
- Tornar a necessidade de geração do conhecimento clara para encorajar, recompensar e dirigi-la a um objetivo comum.
- Introduzir parâmetros de mensuração dos resultados obtidos para refletir o verdadeiro valor do conhecimento.

Para Almeida e Taborda (2001, p. 28), a prática da gestão de conhecimento tem implicações com a gestão de pessoas, exigindo abordagens para garantir a eficácia da prática da gestão de pessoas. Sendo necessário avaliações quanto:

- Aos elementos da política e da prática da gestão de pessoas que contribuem mais eficazmente para regular a relação de emprego e o contrato psicológico entre patrão e empregado.
- Às recompensas integradas nos sistemas de gestão de conhecimento de forma a reforçar os compromissos individuais e de grupo de partilha de conhecimento, identificando quais as recompensas e que sistemas de medição utilizar para produzir motivação.
- Ao impacto da gestão de conhecimento nas redes sociais e ocupacionais já existentes, identificando como podem ser reforçadas.
- Às conseqüências, conceituais e filosóficas, do aumento e da importância da gestão de conhecimento para a definição, organização e aplicação de práticas de gestão de pessoas, identificando como os praticantes da gestão de pessoas reformulam o seu papel e a sua contribuição para os novos ambientes de conhecimento intensivo.

Quinn, Anderson e Finkelstein (2000, p. 177), consideram que parte da atividade profissional típica é direcionada para a perfeição e não para a criatividade, mas, observa-se que a demanda do conhecimento profissional é para o nível mais avançado possível, tornando-se evidente, que os gerentes precisam preparar seus profissionais para poucas emergências ou circunstâncias que exigem criatividade, devendo concentrar-se no fornecimento de produtos intelectuais consistentes e de alta qualidade.

Drucker (1994), compara as organizações baseadas no conhecimento a uma orquestra, argumentando que os gestores terão de abandonar as estruturas e estilos tradicionais e agir como maestros que coordenam as atividades dos trabalhadores do conhecimento. Salientando que esta característica de gestão se deve ao fato dos "*operários do conhecimento*", serem mais autônomos e mais poderosos no local de trabalho e simultaneamente mais apeteceíveis no mercado, vendo a si próprios como profissionais em primeiro lugar. Estes profissionais combinam o domínio de algumas técnicas altamente especializadas com a capacidade de trabalhar em equipe, estabelecem relações produtivas com os clientes e refletem criticamente nas suas práticas organizacionais, em todos os níveis da organização (ALMEIDA; TABORDA, 2001, p. 18).

Segundo Lara (2001, p. 27) a capacidade de gerenciar o intelecto humano e, portanto, de convertê-lo em produtos e serviços úteis transforma-se na habilidade executiva crítica de

nossa era, por isso percebemos um grande interesse nos assuntos relativos ao capital intelectual, inovação e aprendizagem organizacional, mas apesar deste despertar o gerenciamento do intelecto profissional não tem recebido a atenção devida.

Segundo Stewart (1998, p. 44-45) o perfil do gerente muda na era do conhecimento em função da natureza do trabalho, onde sua atuação passa a ser de guardião, protegendo e cuidando dos ativos da empresa, sendo agora os ativos intelectuais. O trabalho baseado no conhecimento ocorre de forma diferente do trabalho mecânico ou manual (trabalhadores medidos e remunerados por uma pontuação numérica e gerentes planejando, organizando, executando e medindo), neste modelo os trabalhadores são avaliados pelos resultados que alcançam, não pelas tarefas que realizam. A expertise está no conhecimento especializado, que planeja e organiza seu próprio trabalho.

O envolvimento da liderança e dos trabalhadores no processo de implantação de projetos de gestão do conhecimento é apresentado por Braghetti (2003, p. 54-55), indicando que a alta administração deve estar motivada e envolvida, sendo fundamental que a empresa entenda, valorize e integre-se no processo como uma única unidade. As pessoas precisam se sentir confortáveis, amparadas e motivadas a trocarem experiências e entenderem que a disseminação do conhecimento é parte do trabalho e que pela aprendizagem estarão agregando valor pessoal e valor para o negócio empresarial:

Cabe ao líder mediar esse processo de aprendizagem, identificando e direcionando as ações a serem desenvolvidas prioritariamente pelo colaborador e, ao mesmo tempo, avaliar, acompanhar e até mensurar a eficácia das ações praticadas e o real envolvimento do colaborador com os programas (BRAGHETTI, 2003, p. 55).

Para Senge (1998, p. 382-384), o líder de uma organização deve atuar como professor, mentor, guia, ou facilitador, incentivando as pessoas e a organização, de maneira geral, para desenvolver habilidades fundamentais para a existência de um aprendizado capaz de recriar o mundo (controle autônomo, visão compartilhada, modelos mentais e pensamento sistêmico). A liderança deve se basear no princípio da tensão criativa, que surge a partir do entendimento das diferenças entre visão de onde se quer chegar e a realidade.

No contexto da gestão do conhecimento, castro (2003, p. 174) cita que a valorização de idéias, criatividade, talento são integrantes do capital da empresa, sendo necessária a união das pessoas para conquista de seus objetivos, assim apresenta-se o problema da liderança, na capacidade de um membro do grupo influenciar outros. A liderança irá exercer-

se em função do poder pessoal, ou poder instituído, ou ambos, onde espera-se do líder uma visão ampla e projetiva, conhecimentos e maturidade, autoconfiança aliada à disposição de enfrentar riscos e manifestar o ponto de vista da organização.

2.4.2.1 Critérios para identificar as formas de Administração, Gestão e Liderança

Conforme referencial teórico podem ser assumidos os critérios abaixo relacionados para identificar a influência das formas de Administração, Gestão e Liderança:

1. Gerencia do conhecimento como um ativo corporativo;
2. Melhoria dos processos de trabalho baseados no conhecimento;
3. Obtenção de informações para a tomada de decisão estratégica;
4. Adoção de mecanismos para aprimorar os processos de inteligência organizacional;
5. Identificação e aplicação de formas de captar o conhecimento e fortalecer a aprendizagem de forma flexível;
6. Formação da consciência do valor do conhecimento;
7. Identificação dos trabalhadores chaves de conhecimento;
8. Adoção de mecanismos para clarificar, encorajar e recompensar a geração, uso e partilha do conhecimento;
9. Aplicação de indicadores para medir e acompanhar as ações praticadas e os resultados obtidos pela valorização do conhecimento;
10. Preparação e coordenação das atividades dos trabalhadores do conhecimento, para formação do intelecto em produtos e serviços;
11. Proteção de ativos intelectuais da organização;
12. Motivação e envolvimento da alta administração para os processos de gestão do conhecimento;
13. Atuação como mentores, guias ou facilitadores, influenciando os membros do grupo, agregando valor a idéias e a criatividade;
14. Identificação do papel da gestão de pessoas para efetivar o ambiente de conhecimento intensivo;

15. Formas de estímulo a confiança para o fortalecimento das relações entre gestores e colaboradores;
16. A gestão do conhecimento quanto a Planejamento estratégico dos serviços públicos;
17. A gestão do conhecimento quanto a Padronização e melhorias de procedimentos;
18. A gestão do conhecimento quanto a o Capital intelectual;
19. A gestão do conhecimento quanto a Inovação;
20. A gestão do conhecimento quanto a aprendizagem contínua; e
21. A gestão do conhecimento quanto a aplicação de novos modelos organizacionais.

2.4.3 Fator 3: Valorização de Trabalhadores do Conhecimento

Segundo Castells (1999, p. 282) há uma tendência para o aumento do peso relativo das profissões mais claramente informacionais (administradores, profissionais especializados e técnicos) e das profissões ligadas a serviços de escritório em geral, indicando uma tendência de conteúdo mais informacional na estrutura ocupacional das sociedades avançadas, apesar de sistemas culturais e políticos diversos e de diferentes momentos históricos. Ressaltando que nem todos os serviços empresariais farão **uso** intensivo de conhecimentos (CASTELLS, 1999, p. 282).

Castells (1999, p. 294), considera que o impacto de uma estrutura do emprego valorizada sobre a estrutura social dependerá da capacidade de as instituições incorporarem a demanda de trabalho no mercado e valorizarem os trabalhadores na proporção de seus conhecimentos.

Para Drucker (2001) ao final do século XX os trabalhadores do conhecimento representarão 1/3 (um terço) da classe trabalhadora, um número significativo, tendendo a aumentar gradativamente, onde são exigidas qualificações que a maioria dos trabalhadores não tem condições de adquirir por si só:

A ascensão da “*classe*” que sucede o operário da indústria não representa uma oportunidade para ela, mas sim um desafio. O grupo dominante recém-emergente é constituído dos “*trabalhadores de conhecimento*”. [...] Os novos empregos exigem uma boa quantidade de educação formal e a habilidade de adquirir e aplicar conhecimento teórico e analítico. Exigem que se tenha o hábito do aprendizado contínuo. Trabalhadores demitidos da indústria não podem, portanto, simplesmente

passar ao trabalho de conhecimento ou de prestação de serviços da forma que os fazendeiros e empregados domésticos passaram para o setor industrial (DRUCKER, 2001, p. 47).

As mudanças técnico-econômicas influenciam no mercado de trabalho e no perfil do emprego, fazendo surgir novas especializações profissionais e postos de trabalho, bem como a transformação, substituição ou eliminação de diversas ocupações tradicionais. Conseqüentemente as disparidades de remuneração entre os trabalhadores mais qualificados e os demais aumentaram, enquanto diversas atividades intermediárias tornam-se dispensáveis. Os impactos dessas transformações variam segundo as condições de cada país, região, segmento da economia e a qualificação do trabalhador. Assim, são determinantes as políticas e estratégias adotadas pelos agentes, públicos e privados, em relação aos critérios da geração de empregos para os que ingressam no mercado de trabalho; a qualificação e requalificação profissional dos trabalhadores e o estabelecimento de mecanismos de apoio e recolocação dos desempregados.

Cada vez mais se exige dos trabalhadores contínua atualização e desenvolvimento de habilidades e competências, de modo a atender aos novos requisitos técnico-econômicos e a aumentar sua empregabilidade. A atividade empresarial diretamente influenciada pelos negócios eletrônicos vem demandando novas competências, adaptadas à realidade tecnológica (TAKAHASHI, 2000, p. 21).

Segundo Stewart (1998, p. 37) não há nada abstrato no trabalho do conhecimento nem nas empresas baseadas no conhecimento e na economia do conhecimento. O valor está no que se faz, muito diferente do que se fazia antigamente, tornando a informação a matéria prima mais importante que é necessária para a realização de um trabalho. Este processo aplica-se hoje para a maioria das pessoas, influenciando diretamente em sua remuneração, onde, quem não é um trabalhador do conhecimento, não é bem remunerado. Isso não quer dizer que lidar com a informação inclui o trabalhador neste grupo, a execução de rotinas e trabalhos automáticos não gera conhecimento ao trabalhador.

O relacionamento do conhecimento ao trabalho é citado por Lukács (1989; 1979 apud FERREIRA; AXT, 1999, p. 102), mencionando que o conhecimento tem sua gênese na esfera do trabalho, tratando-se da maneira pela qual o intercambio indivíduo-natureza pode ser realizado conforme finalidades socialmente estabelecidas e ancoradas nas esferas do trabalho. Como exemplo referencia historicamente a geometria como abstração da experiência do trabalho na antiguidade; a roda estimulando a visão de uma terra redonda, girando em torno de um eixo; a descoberta das características dos materiais em sua

manipulação visando finalidades, que no limite de suas iterações do sujeito com a natureza, sobrepõe-se a interação do próprio sujeito como base para a construção do conhecimento social.

Segundo Terra (2005) reforçado por Lara (2001, p. 27) a forma de contribuição dos trabalhadores deixou de ser o esforço físico e passou a ser a capacidade de criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos e serviços baseados estritamente no conhecimento. Assim velhos modelos organizacionais já não servem mais para a maioria das organizações.

Ainda, segundo Almeida e Taborda (2001, p. 28), a aplicação do sistema de gestão do conhecimento pode ter efeitos perversos, ao adquirir-se o conhecimento do empregado para poder dispensar o trabalhador e arrecadar a mais-valia intelectual. Desta forma a informação e o conhecimento preciosos são acumulados em bases de dados, que têm uma longevidade na empresa superior à do trabalhador. A apropriação do conhecimento, deve implicar no reconhecimento do valor do "*capital intelectual*". O que ocorre no entanto é que as empresas de conhecimento-intensivo, não operam com vista à maximização dos índices de retenção de pessoal.

Para Almeida e Taborda (2001, p. 26), duas são as condições de potencializar a gestão do conhecimento. Confiança e recompensa do conhecimento:

- A confiança permite a cooperação e a partilha de conhecimento, o que a torna indispensável para a utilização de sistemas de gestão de conhecimento. A questão aberta é de como se pode criar essa confiança, pois se baseia em relações sociais frágeis e complexas. A relação está ligada aos critérios de cultura da empresa, questões de liderança, relação de emprego e como o "*contrato psicológico*" é estabelecido entre entidade empregadora e o empregado.
- As recompensas são partes integrantes dos sistemas de gestão de conhecimento, não uma solução de recurso, devendo ser adequadas às circunstâncias, sendo preciso conhecer as motivações que levam a libertar e aplicar o conhecimento para poder gerir esse conhecimento com eficácia.

O conhecimento dos empregados não pode ser avaliado com objetividade, nem sequer dirigido, pelo que as organizações têm de contar com a boa-vontade e motivação dos trabalhadores para fazer "aquilo que está certo". (Almeida e Taborda, 2001, p. 26)

Beazley, Boenisch e Harden (2004) tratam da continuidade do conhecimento nas empresas, evidenciando a conservação do conhecimento e da produtividade quando trabalhadores deixam as organizações. Sua principal abordagem é a de que o conhecimento que se perde quando os empregados deixam as empresas, implica numa ameaça contra a produtividade e a prosperidade que é igual às grandes ameaças do século passado. As organizações que conseguem sobrepor-se a este desafio e conservam e atualizam sua base de conhecimento, enquanto que as passagens, as aposentadorias, as demissões e as renúncias esgotam a base de conhecimento, serão as protagonistas de sucesso. Um dos processos de maior custo a uma empresa é a capacitação dos empregados, que se converte em um processo crítico com a alta rotação de pessoal, seja por fusões, aquisições, ou simplesmente pela projeção profissional dos empregados. Neste sentido, quando se vão os empregados, se perde o que se investe neles, levando também o conhecimento importante, que não está em manuais de funções e procedimentos.

O funcionário torna-se o valor principal da organização. Ao demitir um funcionário, o capital humano e o capital de relacionamento nele contido também desaparecem. A empresa perde e o funcionário perde parte do valor corporativo, pois é dentro das corporações que os cidadãos recebem a maior parte da sua aprendizagem profissional contínua, bem como é o emprego a principal forma de inserção social das pessoas. (CORREA, 2003, p. 20-21)

A aprendizagem representa outro valor a ser incorporado e tratado pela organização, segundo Maia (2003, p. 5-6), é preciso que todos os funcionários tenham visão global da empresa e que as informações fluam dentro dela, de modo que não fiquem represadas em um ou dois departamentos, que ultrapassem as salas e sejam compartilhadas por todos os elementos da organização. A valorização do conhecimento dos trabalhadores é reforçada pelo compartilhamento e que o processo de ampliação e aperfeiçoamento de competências dependem de um aprendizado constante. *“As organizações necessitam cada vez mais de trabalhadores dispostos a aprender a aprender. Todos passam a depender uns dos outros dentro da empresa”* (MAIA, 2003, p. 6).

Quinn, Anderson e Finkelstein (2000, p. 176), mencionam que, *“O valor do intelecto aumenta acentuadamente à medida que se galga a escala do conhecimento cognitivo à criatividades auto-motivada”*. O domínio do conhecimento pelos profissionais da

organização é analisado por apresentar quatro níveis que o intelecto profissional opera (QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 2000, p. 176):

- Conhecimento Cognitivo (Know-What), é o domínio básico de uma disciplina, conquistado pelos profissionais por meio de treinamento extensivo e certificação, sendo essencial, mas não suficiente para o sucesso comercial.
- Habilidades avançadas (know-How), é a capacidade de aplicar as regras da disciplina a problemas complexos do mundo real; este nível representa a habilidade profissional de criar valor a organização.
- Compreensão sistêmica (Know-Why), é o conhecimento profundo da rede de relacionamentos de causa e efeito subjacente a uma disciplina. Permite que os profissionais ultrapassem a execução de tarefas e atinjam o estágio de solução de problemas maiores e mais complexos, criando assim um valor extraordinário a organização. Os profissionais têm a capacidade de antecipar interações sutis e conseqüências não intencionais.
- Criatividade auto-motivada (Care-Why), este nível envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. Os grupos altamente motivados e criativos geralmente superam em desempenho outros grupos com maiores recursos físicos ou financeiros. A criatividade auto-motivada, mantém para a liderança intelectual sua vantagem cognitiva. O fomento do Care-Why aos trabalhadores tende a prosperar, e renovar seu conhecimento cognitivo, habilidades avançadas e compreensão sistêmica, de modo a competir com os emergentes avanços.

Apesar de o intelecto residir no cérebro dos profissionais, os três níveis iniciais podem também residir nos sistemas organizacionais, banco de dados, ou tecnologias operacionais, o quarto nível é observado na cultura organizacional (QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 2000, p. 177).

A alavancagem do intelecto profissional, foi executada durante muito tempo pela submissão do pessoal a treinamento mais intenso ou a programas de trabalho mais rigorosos ou aumento do número de apoio a cada profissional. Atualmente o gerenciamento do intelecto está sendo alavancado pelas novas tecnologias e novas abordagens gerenciais, por formas eficazes de conjugar ferramentas de software, sistemas de incentivo e projetos

organizacionais, podendo ser evidenciados nos seguintes princípios comuns (QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 2000, p. 182-187):

- Fortalecer a capacidade de solução de problema dos profissionais, captando o conhecimento em sistemas de software: Modelos de software e bancos de dados exclusivos alavancam o intelecto desses profissionais, capacitando-os a analisar de modo que sem tais recursos estaria além de seu alcance. Sistemas eletrônicos substituem os procedimentos de comando e controle humanos e eliminam parte das tarefas de rotina, liberam os empregados para trabalhos mais personalizados ou qualificados e permitem que as tarefas sejam mais descentralizadas, desafiadoras e recompensadoras.
- Superar a relutância dos profissionais em compartilhar as informações: Os ativos intelectuais aumentam de valor com o uso e sob estímulos adequados, o conhecimento e o intelecto crescem exponencialmente quando compartilhados. Ao trocarem conhecimentos entre si, duas pessoas ganham informação e crescem de maneira linear. Ao compartilharem com outros, estes novos conhecimentos, os benefícios se tornam exponenciais, devido à geração de feedback sob forma de perguntas, ampliações e modificações. No entanto, a competição entre profissionais inibe o compartilhamento e é difícil o reconhecimento de créditos pelas contribuições individuais. Quando a empresa desenvolve vantagem competitiva baseada em conhecimento, torna-se ainda mais fácil para manter a liderança e mais difícil para os concorrentes superarem a diferença.
- Organizar-se em torno do Intelecto: O aumento do retorno sobre investimentos dava-se em ativos físicos: prédios, instalações e equipamentos e a principal tarefa da administração consistia em alavancar esses ativos físicos. Com ativos intelectuais, os diferentes profissionais tipicamente oferecem soluções personalizadas para os fluxos de problemas.

A alavancagem do intelecto profissional torna-se cada vez mais integrada ao contexto da organização, onde, além das medidas de recrutamento, treinamento e motivação, aliadas ao gerenciamento eficaz, necessitam ser respaldadas pelo uso de sistemas de software específico, essenciais para captar, focalizar e alavancar ao máximo as capacidades profissionais e organizacionais. Estes sistemas congregam centros de fornecimento de serviços altamente dispersos e alavanca as bases de conhecimento, as habilidades

intelectuais e a experiência acumulada, de importância crítica nas organizações profissionais. Ao proporcionarem banco de dados, modelos analíticos e capacidades de comunicação, os sistemas também reforçam os vínculos dos profissionais com as organizações. As ferramentas capacitam os profissionais a estender seu desempenho bem além de seus limites pessoais na organização (QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 2000, p. 196).

2.4.3.1 Critérios para identificar a valorização de Trabalhadores do Conhecimento

Conforme referencial teórico podem ser assumidos os critérios abaixo relacionados para identificar a influência da valorização de Trabalhadores do Conhecimento:

1. Uso intensivo do conhecimento pelos trabalhadores, sendo agente de conhecimento e informação;
2. Valorização do trabalhador pela proporção do domínio e aplicação do conhecimento;
3. Identificação de habilidades para adquirir e aplicar conhecimentos teóricos e analíticos;
4. Valorização do hábito de aprendizado contínuo pelo trabalhador, de forma a inovar, transformar e renovar seus conhecimentos e habilidades;
5. Adoção de formas de recompensas, remuneração e sistemas de medida ao trabalhador pela informação e conhecimento aplicado;
6. Capacidade do trabalhador para criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos ou serviços baseados no conhecimento, aperfeiçoando as competências pessoais e organizacionais;
7. Adoção de mecanismos para a retenção dos trabalhadores e de seu conhecimento, para a produtividade e continuidade organizacional;
8. Adoção de mecanismo de aprendizagem e compartilhamento de informação de forma favorecer a circulação de informações e conhecimentos por toda organização;
9. Estimulo a trocas e compartilhamento de informações e conhecimento; e
10. Efeito Negativo da gestão do conhecimento pela saída de trabalhadores.

2.4.4 Fator 4: A aplicação das Tecnologias da Informação e de Comunicação

A comunicação torna-se essencial para a boa gestão do conhecimento (CASTRO, 2003), onde o esquema sistêmico da comunicação compreende o transmissor, a mensagem e o receptor:

O transmissor converte a idéia numa mensagem pelo processo de codificação. O receptor decodifica a mensagem, reconvertendo-a na idéia. Se o código utilizado na mensagem não integrar o repertório do receptor, haverá apenas ruído, não comunicação (CASTRO, 2003, p. 177).

A socialização pauta-se pela comunicação, ou seja, pelo enriquecimento de idéias e pela ampliação do repertório de códigos, num processo de aprendizagem. Sendo socializados em determinada cultura, encontramos o complexo lingüístico já estruturado. A dinâmica sociocultural responde pelas mudanças no repertório, no fluxo e conteúdo informacional pelo afluxo de novos códigos, transformação do significado de alguns e abandono de outros. Assim novas descobertas precisam ser identificadas, promovendo alterações no significado original, transformando os códigos. Para quem recebe é necessário que o código da mensagem integre-lhe o repertório, para atingir a idéia. Assim, a falta de correspondência entre o código e repertório somente causará ruído na comunicação (CASTRO, 2003, p. 177),.

No contexto social a comunicação clara e transparente, na linguagem de seu público alvo, é essencial (CASTRO, 2003), e nessa abordagem, o resultado do conhecimento gerado deve ser passível de absorção pela população, para o pleno conhecimento dos resultados organizacionais:

A não compreensão equivale simplesmente a frustrar o processo. A mensagem emitida não foi decodificada, ou seja, não houve comunicação. A falha pode estar na deficiência do repertório do receptor. Pode ser motivada também por repertório inadequado da transmissão e, ainda, pela formulação confusa. Clareza, concisão e objetividade compõem o trinômio inquestionável da mensagem (CASTRO, 2003, p. 179).

A nova economia e a abertura de novos mercados são apresentadas como oportunidades, destacando a mudança no perfil do trabalho e emprego, indicando a influência das tecnologias de informação e comunicação. A globalização e a difusão das tecnologias de informação e comunicação viabilizam a expansão das atividades das

empresas em mercados distantes, e também, ampliam a demanda por produtos e serviços de rede tecnologicamente mais avançados, havendo necessidades de definir estratégias de competição implicando na capacitação de mão-de-obra, regulamentação, benefícios fiscais e financeiros, etc.

A difusão acelerada das novas tecnologias de informação e comunicação vem promovendo profundas transformações na economia mundial e está na origem de um novo padrão de competição globalizado, em que a capacidade de gerar inovações em intervalos de tempo cada vez mais reduzidos é de vital importância para empresas e países. A utilização intensiva dessas tecnologias introduz maior racionalidade e flexibilidade nos processos produtivos, tornando-os mais eficientes quanto ao uso de capital, trabalho e recursos naturais (TAKAHASHI, 2000, p. 17).

Segundo Almeida e Tabora (2001, p. 23), apesar das tecnologias terem um papel muito importante na gestão do conhecimento, o fato de existirem não garante que as atitudes dos indivíduos perante a partilha e comunicação da informação se conjuguem com este fim. A tecnologia deve ser vista mais como um meio de comunicação, do que como um meio para armazenar conhecimento, de forma a garantir uma maior eficiência na sua aplicação. Como um meio de comunicação, a tecnologia realça a criatividade da gestão do conhecimento, fazendo uso das aplicações multimídias, para facilitar a partilha do conhecimento.

Castells (1999, p. 69) cita que, o que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralização do conhecimento e da informação, mas a aplicação desse conhecimento e informação à criação de mais conhecimento e à melhoria dos meios de processamento e comunicação de informação, onde as novas tecnologias da informação não são somente ferramentas para utilizar, mas processos sociais a desenvolver, num ciclo de retroalimentação cumulativo entre a inovação e o seu uso.

Em relação ao uso cada vez mais complexo de tecnologias de informação e de comunicação, Lara (2001, p. 53) observa que a tecnologia traz consigo grandes mudanças e faz com que as inovações sejam rápidas e constantes, mas pode constanger grupos sociais pela diminuição das distâncias. Ao ocorrer mudanças no mercado, as novas tecnologias surgem e se proliferam, surgem novos concorrentes e novos produtos, tornando obsoletos produtos antigos do dia para a noite, assim empresas de sucesso, criam novos conhecimentos de forma consciente, os disseminam profusamente pela organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos, se destacando no mercado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A gestão do conhecimento disponibiliza mecanismos para que a organização possa monitorar informações ambientais de forma a responder satisfatoriamente os desafios e oportunidades que se apresentam continuamente (TARAPANOFF; SUAIDEN; OLIVEIRA, 2002), e a busca crescentemente por metodologias e fontes de informação científica, tecnológicas e econômicas que apóiem a tomada de decisão e assegurem a redução do tempo de resposta frente às exigências do ambiente externo, para o melhor desempenho e posicionamento no contexto sócio/econômico. (MARCIAL, 1999)

Portanto, podemos considerar que o domínio da tecnologia e a capacidade de assimilação da massa de informações obtida diariamente pelos meios de comunicação é um fator fundamental para o trabalhador. Converter em conhecimento o conteúdo obtido e rapidamente disseminá-lo, é o que destaca e valoriza o trabalhador do conhecimento.

Apesar do uso de tecnologias, e mudanças provocadas pela inovação, os indivíduos continuam a exercer o papel principal, pois o conhecimento não pode ser inserido em um computador por meio de uma representação, pois neste caso seria reduzido a uma informação. Neste sentido, é equivocado falar-se de uma "*base de conhecimento*" em um computador, mas sim, podemos ter uma "*base de informação*", mas é possível processá-la no computador e transformar seu conteúdo, e não apenas a forma.

A relevância da Tecnologia da Informação para a gestão do conhecimento, está intrinsecamente relacionada em sua escolha e emprego, que, quando bem efetuados, aceleram na organização os processos de aprendizagem, colaboração, trocas e acesso à informação e conhecimento, análise de dados. Algumas tecnologias são neutras e nada contribuem em relação à gestão do conhecimento, e outras são prejudiciais à formação e cultura do conhecimento, bem como aos propósitos da gestão do conhecimento, porém, grande parte das tecnologias e ferramentas estimulam as trocas e o compartilhamento de informações e conhecimentos, apóiam a colaboração e viabilizam o trabalho em grupo a distância, podem também apoiar a autonomia das pessoas, eliminar barreiras de aprendizagem e neutralizar fronteiras geográficas da distância, auxiliar as decisões e a resolução de problemas, viabilizar o trabalho em grupo, permitir o resgate de experiências e a localização de peritos (FIGUEIREDO, 2005, p. 323).

Lenzi (2003c) em sua interpretação da criação do conhecimento organizacional, identifica as tecnologias da informação de acordo com os quadrantes da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69). Nesta, as Tecnologias de Informação são

classificadas de acordo com sua aplicação nos modos de Socialização, Combinação, Internalização ou Externalização do conhecimento, permitindo identificar o alicerce que as tecnologias da informação exercem na gestão do conhecimento.

A aplicação da tecnologia da Informação para a gestão do conhecimento, também está relacionada ao porte da empresa, que sem seu apoio, pode ser impossível. Deve se ter em mente que a tecnologia da informação não pode fazer a gestão do conhecimento sozinha. Para cada arquitetura e intenção estratégica há uma associação de hardware e software mais adequada. É preciso considerar e contabilizar também a arquitetura de *peopleware*¹¹ e de *wetware*¹². Esta arquitetura é mais preciosa e envolve os conhecimentos e habilidades das pessoas, seus hábitos, maneiras de atuar, as necessidades de aprendizado relevantes ao sucesso da empresa, sendo importante para a gestão do conhecimento. É necessário considerar além do software e do hardware empregados em soluções de gestão do conhecimento e TI, os conhecimentos, as habilidades e as perícias humanas envolvidas nos processos (FIGUEIREDO, 2005, p. 323-324).

Ao pensar em mudanças envolvendo as soluções de TI¹³ e gestão do conhecimento, deve-se pensar no *wetware* que foi criado e consolidado em anos de trabalho em torno de uma tecnologia, máquina, software, tarefa, serviço ou processo, estes influenciam e podem danosas quando não planejadas adequadamente. A tecnologia da Informação deve compreender e considerar que as pessoas são as únicas capazes de produzir o produto e o objeto da gestão do conhecimento, o conhecimento em si (FIGUEIREDO, 2005, p. 325).

O alinhamento da TI para a gestão do conhecimento depende da cultura organizacional, de visão e alinhamento estratégico, do envolvimento das pessoas, do comprometimento dos usuários, do contexto e significado que é construído com as soluções e valor agregado ao trabalho e aos negócios (FIGUEIREDO, 2005, p. 325).

A relação da produção social com o contexto tecnológico foi observada por Ferreira e Axt (1999, p. 96), destacando que o conceito de tecnologia utilizado tem o sentido construído por Marx, considerando que a tecnologia é meio de produção (instrumentos de

¹¹ O termo *peopleware* se refere a pessoas envolvidas com tarefas executadas pelos componentes do sistema (hardware e software): Usuários (internautas, pacientes, clientes...), Analistas de Sistemas, Administradores de Rede, Programadores, Operadores,...

¹² O termo *wetware* é uma palavra utilizada quando se pretende abordar habilidades humanas associadas ao trabalho, a processos e uso de ferramentas de software. É uma expressão apropriada quando se pretende chamar a atenção dos gestores para a camada de habilidades, conhecimentos e atuação das pessoas em processos que contam com o apoio da automação.

¹³ TI – Tecnologia da Informação

trabalho) que, na contemporaneidade, objetiva a racionalidade científica, não sendo neutra, mas sim uma composição demarcada no tempo/espaço de sua ocorrência (histórico ou universal), possuindo vínculos psicogenéticos com determinadas formas de agir (ação preexistente, incluindo a ação na produção social) e pensar (racionalidade da própria ação específica e geral), no contexto da divisão social do trabalho manual e intelectual, estando associada às estratégias de classes e camadas sociais. Ferreira e Axt (1999, p. 98) consideram ainda que a informática e telemática tanto superam as tecnologias de produção industrial como as vinculadas à produção de representações sociais, passando pela objetivação de técnicas de especialistas (médicos, geólogos, técnicos especializados) e atividades de serviços, e vão se inserir nestes ambientes enquanto meios técnicos de produção.

2.4.4.1 Critérios para identificar a aplicação das Tecnologias da Informação e de Comunicação

Conforme referencial teórico podem ser assumidos os critérios abaixo relacionados para identificar a influência da aplicação das Tecnologias da Informação e de Comunicação:

1. Existência e aplicação de estrutura tecnológica para facilitar a criação, uso e distribuição do conhecimento;
2. Tecnologias de Informação aplicadas como um meio de comunicação clara e transparente e/ou um meio de armazenamento do conhecimento;
3. Aplicação para o processamento, desenvolvimento e comunicação do conhecimento organizacional;
4. Aplicação para as inovações no conhecimento;
5. Aplicação para a disseminação profusa e rápida do conhecimento;
6. Aplicação para monitorar informações ambientais;
7. Formas adequadas de escolha e emprego de tecnologia e sistemas de informação para a colaboração, aprendizagem, compartilhamento e acesso a informação e conhecimento;
8. Utilização como apóio a colaboração e viabilização do trabalho em grupo bem como a autonomia das pessoa;

9. Aplicação como forma de eliminação de barreiras de aprendizagem;
10. Aplicação como forma de neutralização das fronteiras geográficas;
11. Aplicação no auxílio as decisões, resolução de problemas e geração de resultados mais eficientes;
12. Utilização no resgate de experiências e localização de peritos;
13. A existência de pessoas com habilidades e conhecimentos para a utilização de tecnologias para conversão e disseminação do conhecimento;
14. O processo de mudanças nas tecnologias, máquinas ou sistemas, tarefas ou processos, e preparação das pessoas para sua utilização;
15. Capacidade de resolução de problemas pelos profissionais capturada em sistemas de informação; e
16. Formação da cultura organizacional na aplicação de tecnologias para a gestão do conhecimento.

2.5 Os Impactos para a Sociedade do Conhecimento

Desde o passado mais remoto existiram cientistas, filósofos, historiadores e trabalhadores que têm feito **uso** do conhecimento. Montuschi menciona que em 1984 Handy (HANDY, 1984 apud MONTUSCHI, 2001, p. 4) apresentava conceitos chave para o que se conheceria logo como a “*Sociedade do Conhecimento*”¹⁴, mencionando o surgimento dos trabalhadores do conhecimento e a aparição de novas empresas apoiadas também no conhecimento.

2.5.1 Evolução da Sociedade do Conhecimento

Um traçado histórico do conhecimento está presente na obra de Burke (2003), demonstrando que o conhecimento é valorizado há muito tempo, envolvendo critérios sociológicos e políticos. Distribuídos inicialmente em mapas, livros manuscritos e

¹⁴ O termo “Sociedade do Conhecimento” é atribuído a Peter Drucker (DRUCKER apud MONTUSCHI, 2001, p.4), em uma obra de 1993, quando o termo toma sentido, mas carregados de ambigüidade.

anotações, eram grande fonte de saber e portanto de poder. O conhecimento passa a ter tanta importância que chega a ser controlado pelo Estado e pela igreja. Posteriormente o conhecimento passa a ser disponibilizado em bibliotecas públicas e particulares, consideradas os grandes centros do saber humano, onde o acesso às informações é restrito aos estudiosos. A disseminação do conhecimento se dá gradativamente pela imprensa e pela comercialização do conhecimento, permitindo assim, a multiplicação do saber, aos que sabem ler e têm condições da aquisição de livros. Este processo se ampliou ao decorrer dos anos, auxiliado pela imprensa escrita. Atualmente com o uso massivo da tecnologia da informação e da comunicação, permite-se a distribuição de informações a qualquer pessoa em qualquer parte do mundo, em tempo real, à medida que os fatos acontecem. A sociedade incorpora em seu fazer presente o conhecimento do passado, sem perceber as agregações conquistadas.

Angeloni e Dazzi (2004, p. 47-48) caracterizam a evolução em ondas de mudança, iniciando pela agrícola, seguida da industrial, da informação e da atual, a do conhecimento (Figura 11). Estas ondas têm como variáveis o tempo de duração, a curva de informação e o foco nos músculos e no cérebro. A onda agrícola teve 6000 anos de supremacia e a conquista de novas terras eram a fonte de poder e riqueza. A onda industrial teve 300 anos e caracterizou-se pelos fatores de produção. A partir da revolução industrial, começou a se aplicar o conhecimento ao avanço de atividades práticas, a instrumentos, processos e produtos. Neste período o poder estava no capital e nos meios de produção. A onda da informação foi estabelecida há algumas décadas e está mesclada à onda do conhecimento. A separação entre estas ondas é tênue e muitos autores não a distinguem. Na onda atual o poder é de quem detêm a informação e o conhecimento.

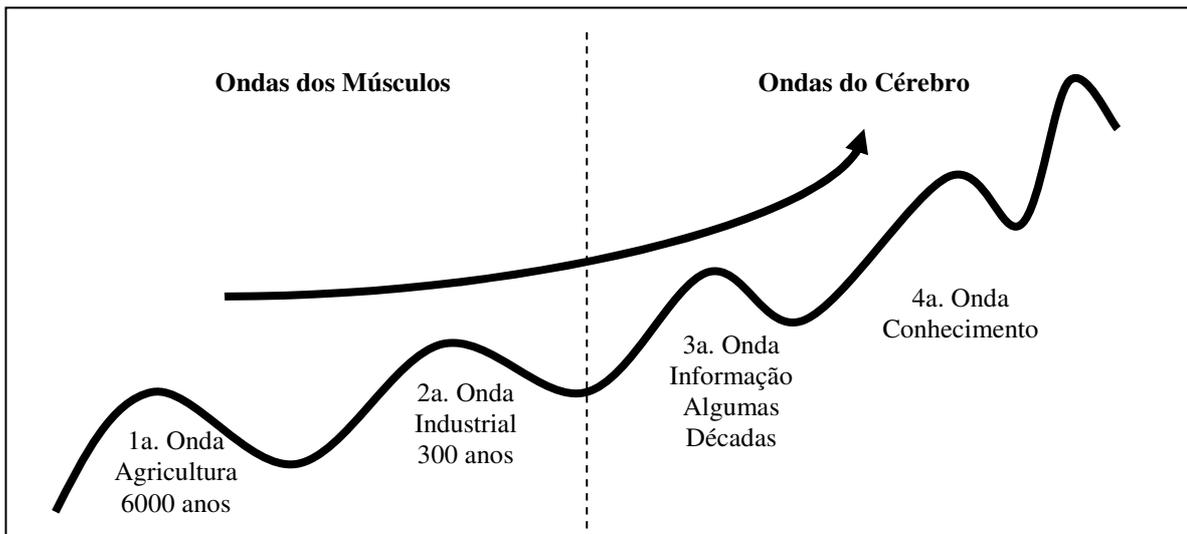


FIGURA 7: Ondas da mudança

Fonte: Angeloni e Dazzi (2003, p. 47).

Kaplan e Norton (1997, p. 2-3) contextualizam a competitividade na era da informação demonstrando que durante a era industrial, de 1850 até 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo, onde a tecnologia se demonstrava importante, mas que as empresas bem sucedidas eram aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos, que permitiam a produção em massa eficiente de produtos padronizados. Com o advento da era da informação nas últimas décadas do século XX, tornam-se obsoletas as premissas da concorrência industrial, onde as empresas não conseguiam mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. O impacto da era da informação foi mais revolucionário para as empresas de serviços do que para as industriais, pois estas empresas se mantinham num ambiente não competitivo (setores de transporte, serviços públicos, comunicação, financeiro e assistência médica), com uma proteção governamental ao ingresso de competidores mais eficazes ou inovadores. As iniciativas de desregulamentação e privatização de empresas de serviços em todo o mundo, exigiram uma mudança para um ambiente mais competitivo, incentivando a utilização da tecnologia da informação. Assim o ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo, mobilizando e explorando os ativos intangíveis ou invisíveis de forma mais decisiva.

Angeloni e Dazzi (2003, p. 49), demonstram a evolução do mundo dos negócios seguindo a evolução da sociedade, onde as organizações do início do século XX, que eram rígidas e organizadas em torno de um sistema tradicional, não têm mais espaço nos dias atuais, onde a informação e o conhecimento se tornam recursos estratégicos fundamentais para a gestão das organizações, frente a um ambiente incerto e que exige flexibilidade e rapidez na tomada de decisão. Desta forma as organizações procuram quebrar barreiras existentes entre elas, os seus colaboradores e seus clientes, tornando-se mais flexíveis e aumentando a sua capacidade de resposta e de adaptação.

A partir dos anos 70 e 80, evidenciou-se que o padrão baseado na produção em massa de bens e serviços intensivos em materiais e em energia estava atingindo limites para continuar seu crescimento. Este padrão começou a apresentar problemas de rigidez e esgotamento, forçando empresas, governos e demais instituições a explorar outras alternativas. Os esforços mais bem-sucedidos foram os que desenvolveram e difundiram o novo padrão tecnoeconômico, baseado na convergência dos avanços realizados nas chamadas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)¹⁵, e outras das então denominadas tecnologias avançadas (biotecnologia, materiais avançados, química fina e mecânica de precisão) (LASTRES, 1999, p. 2).

Kaplan e Norton (1997, p. 4-7) descrevem as premissas operacionais da era da informação, precursoras da era do conhecimento:

- Escala Global: Fronteiras nacionais não são obstáculos à concorrência de empresas estrangeiras mais eficientes e ágeis, havendo uma concorrência com as melhores empresas do mundo. Caracterizados por grandes investimentos em busca de clientes mundiais de forma a gerar retornos adequados. As empresas devem combinar as eficiências e a agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas de clientes locais.
- Inovação: A competição em setores de inovação tecnológica necessita domínio da previsão de necessidades futuras dos clientes, idealizando produtos e serviços inovadores, incorporando rapidamente novas tecnologias de produtos para dar

¹⁵ TICs - Este termo inclui as áreas que no jargão brasileiro são mais amplamente conhecidas como informática, telecomunicações, comunicações, ciência da computação, engenharia de sistemas e de *software*. Interessante é notar que a esperada convergência destas áreas geralmente encontra-se expressa no termo mais curto cunhado em inglês: *information technology*. (LASTRES, 1999, p. 2)

eficiência aos processos operacionais e de prestação de serviço, onde a melhoria contínua dos processos e produtos é fundamental para o sucesso em longo prazo.

- **Trabalhadores de Conhecimento:** A automação e a produtividade reduziram o percentual de funcionários que desempenham funções de trabalho tradicionais, aumentando o número de trabalhadores com funções analíticas: engenharia, marketing, gerenciamento e administração. A valorização dos indivíduos se dá também nos processos diretamente ligados à produção e prestação de serviços, pela sugestões de melhoria da qualidade, redução de custos e diminuição dos ciclos. A função das pessoas passa a ser o pensar, solucionar problemas, garantir a qualidade, onde as máquinas operam automaticamente substituindo o controle manual humano. Os funcionários passam a agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Para a organização, investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso.

Lastres (1999, p. 3) destaca que a informação e o conhecimento passaram a se constituir nos recursos básicos do crescimento econômico (em lugar dos tradicionais insumos energéticos e materiais) e que tais recursos (não-materiais e, portanto, intangíveis) não são esgotáveis, onde o consumo dos mesmos não os destrói, e seu descarte geralmente não deixa vestígios físicos.

[...], a tendência à imaterialidade dos novos bens e serviços, tal como principalmente os *softwares* de diversos tipos; muitos dos quais podem ser desenvolvidos, produzidos, comprados, distribuídos, consumidos e descartados sem necessariamente depender tanto de uma forma física. E, mesmo nos casos em que existe uma forma física associada aos mesmos, destaque-se o pequeno valor adicionado quanto a tal critério e também o fato de estarmos ainda em um momento de transição de padrões e hábitos de consumo (LASTRES, 1999, p. 3).

Segundo Castells (1999, p. 268) o conhecimento e informação, parecem ser as fontes principais de produtividade e crescimento nas sociedades avançadas. O uso do conhecimento foi uma característica da economia industrial, e na era pós industrial, se distingue a maximização da produtividade industrial, rural e de serviços baseadas no conhecimento, por intermédio do desenvolvimento entendimento e utilização das tecnologias de informação.

Segundo Lastres (1999, p. 4) a informação e o conhecimento, ao assumir papel ainda mais importante e estratégico na nova ordem econômica estabelecida, transformam-se em fontes de maior produtividade e de crescimento econômico. Considera que vivemos uma

nova era histórica em que a economia está mais direta e fortemente enraizada na produção, tratamento, distribuição e uso da informação e do conhecimento. Os indicadores sobre a participação dessas últimas atividades no Produto Nacional Bruto (PNB) e proporção da população empregada em tais atividades nos referidos países, indicam que em 1990, mais de 40% da população empregada nos países mais avançados desenvolviam atividades intensivas em informação. Podemos assim, correlacionar às características desta era:

- A exploração mais intensa da dimensão informacional, a qual vem apresentando progressivo crescimento, mas não exclusivamente, na esfera econômica, onde foram desenvolvidas uma série de designações e conceitos, tais como o ciberespaço, o espaço dos fluxos e o espaço informacional.
- A inauguração de uma nova forma de infra-estrutura que sustenta o novo modo de produção, inclusive, o uso da expressão “rodovias ou auto-estradas da informação”, considerando que, do mesmo modo que o aumento da produção de bens foi possibilitado pela revolução industrial, uma nova infra-estrutura de transporte condizente é exigida atualmente, as infovias¹⁶ são vistas como resposta ao aumento da produção e fluxo de informação.

Lastres (1999, p. 6) comenta que as transformações, apresentadas implicam em importantes readaptações e reestruturações, afetando:

- Instituições transnacionais e nacionais, públicas e privadas, suas formas de organização, assim como suas estratégias e políticas;
- Indivíduos, uma vez que novas bases de conhecimento e capacitação passam a ser exigidas no novo cenário.

Para Almeida e Tabora (2001, p. 18), a grande mudança operou-se na passagem da aplicação do conhecimento às ferramentas, processos e produtos, à aplicação do conhecimento ao trabalho humano propriamente dito, assim, substituiu-se a importância do desenvolvimento de patentes e tecnologias pela análise do trabalho e estudos do tempo e dos movimentos, entre outros.

Segundo as definições apresentadas, podemos considerar que a era atual é era da Sociedade do conhecimento, “[...] *diversas designações e descrições têm sido utilizadas para caracterizar a atual nova ordem mundial,[...], destacando as seguintes: Era,*

¹⁶ As Infovias são estradas eletrônicas que permitem o trânsito de informações na forma de imagem, som e texto entre diferentes regiões.

Economia, ou Sociedade da Informação ou do Conhecimento” (LASTRES, 1999, p. 1). Essa consideração implica em uma análise do que consiste esta era para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade. A análise se dá em diferentes focos, para os economistas, a dimensão econômica, para os sociólogos, a dimensão social e assim diferentemente para as diversas áreas de aplicação do conhecimento. Trata-se portanto de uma revolução que agrega novas capacidades à inteligência humana e muda o modo das pessoas trabalharem e viverem juntas. Informação e conhecimento passam a assumir papel ainda mais visível e estratégico na nova ordem estabelecida, baseando e alavancando as novas possibilidades de crescimento.

É importante ressaltar que no decorrer das mudanças das eras, o senso de dominação do homem gerou exclusões sistemáticas. Na era agrícola o domínio se dava por quem detinha a terra, os excluídos eram os que não a possuíam. Na era industrial, quem dominava era os que detinham os meios de produção e os excluídos eram os que não os possuíam. Na era da informação e do conhecimento o domínio se dá por quem detêm estes ativos e os excluídos são aqueles que não o detêm ou tem a capacidade de geração e **uso** - surgem os chamados “*info-excluídos*” (ANGELONI; DAZZI, 2004, p. 49).

2.5.2 Os Reflexos da Gestão do Conhecimento para a Sociedade.

Drucker (1994) sustenta que na Sociedade do Conhecimento pela primeira vez estaria sendo aplicado conhecimento ao conhecimento para obter uma classe superior ou mais avançada de conhecimento. Os trabalhadores do conhecimento seriam aqueles que com sua atividade se ocupam de adicionar valor ao conhecimento que recebem como insumo (MONTUSCHI, 2001, p. 4). Neste sentido Castro (2003, p. 181) argumenta que o crescimento, desenvolvimento ou atualização da potência do homem acompanham seu processo socializador. As tendências naturais vão sendo moldadas pelo meio social, onde o indivíduo toma consciência a cada dia da realidade na qual interage. A informação e a formação, assimiladas pelo indivíduo, acompanham seu desenvolvimento, tornando o homem um ser sociocultural.

A participação do indivíduo no contexto social também é demonstrada por Castro (2003, p. 174), descrevendo que um indivíduo participa de grupos diversos, como: família,

escola, grupos de atividades lúdicas, grupos espontâneos e episódicos, partidos, associações profissionais, de lazer e culturais, comunidades (vicinais, rurais, urbanas). Em cada um ocupa uma posição que lhe impõe deveres, mas também lhe assegura direitos, onde os interesses, as aspirações e os objetivos dimensionam-se com base no plano individual, no dos grupos particulares e da sociedade total.

A importância da cooperação na vida social também é abordada por Ferreira e Axt (1999, p. 104), em relação à gênese do conhecimento em torno das interações sociais, onde a idéia de operação é substituída pela cooperação (operações efetuadas em comum entre vários indivíduos). Considerando que a interação é a base do conhecimento, a tomada de consciência da mesma requer um esforço a mais por parte dos sujeitos no sentido da conceituação do fazer, ocorrendo em interações proposicionais e intelectuais. Os indivíduos devem conviver com as ações e representações - normas, valores e sinais - que encontram na sociedade em que estão inseridos (FERREIRA; AXT, 1999, p. 107).

Segundo Lévi (1994, p. 30), surge na era do conhecimento, uma inteligência coletiva, distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada e mobilizada em tempo real. Sendo importante reconhecer o outro em sua inteligência, aceitando a verdadeira identidade social, evitando ressentimentos, hostilidades, humilhações e frustrações, evitando então a violência. Esta valorização do outro de acordo com seus saberes, permite sua identificação de modo positivo. Assim, desenvolve-se nos outros sentimentos de reconhecimento que facilitarão a implicação de outras pessoas em projetos coletivos.

Segundo Severino (2001, p. 1-3) o conhecimento surgiu como estratégia de ação dos indivíduos humanos, que viviam e agiam coletivamente, ao longo de sua temporalidade, sendo que é pela prática que as coisas acontecem, que se faz a história e o homem se conhece como ser humano, e sendo um sujeito coletivo, a espécie só é humana na medida em que se efetiva em sociedade. A sociedade humana está baseada por um coeficiente de poder, de sujeitos que individualmente não se justapõem, uns ao lado dos outros, em condições simétricas de igualdade, mas sim se colocam hierarquicamente, uns sobre os outros, numa relação de dominação, tornando-se uma sociedade política, caracterizando nossa prática social, envolvendo esferas de poder. A vivência afetiva e emocional humana está relacionada com a vivência do saber humano, só se sabe a medida que se vivencia e se aprende, permitindo o surgimento do conhecimento individual. Este conhecimento se dá sobre uma experiência histórica e coletiva, onde novas experiências passadas, acumuladas e

agregadas são representadas pela cultura. Assim, entende-se que o conhecimento pressupõe relações sociais:

Podemos então equacionar a existência humana como se dando mediada pela tríplice universo do trabalho, da sociedade e da cultura. Como os três ângulos de um triângulo, estes três universos se complementam e se implicam mutuamente, um dependendo do outro, a partir de sua própria especificidade (SEVERINO, 2001, p. 4).

Em diferentes abordagens, a sociedade acaba por sofrer positivamente ou negativamente os reflexos da aplicação do conhecimento. Segundo Lévi (1994) este é um novo espaço que se apresenta:

O espaço do novo nomadismo não é o território geográfico, nem o das instituições ou o dos Estados, mas um espaço invisível de conhecimentos, saberes, potências de pensamento em que brotam e transformam qualidades do ser e maneiras de construir a sociedade (LÉVI, 1994, p. 15).

Segundo Drucker (1994), o conhecimento torna-se fator de importância competitiva, acessível e essencial, é um recurso chave para a sociedade:

A Sociedade do conhecimento vai ser, inevitavelmente, mais competitiva do que a sociedade que hoje conhecemos – pela simples razão de que o conhecimento sendo universalmente acessível a todos, não haverá desculpas para baixas *performances* [...] Pode ser criado em qualquer lugar, de uma maneira rápida e barata e está sempre a mudar. (DRUCKER, 1994; ALMEIDA; TABORDA, 2001, p. 26).

2.5.2.1 Implicações a Cidadania, Pobreza, Inclusão Social, Igualdade, Poder e Acesso Social.

As implicações sociais do conhecimento acabam por envolver a sociedade nos processos de pertencimento, participação e envolvimento, atingindo desta forma os conceitos de cidadania, da pobreza, da inclusão social, da igualdade entre classes, poder e acesso social. Estas implicações vão além do contexto organizacional de um grupo, estendendo-se para escopos globais, influenciando e sendo influenciadas por fronteiras transnacionais.

Segundo Demo (2002, p. 44-45) o futuro do combate à pobreza se dará no espaço do conhecimento, pois vivemos em sociedade e economia intensivas de conhecimento, onde as sociedades que sabem pensar controlam o destinos das outras. As sociedades buscam o conhecimento próprio, teme a quem conhece mais e melhor, sendo este o agente de

mudanças, de rebelião. O conhecimento age de modo a convencer, argumentar, reconstruir, sendo uma ferramenta que possibilita a democracia. O pensar está para o marginalizado como para o rico, permite o entendimento, a organização, a emancipação de um povo, mesmo sem riqueza.

Ainda segundo Demo (2002, p. 46) o conhecimento inovador está aprisionado na competitividade global, acarretando a ampliação do processo de exclusão social, onde a exclusão maior não é a material, mas sim a exclusão do conhecimento, que torna a pessoa objeto de manipulação e manobra, dependente dos outros. A política social, em seu efeito de poder, deve permitir ao pobre perceber que esta condição é injusta e cultivada pela mercantilização e industrialização global. Ao lado da educação, o acesso ao conhecimento, informação, comunicação torna possível ao indivíduo ser participante do processo, permite à maioria excluída a aquisição do aprendizado para intervir na concentração de renda e poder, nos processos políticos, no estado e na manipulação do mercado. Conhecer é saber ler a realidade e enfrentá-la:

Para se chegar ao emprego satisfatório, ocupar lugar melhor de trabalho, ser percebido na sociedade como figura relevante, dispor de oportunidade de aprimoramento e ascensão social é mister não só o acesso, como sobretudo o manejo do conhecimento (DEMO, 2002, p. 47).

Quanto ao uso do conhecimento, a sociedade tem agora uma responsabilidade muito maior, fazendo surgir novos critérios de inclusão e exclusão social:

A gestão do conhecimento é uma revolução que está a fazer o mundo entrar numa nova era, a era do Conhecimento, Assim como a revolução Industrial nos fez entrar na Sociedade Industrial. Podemos aproveitar esta mudança para criar um mundo mais justo ou para aumentarmos ainda mais a desigualdade social (CORREA, 2003, p. 19).

Correa (2003, p. 19) comenta o critério cruel da sociedade do conhecimento, que ao invés de diminuir as injustiças sociais, acaba por aumentar ainda mais as diferenças, deixando mais dividida a sociedade, gerando uma classe de excluídos do conhecimento, *“destinados à marginalidade, a trabalhos não qualificados e á perda da dignidade humana”*, e outra classe da elite do conhecimento, *“um pequeno grupo de pessoas, empresas ou nações que irão deter a quase totalidade do conhecimento humano, utilizando-o para aumentar o seu poder cada dia mais, em detrimento da humanidade como um todo”*, assim uma nova e eminente explosão de conflitos sociais tende a surgir de forma mais agravante.

Segundo Tedesco (2002, p. 2) as análises iniciais do papel do conhecimento e da informação são otimistas, onde a produção do conhecimento requer um ambiente de criatividade e de liberdade, se opondo ao controle do poder do autoritarismo e burocracia. A utilização intensa do conhecimento produz a dissolução das formas burocráticas de gestão, por renovar as linhas de decisão em função do acúmulo e intercâmbio de conhecimentos. A distribuição do conhecimento é mais democrática pois o pobre e débil pode adquiri-lo diferentemente do fator de poder. Apresenta uma visão mais realista e complexa sobre os efeitos democratizantes dos novos padrões de organização social e econômica baseados no conhecimento e na informação, sustentando que uma sociedade baseada no uso intensivo de conhecimentos produz simultaneamente fenômenos de mais igualdade e de mais desigualdade, de maior homogeneidade e de maior diferenciação.

Brandão e Teixeira (2003, p. 1-2), destacam que um novo contexto social se configura pela tecnologia cada vez mais presente aos indivíduos, onde quem não tem acesso à informação estará à margem da sociedade, instituindo-se assim uma nova modalidade de exclusão social no século XXI, onde é condição básica, a alfabetização digital e tecnológica para o cidadão, num ambiente potencializado por novas tecnologias. Esta sociedade é caracterizada pelo valor crescente do conhecimento para o desenvolvimento humano e social dos indivíduos e grupos. O ambiente está se transformando pela tecnologia e processamento de informações, pela ênfase em atividades ligadas a educação pesquisa e aprendizagem profissional, onde a mente humana além de elemento decisivo no sistema produtivo, é uma força direta de produção.

Permitir o acesso ao conhecimento é colocar o ser humano em contato com um ambiente rico de informações, interativo, cativante e desafiante, um ambiente propulsor do desenvolvimento intelectual e social do homem (BRANDÃO; TEIXEIRA, 2003, p. 3). Neste sentido a Internet torna-se ferramental de caráter social, possibilitando aos indivíduos a livre expressão de idéias e anseios, potencializando as atividades de interação pessoal e de troca de informações, fornecendo o acesso e a construção de novos conhecimentos, contribuindo para a superação de desigualdades e de seletividade social, provenientes da divisão digital.

Segundo Sther (2000, p. 106), o conhecimento enquanto recursos e capacidade de ação é aplicável nos diversos assuntos, gera vantagens e desvantagens imediatas e diretas na forma de poder e autoridade, podendo ser conceituado como um pacote de competências que

produz diferentes benefícios ou custos sociais para aqueles que são capazes de mobilizar seus recursos em situações apropriadas. É o conhecimento que comanda o bem-estar material, seus fatores e sua extensão. O conhecimento deveria ser visto como um dos recursos que isola e protege indivíduos e as famílias do impacto do mercado e da coerção. Na sociedade do conhecimento, a desigualdade torna-se um fenômeno social muito menos óbvio, concreto e visível do que na sociedade industrial, mas como recurso para gerar e manter padrões de desigualdade, o conhecimento é mais tolerante à ambigüidade, ao dissenso, a disputas não resolvidas e padrões questionáveis.

Stehr (2000, p. 109) conclui que o conhecimento vai tomando lugar da propriedade e do trabalho como mecanismo constitutivo da desigualdade, onde a relação dos indivíduos e dos grupos com o conhecimento passa a ter uma importância fundamental para os padrões de desigualdade social.

A exclusão social provocada na sociedade da informação e do conhecimento é avaliada no contexto nacional por Sicsú e Melo (2000, p. 57), destacando os problemas sociais gerados pelo avanços tecnológicos e o processo de globalização. Estes problemas implicam na exclusão ao consumo, na limitação da expansão de mercados, influenciadas pelas diversidades das riquezas culturais e econômicas exploradas nos novos e diferentes mercados, limitados ao perfil do desenvolvimento de cada região. No Brasil o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, revela estas situações díspares, indicando que as regiões periféricas e os bolsões de pobreza apresentam indicadores extremamente pequenos em relação às regiões dinâmicas, sendo relevantes no caso econômico ao considerar os indicadores relativos à capacidade de geração e utilização de conhecimentos. Os fatores integrativos analisados no Brasil, para a universalização do acesso ao conhecimento, tiram vantagem da uniformidade lingüística, pela “*nacionalização*” da linguagem da sociedade da informação, e exploram a complementaridade de mercados, a cultura federativa, de forma a gerar um novo padrão de desenvolvimento, adequando a sociedade do conhecimento a identidade nacional e ao reconhecimento das peculiaridades locais e/ou regionais.

Tedesco (2002, p. 3-6) ressalta que um dos fenômenos mais importantes nas transformações sociais atuais é o aumento significativo da desigualdade social, onde o alto nível de concentração da riqueza se mantém nos países em desenvolvimento e desenvolvidos, admitindo que um dos fatores fundamentais associado ao aumento da desigualdade é a transformação na organização do trabalho. A incorporação de novas

tecnologias ao processo produtivo está associada à eliminação de numerosos postos de trabalho, pois a maior parte dos novos postos de trabalho não se criam nos setores tecnologicamente mais avançados, mas nos serviços em que o custo do trabalho representa uma proporção importante do preço do produto. Assim, os empregos diminuem nos setores que pagam bons salários e aumentam nos que pagam salários modestos, recompondo empregos em função da evolução tecnológica, aumentando a desigualdade e a exclusão no ciclo produtivo.

Reforçando a questão da exclusão, Cohen (1998, p. 68) cita que as economias intensivas em conhecimentos e produtoras de idéias são mais desiguais que as economias intensivas em pessoal e fabricantes de objetos, pois a tendência a excluir os que não têm idéias parece ser mais forte que a tendência a excluir os que não têm riquezas:

Tanto as mudanças nos modelos de organização do trabalho, como as transformações nas estruturas de participação social e política estão estimulando a aparição de formas novas de segmentação e diferenciação social (TEDESCO, 2002, p. 12).

Angeloni e Diazzi (2003, p. 68) comentam que a exclusão provocada pelo poder do conhecimento, pode resultar na aceleração do desemprego, criando países excluídos da sociedade do conhecimento, num modelo escravagista em que se tornam meros fornecedores de força física.

2.5.2.2 Observando os Princípios Sociais Relacionados ao Conhecimento.

Para Figueiredo (2005, p. 306) a gestão do conhecimento complementa os princípios sociais, tendo em vista que a sociedade precisa de muito conhecimento para ter êxito. Para as organizações os resultados das práticas voltadas à sociedade permitem a retenção de pessoas, atração de talentos e negócios, à medida que conquista resultados favoráveis, influenciando de maneira positiva a imagem e a forma como as pessoas fazem esta associação. Para que essa conquista seja efetuada a organização deve mobilizar e alavancar o conhecimento necessário para transformar a empresa em uma organização cidadã, que produza resultados sociais significantes e os tornem visíveis à sociedade e ao público, convertendo em benefícios e resultados positivos para a própria organização.

Figueiredo (2005, p. 307), cita que os princípios sociais dependem da mobilização do conhecimento e principalmente da consciência e do comprometimento dos colaboradores, executivos e acionistas da empresa, devendo estar presente em todas as atividades da empresa e em todos os níveis da organização, fazendo-se presente na comunicação, nos produtos, serviços, percepções e relacionamentos estabelecidos com os Stakeholders¹⁷. Planejando, elaborando e conduzindo o programa de gestão do conhecimento, considerando os propósitos de princípios sociais da empresa, as demandas e os desafios da gestão do conhecimento na organização são ampliados. Para que isto seja possível, além da mobilização do conhecimento, um grande potencial de aprendizado deve ser viabilizado, relacionado ao meio externo, envolvendo a natureza, o meio ambiente, cadeia produtiva, as comunidades de consumo e a sociedade. (FIGUEIREDO, 2005, p. 308).

O resultado para a empresa é percebido pelos benefícios do trabalho para com a sociedade, sendo compensador para a empresa e seus funcionários, onde ambos são responsáveis por este resultado, florescendo sentimentos de orgulho de pertencimento a empresa e do que fazem no trabalho coletivo, desta forma aumentando a sua própria dedicação a empresa como resultado secundário (FIGUEIREDO, 2005, p. 309).

Ao relacionar este contexto as organizações públicas, cujo fim social está em sua própria existência, é passível de consideração que uma gestão do conhecimento eficaz, influenciará diretamente a sociedade em resultados significantes e visíveis ao público, cuja atuação organizacional influencia e se faz percebida.

2.5.3 Critérios para identificar os resultados apresentados para a sociedade

Conforme referencial teórico podem ser assumidos os critérios abaixo relacionados para identificar os resultados apresentados para a sociedade:

1. Compreensão dos ambientes sociais no qual a organização está envolvida, pelos indivíduos que participam da organização;

¹⁷ Stakeholder, é uma referência à todos os envolvidos em um projeto de alguma forma. Por exemplo, cliente, equipe de projeto, acionistas, funcionários, fornecedores etc. Pode-se utilizar, também, o termo "parte interessada". Outra definição: são indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que podem influenciar o projeto (ou serem influenciados por ele) direta ou indiretamente, positiva ou negativamente.

2. Percepção de qual o significado social que a organização tem para a sociedade;
3. Melhorias na interação com a sociedade, baseada no conhecimento da organização;
4. Elevação do campo de domínio do conhecimento da sociedade, pelas ações da organização;
5. Influência do conhecimento da sociedade nas atividades da organização;
6. Geração de resultados sociais percebidos, significativos e visíveis, tais como a: elevação da cidadania; redução de diferenças sociais e inclusão social;
7. Acesso ao conhecimento da organização pela sociedade em suas diferentes classes sociais (cidadão, grupos sociais e organizações);
8. Valorização do conhecimento nativo, em áreas sociais geograficamente dispersas;
9. Reconhecimento dos aspectos sociais da gestão do conhecimento pela Iteração, cooperação e aprendizagem; e
10. Reconhecimento dos aspectos políticos da gestão do conhecimento.

3 METODOLOGIA

A escolha da estrutura metodológica para a pesquisa empírica configura-se como uma das principais preocupações do pesquisador, ao deparar-se com um problema de pesquisa a ser detalhadamente analisado e compreendido. Nas ciências sociais, as decisões metodológicas do pesquisador devem ser particularmente cuidadosas, de modo a conferir um rigor científico que considere conjuntamente os principais fatores e critérios que podem interferir na ocorrência e na observação dos fenômenos sociais.

Para realizar a pesquisa é preciso definir quais os procedimentos e as formas de investigação, para obter as informações, descobrir e criar um novo conhecimento relacionado ao objeto de estudo. Nesse processo, a metodologia figura como parte essencial para o desenvolvimento do trabalho, já que, esta, segundo Minayo (1993, p. 22) “[...]ocupa lugar central no interior das teorias sociais, pois ela faz parte intrínseca da visão social do mundo veiculada na teoria”.

A metodologia na concepção de Minayo (1995, p. 16) é “[...]caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Desse modo, a metodologia pode ser compreendida como o estudo do caminho e do instrumental próprio para se alcançar um objetivo.

Nos tópicos a seguir, são descritas as estratégias metodológicas a serem adotadas na pesquisa empírica, bem como as limitações deste estudo.

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto à finalidade, trata-se de um estudo exploratório e de caráter descritivo, utilizando-se do método qualitativo e quantitativo. O estudo exploratório é recomendado para investigações que tenham a função de esclarecer conceitos e idéias, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente específico, estabelecendo prioridades para estudos posteriores (GIL, 1996, p. 45; MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 85).

A pesquisa também pode ser classificada como descritiva (MILLER, 1991), uma vez que descreverá opiniões acerca de fatores que influenciam na gestão do conhecimento organizacional. Este caráter se justifica porque a pesquisa não tem como preocupação o teste

de teorias, modelos ou hipóteses, mas sim, compreender um fenômeno particular e complexo, e descrevê-lo em suas particularidades (GIL, 1996, p. 46; MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 20). Ainda, segundo Vergara (2006, p. 47) uma pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

O método qualitativo permite a obtenção de dados descritivos mediante o contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto do estudo. Os métodos qualitativos caracterizam-se pelo enfoque indutivo (conhecimento subjetivo do sujeito por meio de relacionamento mais longo e flexível), menos estruturado, permitindo a coleta de dados com maior profundidade. Permite ainda ao pesquisador entender o fenômeno específico, de acordo com o ponto de vista dos sujeitos da situação analisada, e, a partir daí, fazer sua interpretação acerca desse fenômeno.

Na abordagem qualitativa, a preocupação não é com as generalizações, mas com o aprofundamento da compreensão do grupo social investigado. O importante é considerar que a amostra possibilite a reflexão da totalidade nas suas várias dimensões.

[...] as Metodologias de Pesquisa Qualitativa entendidas como aquelas capazes de incorporar a questão do SIGNIFICADO e da INTENCIONALIDADE como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas (MINAYO, 1993, p. 10)

Assim, o estudo de campo na organização pública selecionada permitiu obter uma percepção dos gestores e trabalhadores melhor caracterizada. Minayo (1993, p. 105) define o termo campo na pesquisa qualitativa, como “*o recorte especial que corresponde à abrangência, em termos empíricos, do recorte teórico correspondente ao objeto da investigação*”.

O método quantitativo foi agregado a pesquisa, após sua realização, visto que as inferências sobre os critérios de pesquisa permitiram a quantificação de respostas baseadas em padrões de percepção para cada critério definido: Forte, Moderada e Fraca.

A pesquisa quantitativa segundo Richardson et al. (1999, p.70) “*é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis.*”

Para que uma interpretação fosse efetivada a partir da percepção de critérios sinalizados, de forma quantitativa, foi utilizada uma adaptação do método aplicado por

Bukowitz e Williams (2002), que atribui valores percentuais a percepções forte, moderadas e fracas atribuídos a critérios considerados para uma variável de pesquisa.

As percepções sinalizadas pelos entrevistados foram identificadas em três níveis :

- Sim. O critério é percebido ou aplicado
- Parcial. O Critério é parcialmente percebido ou aplicado.
- Não. O Critério não é percebido ou aplicado.

Para efeito de contabilização dos resultados destes níveis de percepção, foram atribuídos valores percentuais para cada nível, considerando a seguinte relação:

- Quando o critério é percebido ou aplicado o valor percentual atribuído será de 100%
- Quando o critério é parcialmente percebido ou aplicado o valor percentual atribuído será de 50%
- Quando o critério não é percebido ou aplicado o valor percentual atribuído será de 0%.

Desta forma os critérios percebidos recebem uma atribuição de percentual, permitindo que seja inferido um percentual médio final para cada critério e um percentual médio para o fator.

O percentual médio para o fator, desta forma, acaba por indicar a percepção do grupo de entrevistados relativo ao comportamento da organização em relação ao fator.

A reversão do processo de atribuição de valores percentuais às percepções representarão o resultado final na correlação abaixo. Por inferência dividiu-se a escala percentual em três níveis de forma a identificar as percepções finalísticas:

- Resultado médio do fator entre 100 e 65 indica que o critério é percebido ou aplicado no contexto da organização.
- Resultado médio do fator entre 64 e 35 indica que o critério é parcialmente percebido ou aplicado.
- Resultado médio do fator entre 34 e 0 indica que o critério não é percebido ou aplicado.

O uso combinado de tipos de pesquisa, qualitativo e quantitativo, tem sido muito utilizado nas pesquisas realizadas em Ciências Sociais. Seguindo esta concepção, nesta pesquisa os métodos qualitativo e quantitativo se ajustam, permitindo uma interpretação

mais adequada da realidade da organização. Conforme Cruz Neto e Moreira (2007), *“Uma certa percepção do quantitativo advoga uma posição de destaque e vem sendo confrontada pela concepção interativa, que vê a complementaridade entre quali/quantis como um caminho possível.”*

Assim adequando a técnica pelos meios e fins, conforme Nunes (1998) caracterizando o trabalho de Durkheim, *“pôde-se trabalhar com o controverso componente empírico e com a dimensão quantitativa de seu objeto, sem comprometer a análise qualitativa da obra”*.

Trata-se portanto de pesquisa qualitativa, cuja técnica é estudo de caso, complementada com análise quantitativa dos resultados. Esta é a mais indicada para o desenvolvimento da pesquisa, pois o pesquisador almeja valer-se de sua própria percepção para conceber a maneira de como e porque fatores influentes da gestão do conhecimento organizacional impactam no contexto social, haja vista que o pesquisador é membro participante da organização em estudo.

Segundo Yin (2001 p. 13) *“... os estudos de caso receberam atenção progressiva daqueles que fazem investigações sociais e psicológicas, pesquisa de avaliação, estudos de política pública e estudos empresariais, administrativos e internacionais...”*. Observa que um estudo de caso deve pesquisar o *“como”* e o *“por quê”* de um fenômeno contemporâneo, sem ter preocupação de controlar variáveis comportamentais, e oferece a seguinte definição: *“Um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real; quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente visíveis; e no qual múltiplas fontes de evidência são usadas”* (YIN, 2001, p. 23).

As características da organização, numa visão abrangente, deverão ser observadas. Neste sentido, Yin (2001, p. 21) afirma que o estudo de caso *“permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real - tais como ciclos de vida individual, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores”*.

Desta forma, a concepção de *“como”* e *“por que”* os fatores influentes da gestão do conhecimento organizacional se constroem a partir da percepção do grupo de gestores, deverá permitir um cruzamento de opiniões, e, portanto, gerar resultados para a análise.

3.2 População e Amostra

Este estudo considera como sujeito de pesquisa gestores que fazem uso cotidiano do conhecimento para realizar suas atividades e que lideram trabalhadores com a mesma característica.

A pesquisa abrange o contexto de organizações públicas do setor elétrico brasileiro, em exclusividade a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL.

A ANEEL (ANEEL, 2005) é uma autarquia especial vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Órgão do Estado, autônomo, regula e fiscaliza as atividades do setor. Em nome da União, a agência atua também como órgão de concessão. Como parte importante de sua missão, a ANEEL deve assegurar o desenvolvimento equilibrado e ordenado do segmento de energia elétrica, garantindo a qualidade dos serviços prestados à sociedade e buscando, na medida do possível, a mediação entre interesse dos agentes econômicos e dos consumidores. Cabe a ANEEL a tarefa de implementar as diretrizes e a política energética do Poder Executivo. Gerencia o programa de qualidade dos serviços de Energia Elétrica, que visa garantir a qualidade dos serviços prestados pelos agentes do setor; e o programa de abastecimento de Energia Elétrica, que procura criar condições para aumento da oferta.

Justifica-se a escolha da ANEEL como unidade de análise por seu potencial no processo de gestão do conhecimento, observado a partir das evidências empíricas que Campos (2003), identificou em sua pesquisa, a partir de indicações da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC)¹⁸ e de estudos do Instituto Florestan Fernandes¹⁹.

A ANEEL foi considerada como uma organização pública que adota os princípios do planejamento estratégico, que aplica a teoria ou a prática da gestão do conhecimento em suas atividades organizacionais e que possui iniciativas teóricas ou práticas em gestão do conhecimento em nível intermediário ou avançado (Campos 2003).

Aliada às evidências empíricas deve ressaltar que a própria experiência de trabalho do pesquisador, no campo de sua pesquisa, é um elemento central e identificador do potencial da organização.

¹⁸ <http://www.sbgc.org.br>

¹⁹ Ciclo de Mesas Redondas Florestan Fernandes, “Gestão do Conhecimento no Setor Público”. 12 de Dezembro de 2002. São Paulo – SP (Campos, 2003).

3.2.1 Seleção de participantes de entrevistas

As entrevistas, segundo Lüdke e André (1986), podem ser classificadas em: estruturadas / padronizadas, quando têm de seguir estritamente um roteiro de perguntas feitas a todos os entrevistados; ou não-estruturadas / não-padronizadas, quando há mais liberdade de percurso na condução das perguntas ao longo da entrevista. Tendo em vista o escopo deste estudo, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas, que se caracterizam como um gênero misto, por seguir um roteiro de perguntas que não impede a formulação de novos questionamentos conforme a evolução da entrevista:

[...] um roteiro de entrevista serve como uma intenção de trajetória; mas aprofundar o relacionamento é prioritário, na medida em que somente assim podem-se obter os conteúdos procurados. [...] Isto proporciona abertura para que o entrevistado possa discorrer, nos limites de interesse da pesquisa, de modo como lhe parecer melhor. [...] Assim, dá-se liberdade ao entrevistado até que se ganhe confiança e não se percam elementos que podem ampliar a visão do pesquisador (ZANELLI, 2002, p. 84).

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, individuais com profissionais que atuam ou atuavam ao nível de gestão:

[...] o propósito de qualquer entrevista de pesquisa qualitativa é, portanto, conceber e compreender o tópico pesquisado a partir da perspectiva dos entrevistados, e entender como e por que eles chegaram a essa perspectiva em particular (KING, 2004, p. 11).

A escolha destes sujeitos, deu-se pela ação de gestão aplicada na estrutura organizacional, sendo que as percepções dos diretores salientarão “*como*” as estratégias organizacionais são concebidas para a geração de bons resultados e a percepção dos superintendentes permitira compreender “*porque*” estes resultados são atingidos. A ação dos superintendentes entre o topo (diretores) e a base (demais trabalhadores) da pirâmide organizacional, permite conciliar as estratégias da alta administração com as ações efetuadas para atingir os resultados. O entendimento de aplicação da gestão do conhecimento na interpretação de “*como*” e “*por que*” os fatores influenciam e impactam no resultado social, são desta forma relevantes para esta pesquisa.

Foram incluídos na guia de entrevista semi-estruturada itens reservados à caracterização da área de atuação e caracterização funcional dos participantes da pesquisa (tempo de serviço e formação), bem como um campo para que os respondentes possam

registrar livremente informações que entendam relevante sobre o tema, na forma de questão aberta, relativo ao impacto social percebido pela aplicação da gestão do conhecimento na organização.

Devido a peculiaridade desta organização, definida em dois níveis hierárquicos, Diretoria e Superintendência, o processo de gestão é balanceado e mais aberto, onde alguns colaboradores exercem a função de assessoria a gestão. Assim, dentre os participantes das entrevistas, encontram-se tanto gestores de áreas organizacionais quanto colaboradores de apoio a gestão da direção e das superintendências.

Quanto ao cargo ou função ocupada, os participantes estão distribuídos conforme tabela abaixo, atuantes no papel de gestão ou assessoria aos gestores (inclusive com substituição na sua ausência):

Cargo ou Função	Participantes	Percentual
Superintendentes (Gestores)	9	64%
Assessores de Direção	3	22%
Assessores de Superintendência	2	14%
Total de Participantes	14	100%

QUADRO 9: Distribuição dos participantes da pesquisa por cargo ou função.

Quanto ao tempo de experiência no setor elétrico, os participantes estão distribuídos conforme tabela abaixo, com predomínio de profissionais com larga experiência no setor elétrico (78%) :

Experiência no setor Elétrico	Participantes	Percentual
1 a 3 anos	2	14%
4 a 6 anos	1	8%
7 a 9 anos	2	14%
10 anos a 19 anos	2	14%
20 anos ou mais	7	50%
Total de Participantes	14	100%

QUADRO 10: Distribuição dos participantes da pesquisa por tempo de experiência no setor elétrico.

Quanto ao tempo de experiência na organização, os participantes estão distribuídos conforme tabela abaixo, com predomínio de tempo de atividade superior a 4 anos (79%):

Experiência na Organização	Quantidade de Participantes	Percentual
1 a 3 anos	3	21%

4 a 6 anos	6	43%
7 a 9 anos	5	36%
Total de Participantes	14	100%

QUADRO 11: Distribuição dos participantes da pesquisa por tempo de experiência na organização.

Quanto ao gênero, 11 participantes são do sexo masculino, representando 87% dos entrevistados e 3 participantes são do sexo feminino, representando 13% dos entrevistados. Os dados estão representados na tabela.

Gênero	Participantes	Percentual
Masculino	12	87%
Feminino	2	13%
Total de Participantes	14	100%

QUADRO 12: Distribuição dos participantes da pesquisa por gênero.

Quanto à formação acadêmica, predominam entre os profissionais entrevistados a graduação de Engenharia, sendo a totalidade com graduação de nível superior e a maioria dos entrevistados, 64% com pós graduação.

Área de Formação em graduação	Participantes	Percentual
Engenharia Elétrica	5	36%
Engenharia Elétrica + Mecânica	1	7%
Engenharias Mecânica + Administração	1	7%
Direito	1	7%
Geologia	1	7%
Comunicação	1	7%
História	1	7%
Matemática	1	7%
Psicologia	1	7%
Arquitetura	1	7%
Total de Participantes	14	100%

QUADRO 13: Distribuição dos participantes da pesquisa por formação em graduação.

Área de Formação Pós Graduação	Participantes	Percentual
Pos Analise de Sistemas	1	11%
Pós Gestão e Potencia	1	11%
Pos Produção e Suprimentos e Finanças	1	11%
Pos GeoTecnica	1	11%
Pos Planejamento Urbano e Pos Sociologia.	1	11%
Mestrado Sociologia	1	11%
Mestrado Engenharia de Sistemas de Potencia	1	11%
Pos Administração + Mestrado em Gestão produção	1	11%

Mestrado Eng Elétrica+ Doutorado em Planejamento Sistemas Energéticos	1	11%
Total de Participantes	9	100%

QUADRO 14: Distribuição dos participantes da pesquisa por formação em pós graduação.

Segundo o nível de graduação apresentam-se 5 profissionais Graduados, pós-graduados a nível de especialização e 4 profissionais pós-graduados a nível de mestrado.

Nível de Formação Básica	Participantes	Percentual
Graduação	5	36%
Latu Senso	5	36%
Mestrado	3	21%
Doutorado	1	7%
Total de Participantes	14	100%
* Considerados o último grau de formação dos entrevistados		

QUADRO 15: Distribuição dos participantes da pesquisa por nível de formação.

Quanto a faixa etária dos participantes , observa-se a seguinte distribuição:

Faixa Etária	Participantes	Percentual
De 30 a 39	1	7%
De 40 a 49	5	36%
De 50 a 59	5	36%
De 60 e posterior	3	21%
Total de Participantes	14	100%

QUADRO 16: Distribuição dos participantes da pesquisa por faixa etária.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Conforme já mencionado, o instrumento de pesquisa para identificar a percepção dos gestores se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas acerca dos fatores que influenciam na gestão do conhecimento organizacional e o impacto percebido no contexto social.

O guia de entrevista semi-estruturada para a coleta de dados buscou as percepções individuais dos respondentes, acerca da aplicação da gestão do conhecimento, das relações dos indivíduos com a organização, dos fatores que influenciam na gestão do conhecimento organizacional e o impacto percebido no contexto social.

3.3.1 Roteiro de Entrevista

O roteiro de entrevista considerou as características identificadas no marco teórico, destacando os tópicos:

1. Importância do conhecimento e da gestão do conhecimento na organização:
 - a. Conceitos;
 - b. Importância, e abrangência de sua aplicação na organização;
2. Implicações a gestão do conhecimento na relação dos indivíduos (trabalhadores e gestores) com organização:
 - a. Características das organizações do Conhecimento;
 - b. A influência do conhecimento e relação dos indivíduos para a Organização;
3. Fatores influentes da gestão do conhecimento:
 - a. A cultura organizacional para a gestão do conhecimento;
 - b. As formas de administração, gestão e liderança;
 - c. A valorização de trabalhadores do conhecimento;
 - d. A aplicação das Tecnologias da Informação e de Comunicação.
4. O impacto para a sociedade do conhecimento:
 - a. Reflexos da aplicação de critérios de gestão do conhecimento na organização e seus resultados para a sociedade;

Este roteiro foi consolidados no formulário de pesquisa (Conforme o anexo A).

Buscando pensamentos comuns referentes aos critérios teóricos referenciados, que permitiram a composição dos conceitos de Gestão do Conhecimento, Organização e Indivíduos, Fatores Influentes e o impacto para o resultado Social. Os critérios percebidos foram assinalados de forma a indicar a percepção de ocorrência na organização, reforçados com a confirmação efetivada pelo entrevistado.

Alguns critérios são comuns às questões levantadas, permitindo que se determine a influência de um critério para com as demais questões, reforçando a possível correlação entre fatores influentes e sua aplicação na organização para a gestão do conhecimento. As seqüências procuram levar o entrevistado a verificar o impacto social resultante desta correlação.

O resultado deste cruzamento permite efetuar inferências sobre os fatores influentes para a gestão do conhecimento, indicando segundo a percepção dos entrevistados:

- Quais critérios estão fortemente presentes na relação organização e Indivíduos e que relação estes critérios têm com os fatores influentes;
- Quais destes fatores estão fortemente relacionados com as ações de geração e manutenção do conhecimento e a própria gestão do conhecimento organizacional;
- Quais critérios estão fortemente presentes no resultado social da organização e que relação existe com o relação organização - individuo e a partir desta que relação mantêm com os fatores influentes.

3.3.2 Pesquisa Documental

Durante a realização das entrevistas, algumas documentações foram citadas pelos participantes, considerando-as fundamentais para a complementação e interpretação dos conteúdos mencionados.

Estas documentações foram adicionadas ao levantamento bibliográfico, e utilizadas para complementação e análise situacional.

3.4 Procedimento para realização das entrevistas

Os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais. Ao longo das entrevistas com profissionais da Agencia Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, foi solicitado aos entrevistados que relatassem suas percepções a respeito dos fatores influentes da gestão do conhecimento e o impacto percebido no contexto social.

Foram convidados todos os superintendentes (23 sujeitos) e assessores (8 sujeitos), por meio eletrônico corporativo. Não foram convidados membros da alta direção, pela indisponibilidade da direção nos períodos de pesquisa. Da intenção inicial de participação das entrevistas, realizaram-se 14 entrevistas individuais com os profissionais de diferentes áreas da organização. Os participantes estão envolvidos nos processos de gestão ou apoio a gestão.

Quanto à duração e realização das entrevistas, os prazos e os tempos de resposta levaram em média 1h30min. Para um período de realização de 34 dias.

Adotou-se o meio eletrônico (e-mail) por ser este o padrão de comunicação na organização. Dos convites encaminhados apresentaram-se de forma espontânea 14 sujeitos

conforme tabela 11, disponibilizando-se para entrevistas, retornaram 5 respostas sobre indisponibilização (devida principalmente a ocupação recente do cargo de superintendente) e não houve retorno de 11 convidados. Perfez-se um total de 45% de retorno sobre convites a entrevista. A agenda de entrevistas deu-se de acordo com a disponibilidade do sujeito de pesquisa frente suas atividades de trabalho.

As entrevistas foram realizadas, apesar de previstas para o mês de Novembro de 2006, somente no período de Novembro a Dezembro de 2006, devido à disponibilização das agendas de trabalho dos entrevistados. Percalços comuns nas atividades de gestores provocavam por diversas vezes uma mudança nos horários agendados de entrevistas, tendo sido em muitos casos re-agendadas com defasagens de até 3 semanas.

Foram previamente apresentadas aos sujeitos as datas agendadas para as entrevistas, os conceitos de conhecimento, e gestão do conhecimento, de modo a subsidiar suas respostas. Além disso, foi requerida autorização do entrevistado para que a entrevista fosse gravada, de modo que as respostas obtidas pudessem ser posteriormente transcritas e analisadas.

A transcrição das entrevistas deram-se no período de Dezembro de 2006, Janeiro e Fevereiro de 2007.

3.5 Análise de Dados das Entrevistas

A análise de resultados procedeu-se durante o período de janeiro a maio de 2007.

Foi efetuada uma análise de conteúdo dos dados obtidos por meio das entrevistas. A respeito desse método para interpretar as mensagens contidas nos textos, Franco (2003, p. 10) argumenta que a análise de conteúdo, cada vez mais, “[...] passou a ser utilizada para produzir inferências acerca de dados verbais e/ou simbólicos, mas, obtidos a partir de perguntas e observações de interesse de um determinado pesquisador”.

A partir da análise das respostas dos entrevistados e com base no referencial teórico da pesquisa, identificou-se elementos comuns que caracterizem fatores influentes da gestão do conhecimento presentes no contexto organizacional que impactam no contexto social, a partir das seguintes categorias empíricas da análise:

- Criação, utilização e compartilhamento do conhecimento e a aplicação da gestão do conhecimento;

- Características na relação entre os indivíduos (trabalhadores e gestores) quanto: às organizações públicas do conhecimento, à tríplice relação entre “*os Indivíduos, as Organizações e a Sociedade do Conhecimento*”;
- Fatores influentes: da cultura organizacional, das formas de administração gestão e liderança, da valorização de trabalhadores, da aplicação de Tecnologias da Informação e de Comunicação;
- O impacto que a sociedade recebe quando da aplicação ou não aplicação da gestão do conhecimento.

3.6 Limitações do Estudo

O estudo foi realizado em uma única organização no setor elétrico brasileiro, não permitindo generalizações em relação às demais organizações públicas do setor elétrico nacional. No entanto, poderá ser aplicado a qualquer tipo de organização pública, desde que adaptado a um contexto sócio-ambiental mais abrangente.

Outra limitação refere-se ao pouco tempo disponível para a realização da pesquisa. Não se podendo realizar uma pesquisa longitudinal, optou-se por fazer um corte-transversal, para a realização de coleta que ocorrerá em um só momento. A realização de uma coleta de dados longitudinal poderia permitir a mensuração, de forma mais adequada, da influência que o ambiente de trabalho e o contexto sócio-político exercem ao longo do tempo, sobre a gestão do conhecimento organizacional. Segundo Miller (1991, p. 21) este tipo de corte é realizado em pesquisas: “*que assumem um volume considerável de informações que podem ser classificadas por tipo, frequência e tendência central*”. O ideal seria realizar uma pesquisa longitudinal na qual a coleta de dados é realizada a partir de séries temporais, observando-se as mudanças sociais ou comportamentos dos indivíduos em determinados intervalos de tempo (MILLER, 1991).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo reúne os resultados aferidos a partir de entrevistas individuais com profissionais, bem como a análise de documentos disponibilizados pela Organização. Estes resultados refletem as percepções dos sujeitos entrevistados acerca do fenômeno sob investigação. Foram interpretados em conjunto ao arcabouço teórico identificado pela literatura relativa ao impacto da gestão do conhecimento numa organização pública do setor elétrico.

Foram identificadas, no decorrer das entrevistas exemplos que demonstram a aplicação dos conceitos de gestão do conhecimento, e os impactos percebidos no contexto organizacional e social. Os fatores influentes para a gestão do conhecimento foram analisados de forma a identificar, nas percepções, as ocorrências de critérios que caracterizaram o fator em observação.

Os procedimentos para categorização dos fatores influentes para a gestão do conhecimento visaram o desenvolvimento de categorias que subsidiaram o processo de construção do instrumento de pesquisa. Inicialmente, foram considerados critérios definidos por Stollenwerk (2001), Terra (2005) e Figueiredo (2005), em um novo arranjo para este estudo, agregando novos critérios relevantes, identificados por outros autores, considerando a relação entre organização e os indivíduos e o resultado para com a sociedade.

Assim, os seguintes fatores influentes a gestão do conhecimento, puderam ser consolidados:

- a) Cultura Organizacional;
- b) Formas de Administração, Gestão e Liderança;
- c) Valorização dos Trabalhadores do Conhecimento;
- d) Aplicação das Tecnologias de Informação e de Comunicação.

Uma vez consolidados os fatores influentes percebidos, sua influência na relação do indivíduo com a organização, foi possível consolidar as percepção para com o resultado organizacional na sociedade.

Os resultados obtidos com as entrevistas e a análise documental são confrontados com a literatura pertinente, classificados segundo os critérios estabelecidos, sendo interpretados e ilustrados com verbalizações dos entrevistados, demonstrando seu reconhecimento.

A verbalizações são destacadas após as interpretações de forma a reforçar a interpretação sendo indicadas no parágrafo seguinte por aspas (“”) na forma de citações, indicando o sujeito entrevistado pela letra “S” mais um número de 1 a 14 (Exemplo: S9, verbalização do sujeito de pesquisa de número 9).

Por fim os resultados da pesquisa são discutidos em relação ao fenômeno da gestão do conhecimento em organizações públicas do setor elétrico brasileiro, correlacionando a relação indivíduo e a organização, os fatores influentes e o impacto social percebido.

4.1 Resultados da Análise Documental

Nesta etapa foram lidos e analisados diversos documentos fornecidos pela Organização, destacando: “Informações Gerais Sobre a Agencia”, “Prestação de Contas”, “A Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro”, “Estruturação Administrativa da Agência”, “Regulação do Setor Elétrico”, “Decreto e Leis de Constituição” e “Pesquisas com Ex-Colaboradores”. Pela leitura e análise destes documentos procurou-se identificar o contexto organizacional, a atuação da Organização e a visão da atuação para com a sociedade. Estes documentos foram utilizados para a consolidação de resultados de pesquisa, permitindo a complementação dos relatos dos entrevistados.

O conteúdo informacional da Organização é de grande expressão, sendo que suas ações são apoiadas pelo registro documental e sua operação baseada em processos. Assim, é vital para a Organização efetivar procedimentos de armazenamento deste conteúdo.

O contexto documental expresso apresenta as linhas de atuação da Organização, demonstrando a complexidade destes processos, sendo expressiva para o entendimento da atuação da Organização na sociedade brasileira.

4.1.1 Contexto organizacional investigado

O período de pesquisa trouxe para ela um fato relevante e inédito em muitas organizações. O fato trata do processo de mudança do quadro de colaboradores da Organização. A Organização foi construída e consolidou-se pelo conhecimento de um quadro de colaboradores contratados de forma temporária, vindos em sua maioria do setor privado, oriundos de empresa do setor elétrico brasileiro.

Estes profissionais trouxeram consigo uma bagagem ampla de conhecimento do setor elétrico, que moldou a regulação do setor elétrico brasileiro.

A contratação temporária foi inicialmente prevista para um período de 3 anos, mas acabou por ser renovada mais duas vezes, estendendo o período de permanência deste grupo de trabalhadores para 9 anos. Pode-se afirmar que conhecimento gerado na Organização é de excelência, moldada por este quadro de colaboradores.

Em 2006, consolidou-se o concurso público para provimentos de cargo de Especialistas, Analistas e Técnicos de Regulação do Setor elétrico. Este concurso determina entrada de novos colaboradores, advindos de diversos setores, muitos deles sem vivência alguma do setor elétrico, formando um novo perfil de profissionais que passa a receber o conhecimento de um grupo de profissionais que gradualmente está deixando a Organização. O fato é que poucos colaboradores antigos, passaram no concurso público, e estes têm a amarga obrigação de deixar a Organização e o dever de repassar o conhecimento de 9 anos de experiência para um grupo de colaboradores novos, com pouca vivência no setor.

Este contexto apresenta de maneira inédita os processos de transferência do conhecimento, de formação do conhecimento para a manutenção da Organização.

Embora tenham sido executadas ações para manter o antigo quadro de colaboradores, pela demanda das esferas do governo que regimentam a Organização (Congresso e Senado Federal), estas ações foram infrutíferas, determinando a saída gradual destes colaboradores. Este processo finalizou em 30 de março de 2007, breve período antecedente à conclusão desta dissertação.

Nas entrevistas realizadas foi percebida a grande preocupação dos entrevistados relativa ao contexto de saída destes trabalhadores e entrada de trabalhadores concursados, de contrato efetivo, sendo comum a expressão de que *“com aquelas pessoas, está indo o conhecimento da Organização”*(S9), bem como a expressão *“o quadro do conhecimento da Organização será renovado”*(S9).

Nas expectativas desta pesquisa, este contexto representa um marco que permitirá em avaliações futuras, verificar o impacto gerado na organização estrutural de conhecimento da Organização, bem como seu resultado para a sociedade.

4.1.2 Atuação da Organização

A ANEEL está oficialmente estruturada em três níveis básicos, a Diretoria, a Procuradoria-Geral e as Superintendências de Processos Organizacionais. As superintendências atuam com apoio de assessores e líderes informais para os processos que exigem grupos de trabalho específicos.

Os trabalhadores que apóiam estes processos estão distribuídos em três categorias, Técnicos, Analistas e Especialistas, atualmente são todos concursados. A exceção ocorre na área de gestão da informação, cujos processos são terceirizados e coordenados por gerentes ou líderes de atividades, de acordo com o contrato de terceirização aplicado.

A pesquisa atingiu o nível da superintendência da Organização, com seus gestores ou líderes de processos, não atingindo a terceirização por considerar não pertinente a esta dissertação.

A atuação da Organização se dá nacionalmente desde 1997, atingindo todas as regiões do Estado Brasileiro. Esta atuação pode ser considerada não uniforme, pela forma adotada pela Organização, para abranger as diferentes regiões do País, por contratos de convênios com agências estaduais existentes no país, tendo sido efetivados em apenas 13 estados da federação.

A reforma do Estado no Brasil começou a ser desenhada com a aprovação da Lei de Concessão dos Serviços Públicos, Lei 8.987, de fevereiro de 1995. Os artigos dispostos nesta primeira iniciativa precisavam ser aprofundados para permitir o ingresso de recursos da iniciativa privada no aumento da oferta de energia elétrica. Então, quatro meses depois, em julho de 1995, a Lei 9.074 regulamentou a legislação anterior no que diz respeito ao mercado de energia. No ano seguinte, a Lei 9.427, em 26 de dezembro de 1996, criou a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), cujo regulamento foi definido no Decreto 2.335, em 6 de outubro de 1997. O decreto estabelece as diretrizes da ANEEL, suas atribuições e estrutura básica, bem como o princípio da descentralização que permite à agência reguladora estender sua ação aos mais diversos pontos do País. Em 28 de novembro de 1997, a ANEEL teve seu Regimento Interno aprovado pela Portaria MME nº 349, modificado pela Resolução nº 267, de 13 de julho de 2001 e, posteriormente, pela Resolução Normativa nº 116, de 29 de novembro de 2004 (ANEEL, 2007).

A Organização é uma autarquia sob regime especial com personalidade jurídica de direito público e autonomia patrimonial, administrativa e financeira, vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Ela tem a finalidade de regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, nas atividades dos agentes envolvidos, de acordo com a legislação e em conformidade com as diretrizes políticas do governo federal.

As atividades da Organização devem ser orientadas de forma a proporcionar condições favoráveis para que o desenvolvimento do mercado de energia elétrica ocorra com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade, segundo as seguintes diretrizes básicas (ANEEL, 1997):

- Prevenção de potenciais conflitos, por meio de ações e canais que estabeleçam adequado relacionamento entre agentes do setor de energia elétrica e demais agentes da sociedade;
- Regulação e fiscalização realizadas com o caráter de simplicidade e pautadas na livre concorrência entre os agentes, no atendimento às necessidades dos consumidores e no pleno acesso aos serviços de energia elétrica;
- Adoção de critérios que evitem práticas anti-competitivas e de impedimento ao livre acesso aos sistemas elétricos;
- Criação de condições para a modicidade das tarifas, sem prejuízo da oferta e com ênfase na qualidade do serviço de energia elétrica;
- Criação de ambiente para o setor de energia elétrica que incentive o investimento, de forma que os concessionários, permissionários e autorizados tenham asseguradas a viabilidade econômica e financeira, nos termos do respectivo contrato;
- Adoção de medidas efetivas que assegurem a oferta de energia elétrica a áreas de renda e densidade de carga baixas, urbanas e rurais, de forma a promover o desenvolvimento econômico e social e a redução das desigualdades regionais;
- Educação e informação dos agentes e demais envolvidos sobre as políticas, diretrizes e regulamentos do setor de energia elétrica;
- Promoção da execução indireta, mediante convênio, de atividades para as quais os setores públicos estaduais estejam devidamente capacitados ;
- Transparência e efetividade nas relações com a sociedade.

As diretrizes básicas da Organização demonstram em si uma preocupação com o resultado social do setor elétrico, sem deixar de lado a preocupação com o andamento do mercado de energia elétrica de forma condizente e qualitativa.

Das competências da Organização cabe destaque para as que representam resultados sociais mais efetivos, que se relacionam ao âmbito desta dissertação (ANEEL, 1997):

- Estimular a Organização e operacionalização dos conselhos de consumidores e comissões de fiscalização periódica compostas de representantes da ANEEL, do concessionário e dos usuários;
- Dirimir, no âmbito administrativo, as divergências entre concessionários, permissionários, autorizados, produtores independentes e auto-produtores, entre esses agentes e seus consumidores, bem como entre os usuários dos reservatórios de usinas hidrelétricas;
- Estimular e participar das atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico necessárias ao setor de energia elétrica;
- Promover intercâmbio com entidades nacionais e internacionais;
- Estimular e participar de ações ambientais voltadas para o benefício da sociedade, bem como interagir com o Sistema Nacional de Meio Ambiente em conformidade com a legislação vigente, e atuando de forma harmônica com a Política Nacional de Meio Ambiente;
- Articular-se com outros órgãos reguladores do setor energético e da administração federal sobre matérias de interesse comum;
- Promover a articulação com os Estados e Distrito Federal para o aproveitamento energético dos cursos de água e a compatibilização com a Política Nacional de Recursos Hídricos;
- Dar suporte e participar, em conjunto com outros órgãos, de articulação visando ao aproveitamento energético dos rios compartilhados com países limítrofes;
- Regulamentar e supervisionar as condições técnicas e administrativas necessárias à descentralização de atividades.

Os conceitos de regulação, fiscalização, solução de divergências e descentralização, tornam-se importantes para a compreensão da atuação da Organização para com a sociedade.

A regulação visa as seguintes atividades (ANEEL, 1997):

- A definição de padrões de qualidade, custo, atendimento e segurança dos serviços e instalações de energia elétrica compatíveis com as necessidades regionais;

- A atualização das condições de exploração dos serviços e instalações de energia elétrica, em decorrência das alterações verificadas na legislação específica e geral;
- A promoção do uso e da ampla oferta de energia elétrica de forma eficaz e eficiente, com foco na viabilidade técnica, econômica e ambiental das ações;
- A manutenção da livre competição no mercado de energia elétrica.

A Organização também deve estimular a livre competição, visando a proteção e defesa dos agentes do setor de energia elétrica e à repartição de forma justa dos benefícios auferidos entre os agentes e os consumidores.

Neste sentido a Organização vem promovendo ações de manutenção de um serviço estratégico à população e ao mercado nacional, de forma a garantir qualidade com essencialidade da sociedade.

A Organização muitas vezes é confundida como um órgão de defesa do consumidor e este fato ocorre porque as ações de proteção e defesa do consumidor de energia elétrica são realizadas de acordo com o disposto no Código de Proteção e Defesa do Consumidor, articulando-se com as entidades e órgão estatais e privados para esta ação.

A fiscalização do Organização visa à educação e orientação dos agentes do setor de energia elétrica, à prevenção de condutas violadoras da lei e dos contratos e a descentralização de atividades complementares aos Estados, tendo propósito de (ANEEL, 1997):

- Instruir os agentes e consumidores quanto ao cumprimento de suas obrigações contratuais e regulamentares;
- Fazer cumprir os contratos, as normas e os regulamentos da exploração dos serviços e instalações de energia elétrica;
- Garantir o atendimento aos padrões de qualidade, custo, prazo e segurança compatíveis com as necessidades regionais e específicas de cada categoria de agente envolvido;
- Garantir o atendimento aos requisitos de quantidade, adequação e finalidade dos serviços e instalações de energia elétrica;
- Subsidiar, com informações e dados necessários, a ação regulatória, visando à modernização do ambiente institucional de atuação da ANEEL.

Desta forma a fiscalização garante à sociedade o cumprimento do processo regulado e mantém o conhecimento organizacional atualizado pelas próprias ações de fiscalização, num processo de retro alimentação do conhecimento organizacional.

A solução de divergências é efetivada para prevenção de ações diretas ou indiretas de forma a (ANEEL, 1997):

- Dirimir as divergências entre concessionários, permissionários, autorizados, produtores independentes e auto-produtores, bem como entre esses agentes e os consumidores, inclusive ouvindo diretamente as partes envolvidas;
- Resolver os conflitos decorrentes da ação reguladora e fiscalizadora no âmbito dos serviços de energia elétrica, nos termos da legislação em vigor;
- Prevenir a ocorrência de divergências;
- Proferir a decisão final, com força determinativa, em caso de não entendimento entre as partes envolvidas;
- Utilizar os casos mediados como subsídios para regulamentação

Da mesma forma semelhante a fiscalização, a solução de divergência promove a retro alimentação do conhecimento organizacional, a medida que utiliza os casos mediados como subsídio ao processo regulamentar.

O processo de descentralização da Organização de suas atribuições na forma de delegação de atividades de regulação, controle e fiscalização dos serviços e instalações de energia elétrica aos demais Estados da Federação tem os objetivos de (ANEEL, 1997):

- Aproximar a ação reguladora dos agentes, consumidores e demais envolvidos do setor de energia elétrica;
- Tornar mais ágil e presente a ação reguladora;
- Adaptar as ações de regulação, controle e fiscalização às circunstâncias locais.

Estes objetivos promovem a distribuição e captura do conhecimento organizacional e a disseminação deste conhecimento para a sociedade num processo de promoção da efetividade organizacional.

4.1.3 Visão de atuação para com a sociedade

A atuação a favor da sociedade brasileira se encontra estabelecida na própria missão da Organização. A Organização tem para com a sociedade a missão de “Proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade” (ANEEL, 2004a). Percebe-se assim, uma atuação direta e direcionada para um amplo e relevante fim social.

A transparência desta questão está nas próprias ações que proporcionam a participação da sociedade no processo regulatório, cabendo destacar as formas de atuação segundo o relatório do 5º. Encontro dos Associados da APINE (ANEEL, 2004a), destacando:

- A descentralização de atividades nas Agências Estaduais conveniadas pelo Brasil (13 em Novembro de 2004);
- A formação de Conselho de Consumidores (64 em novembro de 2004)
- O relacionamento direto com o Congresso Nacional (70 audiências públicas, reuniões técnicas e seminários);
- O apoio técnico às organizações de defesa do consumidor e aos sindicatos dos empregados das concessionárias;
- A disponibilização de um canal permanente de Ouvidoria;
- A execução de pesquisas de opinião;
- A realização de reuniões públicas da diretoria deste 2004 ;
- A realização de audiências e consultas públicas (150 em 2004).

As Audiências Públicas, conforme pesquisa documental (ANEEL, 2004a) e relatos dos entrevistados, demonstram ser o mecanismo principal da Organização para atuação com a sociedade, tendo como objetivo principal a divulgação de resultados e o aperfeiçoamento das ações da Organização, pois permitem um contato direto com o cidadão, demais organizações e agentes regulados, alcançando diretamente a alta administração, marcada pela democratização do processo regulatório, pela transparência e pela publicidade. Estas audiências são realizadas localmente e por videoconferência, em períodos diferenciados nos diversos estados do país, em região diferenciadas, permitindo a vivência da alta administração com as condições locais e a diversidade de participantes (Agentes, Cidadão, Conselhos de Consumidores entre outros).

O processo decisório da Organização (Artigo 22 do Decreto Nº 2.335, DE 06.10.1997 - DOU 07.10.1997) determina o resultado social, o impacto para com a sociedade, destacando-se os fins a que se destina a Organização, obedecendo os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, ampla publicidade e economia processual (ANEEL, 1997):

- As reuniões da Diretoria da ANEEL que se destinem a resolver pendências entre agentes econômicos do setor de energia elétrica e entre esses e consumidores, assim como a julgar infrações à lei e aos regulamentos, poderão ser públicas, a critério da Diretoria, permitida sua gravação por meios eletrônicos e assegurado aos interessados o direito de obter as respectivas transcrições.
- A ANEEL definirá os procedimentos para seus processos decisórios, assegurando aos interessados o contraditório e a ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes.

Cabe destacar a Audiência Pública (Artigo 21 do Decreto Nº 2.335, DE 06.10.1997 - DOU 07.10.1997), como mecanismo para o processo decisório na Organização (ANEEL, 1997), que precede o processo decisório quando afeta os direitos dos agentes econômicos do setor elétrico ou dos consumidores, tendo os objetivos de :

- Recolher subsídios e informações para o processo decisório da ANEEL;
- Propiciar aos agentes e consumidores a possibilidade de encaminhamento de seus pleitos, opiniões e sugestões;
- Identificar, da forma mais ampla possível, todos os critérios relevantes à matéria objeto da audiência pública;
- Dar publicidade à ação regulatória da ANEEL;
- Prévia consulta a Casa Civil da Presidência da República no caso de anteprojeto de lei.

A figura 13, permite identificar o processo de Atuação da Organização, como elo de ligação entre os interesses do governo e congresso, de consumidores de energia elétrica e de agentes regulados.

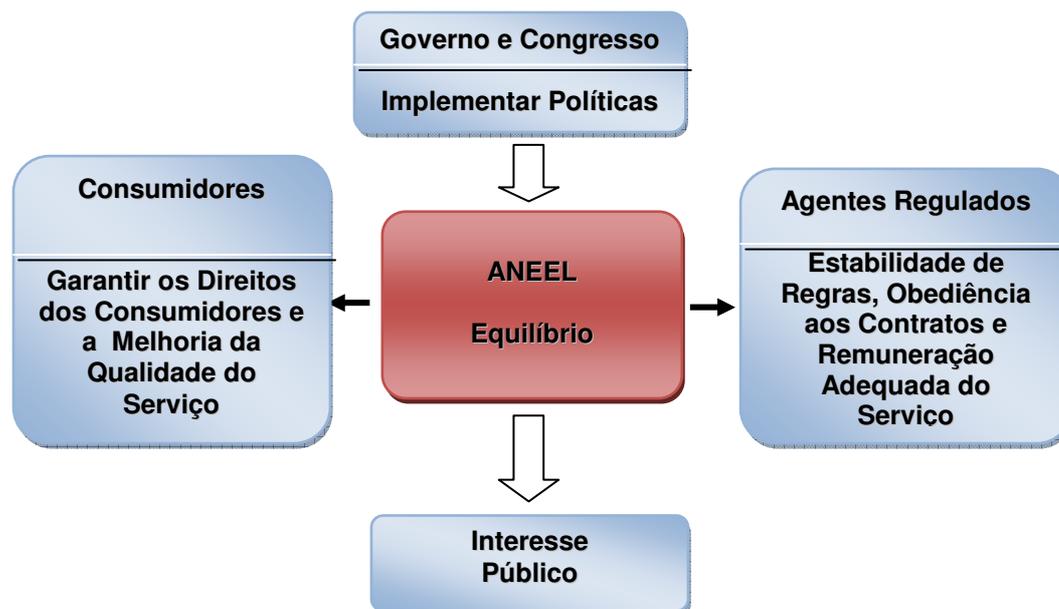


FIGURA 8 Relação de equilíbrio entre agentes em benefício da sociedade.

Fonte: (ANEEL, 2004a)

4.2 Aplicação dos conceitos relativos ao conhecimento e a gestão do conhecimento

O entendimento do que é conhecimento e como ele é gerado é fundamental para que os princípios da gestão do conhecimento sejam aplicados numa organização.

O fato é que muitas organizações praticam a gestão do conhecimento, mesmo sem saber, ou instituí-la como uma das formas de gestão, atribuindo responsabilidades, aplicando técnicas e fomentando de forma estratégica este processo.

O que se percebeu nesta pesquisa é que os indivíduos compreendem a importância do conhecimento para as atividades da Organização, que ele é parte do próprio indivíduo e que se faz presente quando aplicado no seu dia-a-dia de trabalho.

Há também a percepção de se estar numa era, onde o conhecimento é fundamental, sem efetivamente compreender como o processo ocorre na Organização.

Há o reconhecimento do indivíduo como peça fundamental, mas poucos se destacam efetivamente como um trabalhador do conhecimento, sendo que apenas alguns se destacam e são considerados como essenciais para a funcionalidade da Organização, pelo conhecimento aplicado.

Ao questionar os entrevistados sobre o domínio dos conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento, a maioria disse não saber exatamente o significado dos conceitos teóricos, mas que, pelo seu entendimento acreditavam que de uma forma ou de outra a Organização praticava a gestão do conhecimento, mesmo sem ser oficialmente instituída.

Houve também relatos de que essa gestão estava associada às ações da área de gestão da informação e da área de recursos humanos, demonstrando a relevância desta áreas para a gestão do conhecimento na Organização.

Muitos dos entrevistados não distinguiram a informação do conhecimento. Percebeu-se que há o entendimento de que são conteúdos correlatos, que não permitem uma separação clara, dependente uma da outra e dos indivíduos, identificada pelo seu domínio e sua aplicação no dia-a-dia de trabalho.

Em aproximadamente 50% das entrevistas, foi mencionada a preocupação sobre o impacto de saída de colaboradores temporários, que estavam na Organização há aproximadamente 9 anos, que durante este período, construíram a Organização. Definindo que a Organização, atualmente representa a visão deste grupo de trabalhadores, e que o conhecimento da Organização estaria sendo levado junto com estes trabalhadores.

Esta sentimento reforça o sentido de transformação emergente na Organização, em que o conhecimento está relacionado ao próprio conhecimento dos indivíduos, sendo agente de transformação.

A Organização empreende um esforço muito grande, desde seu início, para armazenar o conhecimento dos indivíduos, mas, apesar de ter construído uma infra-estrutura tecnológica para armazenamento de informações e dados operacionais, esta capacidade ainda não é suficiente para manter e distribuir o conhecimento da Organização.

4.2.1 Resultados sobre o processo de Criação do Conhecimento na Organização

Os procedimentos para categorização conceitos criação, utilização e compartilhamento do conhecimento, foram construídos posteriormente e basearam-se na livre expressão dos entrevistados sobre o tema na forma de perguntas abertas. Para observar a aplicação destes conceitos, consideram-se seis (6) critérios:

1. A identificação dos tipos de Conhecimento;

2. As formas de Criação do Conhecimento;
3. A Confiabilidade no conhecimento;
4. A diferenciação do conhecimento e da informação;
5. A transformação e Renovação do Conhecimento;
6. O valor do Conhecimento.

4.2.1.1 A identificação dos tipos de Conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Farley (2003), relativos ao conhecimento atual e particular, intuitivo ou dedutivo, preservado em memória, Montuschi (2005); relativo ao conhecimento como competência ou habilidades; Polanyi (1958, 1967) e Nonaka e Takeuchi (1997), relativo ao conhecimento tácito, subjetivo, da experiência, de habilidades técnicas e conhecimento explícito, objetivo, pela atividade digital; e Piaget (1973) e Garcia, Costa e Franco (2004), relativo ao conhecimento como processo.

O conhecimento vem de fontes multidisciplinares, baseadas no perfil dos indivíduos com formação acadêmica e, em sua grande maioria com curso superior, mesmo para as áreas de nível médio.

“... procurei agregar a equipe e profissionais da área de economia, da área de administração e finanças, da área de letras, da área de direito, da advocacia e da área de psicologia. ... vejo que a maioria das áreas da ANEEL tem no mínimo, algum desses profissionais na equipe...”(S2).

O conhecimento que originou a Organização foi formatado pela multidisciplinaridade, baseado no conhecimento que os indivíduos possuíam do setor elétrico, ou seja, conhecimento da atividade fim da Organização.

“Em seu início, para a formulação dessas leis que se produzem e que são implementadas através de resoluções na ANEEL, ela se valeu muito do conhecimento de cada elemento, que cada indivíduo tinha em seu processo de criação. Estes elementos foram selecionados entre diversos setores, entre diversas áreas do conhecimento, desde contabilidade, administração e mesmo o conhecimento do próprio setor elétrico brasileiro”(S1).

Os tipos de conhecimentos gerados, trabalhados ou manipulados, demonstram-se fortemente dependentes dos indivíduos, impactado pela relação humana com o meio e das formas de relação com a área de atuação da Organização:

“... porque eu não trabalho apenas com a informação de trabalho, com contratos, com licitações, com prestações de contas, eu trabalho com gente e portanto é imprescindível entender o lado psicológico, emocional o sócio ambiental.”(S2).

O aplicação e influência do conhecimento informal (conhecimento tácito) também é reconhecido, bem como o explícito, impactando nos processos e resultados de trabalho.

“..., é difícil você conseguir fazer as pessoas tomarem conhecimento tácito em conhecimento explícito até porque há relação de poder, você tem medo de perder a sua posição, o seu emprego, e outro vir a te substituir”(S9).

4.2.1.2 As formas de Criação do Conhecimento;

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 9 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Flecke (1935 apud BURKE, 2003), relativo às dificuldades para geração de conhecimento; Farley (2003), relativo à consciência e julgamento, investigação, observação e aquisição progressiva do conhecimento; Piaget (1973) e Garcia, Costa e Franco (2004), relativo ao conhecimento proveniente do indivíduo e dos meios que o cercam; Polanyi (1967), Montushi (2001), e Nonaka e Takeuchi (1997), relativo a novas experiências, conceitos herdados, complexidade do conhecimento tácito e uso da linguagem formal para explicitar o conhecimento.

Embora existam algumas dificuldades para geração do conhecimento organizacional, pelo processo de substituição de profissionais, há uma forte iniciativa de busca e identificação constante de novos conhecimentos, utilizando ou não meios tecnológicos para obtê-los.

“... como foi formada, por temporários, por pessoas oriundas de outras empresas, tinham o conhecimento das atividades do setor, mas só que isso foi se perdendo com a mudança do quadro temporário para o quadro efetivo. Acho que a gente não tem uma gestão muito estruturada do conhecimento ... houve várias rupturas, com as saídas e entradas de pessoas novas, se perdeu muito ...”(S12).

A criação deste conhecimento deu-se em grande parte pela experiência de indivíduos e são fundamentais para a Organização. A origem e estruturação da Organização, foi baseada no conhecimento e expertise de indivíduos oriundos do setor elétrico.

“... os profissionais que vieram para cá foram preparados. e aqueles que ainda não tinham esta visão mais ampla foram capacitados para isso, ... a equipe tem sim bastante técnica com a atividade dá área, tem sim conhecimentos correlatos atividades da área, tem sim conhecimento sobre a ANEEL e o setor elétrico,

trazem muito de suas competências para dentro da área, com sugestões, com idéias novas, com iniciativas”(S2).

“... sei que conhecimentos que eles trouxeram são Importantes. ...que colaboram para que se construa o saber, o conhecimento”(S4).

Os conhecimentos gerados, foram capturados e mantidos, baseados na tecnologia da informação, mantêm-se armazenados por meio de documentos guardados de forma física ou digital.

“...Só que grande parte da nossa codificação é uma coleção de documentos. Então a gente coleciona documentos”(S9).

“... os documentos de realizações e perspectivas anuais, e outros. O objetivo é ... armazenar, disseminar informação e conhecimento, para os próximos... sempre procuro pelo conteúdo do passado, ali se vê como evoluiu, ali estão os indicadores, ...”(S5).

O processo de interação entre indivíduos demonstra ser marcante e essencial para a disseminação do conhecimento na Organização, pautada por reuniões técnicas e administrativas bem como pela troca eletrônica de informações

“ Foi criada uma comissão formada por alguns profissionais para estudar cada caso, para a gente analisar em profundidade ... existe essa integração muito forte com a equipe e os elementos se interagem. Essa é a nossa forma de trabalhar”(S8).

“... Compartilha-se a parte operacional e compartilha também o conteúdo sobre o com os demais. É uma forma que encontramos de otimizar a informação, já que nem todos podem ir a um evento”(S2).

“... uma análise dos resultados obtidos, onde cada um compartilhando as lições aprendidas, suas experiências nos projetos que foram desenvolvidos”(S1).

Apesar do processo ser marcante entre os indivíduos, a interação entre as áreas ainda é pautada por dificuldades:

“Eu vejo, muitas vezes, ..., áreas trabalhando sozinhas quando, ..., precisaria de atitudes casadas para o trabalho ficar melhor. Precisaria interagir umas com as outras”(S11).

4.2.1.3 A Confiabilidade no conhecimento;

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 5 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Burke (2003), relativos a crenças verdadeiras e justificadas, a opinião e a incerteza na confiabilidade do conhecimento.

Identifica-se que o conhecimento da Organização deve ser rápido, preciso e confiável, devido ao papel que esta tem na regulação do mercado de energia elétrica.

“Então o pessoal reconhece as agências, elas têm uma característica de especialização técnica na qual uma área que precisa da mão invisível do Estado, quando o mercado não funciona, ..., e esse conhecimento técnico tem que se manter; tem que ser capturado no futuro”(S9).

“No campo da regulação, a credibilidade das instituições reguladoras é essencial para seus resultados. Para isso é importante que se propicie a valorização do potencial humano e a gestão do conhecimento”(S14).

Porém a Organização não possui ainda uma cultura para a gestão deste conhecimento, o que torna o resultado pouco preciso.

Há o indicativo de que os meios tecnológicos aplicados auxiliam em manter o conhecimento confiável, mas também identificam a necessidade de melhorias para a gestão do conhecimento.

“Produzir dados, organizar produtos, as vezes os resultados, ... trabalhos passados e realizados, certamente deverá ajudar a se organizar para os próximos, com mais exatidão, mais rapidez com mais conteúdos. Passa pela conscientização, pela catequese, pelo treinamento das pessoas”(S5).

“A grande coisa de uma organização é a velocidade da recuperação da informação, quer dizer, você não tem que ter aquilo na cabeça. O negócio é você ter um sistema tal que a recuperação da informação seja rápida”(S6).

4.2.1.4 A diferenciação do conhecimento e da informação;

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Stewart (1998), relativos a força competitiva e Lenzi(2003c), relativo a distinção da informação e conhecimento quanto a sua intencionalidade, seu propósito e a aplicação de tecnologias de informação e comunicação para sua construção.

A Organização lida com um grande volume de informações, havendo uma noção assertiva da manipulação e uso da informação e da importância desta para a Organização.

“ ... as pessoas ligam e aqui a gente tem muita informação sobre questões que aconteceram, e estão acontecendo, entre as concessionárias e os consumidores. ... temos recebido na ordem de cinco mil solicitações por dia. cada solicitação dessa, ela se reverte de uma série de informações que são de documentos, que são de dados Então temos que ter um sistema de guardar isso muito bem guardado, ... a grande coisa é a conscientização das pessoas para saber que temos isso e que temos que compartilhar com todo mundo isso”(S6).

“.. mas tem um celebre risco da hiper informação, um excesso de informação”(S5).

Apesar deste grande volume informacional, os indivíduos não identificam claramente os momentos em que a informação é transformada em conhecimento, permeando confusões sobre o que seria informação e o que seria conhecimento, chegando-se a afirmações de que a Organização não teria conhecimento.

“ a matéria-prima da área de comunicação é informação , com dados e informações que geram conhecimentos que possam ser disseminados.”(S2)

“..., a informação modifica a forma de se ver. ... o conhecimento ajudou a fazer as transformações grandes”(S2).

“Não temos conhecimento, temos dados e informações. Eu sinto que temos muito a aprender e a crescer no campo da gestão do conhecimento e da informação. Temos muitos dados, muita informação, temos informações tendenciosas, porque elas são captadas, armazenadas, trabalhadas e difundidas de acordo com as linhas editoriais ...”(S2).

Há um entendimento parcial de que a gestão do conhecimento acontece de maneira informal, sendo o conhecimento encapsulado em áreas específicas com pouca inter-relação ou divulgação interna.

“Eu não percebo que há uma cadeia planejada de informações e dados. Como os dados e as informações existem a despeito da vontade nossa, até porque a tecnologia favoreceu isso. Todo mundo sabe alguma coisa sobre alguma coisa”(S2).

“Eu tenho dúvidas quanto não só ao trânsito da informação e do conhecimento como também o seu gerenciamento. ... vejo ilhas de conhecimento e trabalho, que vem aos poucos se integrando, mas eu acho que ainda falta muito, para que se possa afirmar que exista na ANEEL efetivamente um esforço de gestão da informação e do conhecimento”(S2).

4.2.1.5 A transformação e Renovação do Conhecimento;

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 12 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Polanyi (1967), Nonaka e Takeuchi (1997) e Lenssi (2003a, 2003b, 2003c), relativos ao início do conhecimento pelo indivíduo, conhecer mais do que é possível transmitir, a articulação por analogias, o aprender fazendo, o uso da linguagem formal; exemplos pela convivência; processos de transferência do conhecimento, compartilhamento e interação pelos indivíduos, grupos, organização e socialização; Stewart (1998) relativo a renovação dos estoques de conhecimento e diferenciação de conteúdo e

meio; e Moresi (2001) relativo a interação intensiva para o aprendizado com os outros e auto-construção do conhecimento.

Para este critério percebe-se a aplicação dos conceitos de transformação do conhecimento, tais como a Internalização, Externalização, Combinação e Socialização muito próximos aos mencionados por Nonaka e Takeuchi (1997), porém observa-se que este processo ocorre de maneira natural, sem uma avaliação da necessidade de iterações.

“O modelo de boas práticas tem acontecido, que acaba pelo conhecimento ser trabalhado e compartilhados pelas pessoas”(S1).

“...nós temos que saber nos comunicar, aqui todos têm de saber um pouco de tudo, ... onde eu falo do ponto de vista de gestão, eles falam do ponto de vista operacional, e há um momento onde a gente troca, filosofa, questiona, e intercambia experiências e percepções”(S2).

“... uma análise do que estamos fazendo, o que tem feito, como tem feito, quem têm feito e cada um fala dos projetos está trabalhando, as dificuldades que vem encontrando, os êxitos que alcançamos, ... perspectivas futuras...”(S2).

“Justamente para se obter o conhecimento tácito só foi possível presencialmente, convivendo com o estas pessoas durante algum tempo, através deste intercâmbio”(S1).

“... trocas, muitas parcerias trabalhando. Você tem muitas trocas de informação. De trocar essas mensagens de ver as metas que queremos. E sem dúvida esses números todos são pensados pela equipe inteira”(S7).

As iterações acontecem de maneira informal, pelas áreas (Superintendências e Diretoria) podendo ser consideradas como um processo complexo, que ainda necessita de formalização, para o efetivo intercâmbio de conhecimentos.

“Mas aqui existe uma troca de conhecimentos que é uma interação quase que informal. Os técnicos se articulam, trocando conhecimentos, trocando opiniões, trocando posições e discutem essas questões que, eventualmente, são consolidadas em algum tipo de marco, ..., possivelmente uma posição da agência, ..., uma espécie acordo tácito, trabalhamos nessa linha ou essa interação informal, ela se transforma num marco regulatório ... , num documento que define posição da ANEEL”(S10).

“... a comunicação vertical é de uma velocidade assustadora. Eu falo com diretor diariamente, me comunico com eles...”(S6).

“... por a diretoria ter mandatos (4 anos 5 anos) você consegue preservar um conhecimento pelo menos a nível de direção por um bom tempo, ... as superintendências estão ligadas aos diretores então você consegue manter por bom um tempo uma linha”(S12).

Há uma complexidade de ações que perpassam as áreas, que acabam por manter nichos de conhecimento, gerando posições diversificadas sobre o mesmo assunto (sem

consenso), e retrabalho, que formalizam leis e regulamentos, tendo como resultado documentos processuais.

“Eu vejo, ilhas de conhecimento e trabalho, que vem aos poucos se integrando, mas eu acho que ainda falta muito, muito, para que se possa afirmar que exista na ANEEL efetivamente um esforço de gestão da informação e do conhecimento” (S2).

No momento há uma grande preocupação com a preservação do conhecimento ocorrendo ações diversas para que o conhecimento possa ser divulgado amplamente e os processos registrados e reconhecidos.

“... parte de mérito da agência, ela é capturada nas notas e nos pareceres técnicos. ..., aí é que está a história, ..., o que se pensou quer fazer cada artigo de uma resolução, qual é o objetivo, qual é o público que ela abrange., você consegue fazer com que as pessoas, que estão submetidas àquela regra, os que vierem depois, que forem trabalhar na ANEEL, consigam entender o que os que vieram antes pensavam” (S9).

“Nestes documentos permitem que de tempos em tempos se faça meditações, ... permitem identificar que realmente se fez alguma coisa” (S5).

A aprendizagem demonstra-se como fator essencial para a renovação, sendo uma necessidade constante, que pode ser explicada pelo ineditismo das atividades da Organização.

“... todos os cursos de capacitação e eventos que a equipe participa é um compromisso nosso em compartilhar com todos os demais, na reunião de gestão” (S2).

Em alguma entrevistas há pareceres sobre a dificuldade de comunicação e interpretação de conteúdos, consideradas situações problemáticos para a geração de conhecimento.

“ há um medo muito grande de compartilhar conhecimento” (S4).

“Os novos acabam copiando e como as coisas não foram adequadamente copiadas, ..., e se perde. O conhecimento não está codificado e você vai perdendo a qualidade no caminho” (S9).

“... eles não divulgam, porque eles são muito operacionais, ... a dificuldade que eles têm em traduzir aquele conhecimento técnico numa linguagem acessível para o leigo” (S2).

Há também certa preocupação com a perda do conhecimento, que não é renovado ou aproveitado, devido a saída de colaboradores, enfatizando a perda do conhecimento tácito, mas há a crença na capacidade de inovação de novos colaboradores para superar e renovar o conhecimento organizacional.

“... você tem muita coisa que está capturada, mas tem uma parcela significativa que não está, está nos profissionais, e que não foi codificada e vai se perdendo”(S9).

“...mesmo que as pessoas não passem conhecimento, esta criação vai ocorrer pela capacidade que novos tem, não na integralidade, mas grande. ... como existem talentos em algumas áreas que estão fazendo a diferença”(S4).

“..., os que estão chegando, que estudam para concurso, tem uma capacidade e uma inteligência acima do normal”(S4).

4.2.1.6 O valor do Conhecimento.

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 7 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Stewart (1998), relativos ao custo de produção do conhecimento e seu valor ínfimo quando comparado e seu uso sem consumo, como um bem público, sua sensibilidade e depreciação com o passar do tempo; Nonaka e Takeuchi (1997), relativos a mobilização do conhecimento do indivíduo para criação do conhecimento da organização; Polany (1958, 1967) e Montuschi (2001), relativos ao conhecimento com bem público carregado de sentimentos pessoais e ; Bukowitz e Williams (2002), relativos a geração de indicadores para medir a evolução ou declínio do conhecimento.

O valor do conhecimento na Organização é reconhecido pelo fato de ser insumo básico para as suas atividades. No entanto a Organização não tem mecanismos para identificar o custo de geração do conhecimento ou mesmo o valor que este conhecimento tem para o mercado empresarial ou sociedade no Brasil.

“Porque existe uma cultura, a cultura do saber, o compartilhamento do saber não é efetuado pelas pessoas. ..., pois o conhecimento é poder”(S4).

“Então se a instituição conhecesse mais sobre o conhecimento daquelas pessoas, ela poderia fazer melhor uso do conhecimento das pessoas que já detêm determinado conhecimento”(S3).

Há uma clareza para a Organização da importância deste conhecimento para a sociedade, como fundamento para a regulação do mercado. A importância do resultado do conhecimento para a sociedade pode ser percebida pelos retornos obtidos na ouvidoria da Organização, contabilizados nas solicitações de ouvidoria.

“O setor elétrico é um setor que a contabilidade é peça fundamental, você debitando tarifas, você avaliar ativos ... o setor elétrico tem o plano de contas do setor elétrico”(S10).

“Aqui nós temos no caso de “baixa renda”, que nós redigimos os recursos de eficiência energéticas, para que eles sejam usados em melhoria na redução do consumo. Porque o baixa renda não tem capacidade de pagamento e quanto menor a tarifa, mais capacidade damos para ele de pagar e menos ele tem necessidade de roubar energia”(S7).

Há a percepção de que há perdas de conhecimento relacionadas a saída de trabalhadores temporários, mas não há uma formalização exata do que e quanto do conhecimento foi perdido e qual o esforço necessário para sua reconstrução.

“ Então praticamente houve uma mudança enorme e se perdeu muita informação e não houve um trabalho para que essas informações fossem perpetuadas no tempo e disseminadas”(S13).

“..., está havendo uma troca de pessoas ao mesmo tempo em que está se fazendo resoluções de uma maneira muito rápida(S9).”

Não existe hoje mecanismo para avaliar o conhecimento organizacional, nem indicadores do conhecimento corporativo, sendo esta uma deficiência para a estratégia organizacional.

“Relevante é saber se as pessoas tem capacidade de aprender, o resto elas aprendem, isso é mais relevante”(S4).

“Não é só registrar a informação ela deve fluir de maneira amigável, coordenada e sistematizada”(S5).

4.2.2 Resultados sobre a Gestão do Conhecimento

Os procedimentos para categorização dos conceitos da gestão do conhecimento e sua importância para a Organização, foram construídos posteriormente e basearam-se na livre expressão dos entrevistados sobre o tema na forma de perguntas abertas. Para observar a aplicação deste conceitos, consideram-se oito (8) critérios:

1. As políticas adotadas para a Gestão do Conhecimento;
2. A identificação da Gestão do Conhecimento como um processo;
3. A identificação da Gestão do conhecimento como Gestão do Capital Intelectual;
4. A identificação da Gestão do Conhecimento como a Criação do Conhecimento Organizacional;
5. A identificação da Gestão do conhecimento como Gestão de Ativos Intangíveis;
6. A identificação da Gestão do Conhecimento como Gestão do Intelecto Profissional;

7. A identificação da Gestão do Conhecimento por uma Perspectiva do Aprendizado;
8. A identificação da Gestão do Conhecimento como gestão das árvores de conhecimento.

4.2.2.1 As políticas adotadas para a Gestão do conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 8 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Moresi (2001), relativos a gestão como forma de controle e utilização para consecução dos objetivos, mudança do comportamento organizacional e Leite (2004) relativos a diferentes formas de gerir o conhecimento na organização.

As políticas para a gestão do conhecimento não estão definidas na Organização, e sua prática é efetivada sem uma estrutura definida, acontecendo informalmente. Mas este critério é necessário para a Organização, pelo próprio processo de articulação das atividades de trabalho.

“Seria imprescindível que toda e qualquer organização tivesse de modo sistemático, organizado, depurado e tratado a questão do conhecimento”(S2).

“..., a gestão do conhecimento na ANEEL se dê em dois níveis, deliberadamente, uma ação deliberada para que isso aconteça e, num outro nível que, uma ação que embora não seja deliberada, mas existe uma concordância, um incentivo tácito”(S10).

“..., embora tenha desenvolvido pessoas na Gestão do Conhecimento, ela fez isso de forma não ordenada, pois as pessoas estavam aqui de forma transitória. Hoje a agência já tem uma visão de uma coisa mais estável. Portanto ela pode e deve se dedicar e imagino que isso será feito ao explorar bem essa questão da Gestão do Conhecimento”(S3).

“O interessante da gestão do conhecimento é que muitas vezes você a pratica sem saber que está fazendo gestão do conhecimento”(S1).

“... acho até que ela existe, mas me parece que ela é pouco formal, não há uma ação deliberada para fomentar isso, mas ela acaba sendo fomentada”(S10).

“Podia até a gestão de conhecimento ser uma ferramenta a mais, para validar a estrutura organizacional”(S5).

“Acho que os gestores e o corpo técnico todo, precisam ter uma consciência coletiva e individual do que é gestão no conhecimento”(S2).

Em geral as atividades da Organização são geradas de forma departamental, gerenciadas pelo superintendente, definido como um político articulador, um conhecedor, que depende do conhecimento de sua equipe.

“Porque a superintendência na ANEEL você é muito mais um político articulador, um conhecedor, você se arregimenta numa equipe técnica que te sustenta para a tomada de decisão” (S4).

A importância da gestão do conhecimento é reconhecida, pela necessidade de aplicação de métodos ou políticas e processos para a gestão do conhecimento, reconhecendo a importância e influência dos colaboradores nestes processos.

“... se para uma outra instituição esta questão do uso da Gestão do Conhecimento é importante, eu diria que na ANEEL ela é extraordinariamente, mais necessária. ... Porque a agência trabalha sobretudo com um ‘mundo’ regulatório” (S3).

A indefinição de políticas geram condições de não compartilhamento e insegurança do trabalhador, acarretando na desinformação.

A aplicação de técnicas ou mecanismos de gestão do conhecimento atualmente depende da ação dos departamentos de forma isolada, sem coordenação ou controle centralizado. Há uma dependência da alta administração para a definição de uma área responsável para a aplicação de políticas, bem como sua gestão.

“Não há um agente específico para fomentar essa ação. Num certo sentido, a própria Organização, ela faz uma gestão disso. Ela mesma faz a gestão desse fluxo de informações” (S10).

“... onde localizar o gestor de conhecimento da empresa, será que é na área de RH, na área de Informática, na diretoria, na assessoria da Diretoria, estas questões não estão muito bem esclarecidas. Para se implantar este questão na agência, é necessário definir, quem seria o líder, o responsável. ..., é necessário um equipe multidisciplinar, ... pessoas que cuidam institucionalmente ... alguém da área de recursos humanos, ... ter psicólogos, ... ter técnicos, ... ter a parte de informática” (S5).

Algumas iniciativas para a aplicação da gestão do conhecimento foram efetivadas, mas apesar dos esforços, não se concretizaram, por serem ações setorializadas.

“Verifica-se que esforços fragmentados têm sido empreendidos no sentido de promover maior interação no processo de intercâmbio, registro e transferência de conhecimento” (S14).

As principais ações efetivadas são representadas pelos seminários de gestão do conhecimento do setor elétrico, provocadas pela área de gestão da informação.

“Surge a questão do porque não criar um grupo para cuidar da gestão do conhecimento, do setor de energia elétrica. Surge então a idéia do SINCON em Agosto de 2000, Seminário Nacional da Gestão da Informação e do

Conhecimento no Setor de Energia Elétrica. Foi o embrião para que as coisas começassem”(S5).

4.2.2.2 A identificação da Gestão do Conhecimento como um processo

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 10 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Diepstraten (1996 apud LEITE, 2004), relativos a extração, desenvolvimento, disseminação, combinação, documentação, distribuição e uso do conhecimento; Gurteen (1998), relativos a alavancar a criatividade e habilidades do trabalhador; Harris et al (1999 apud LEITE, 2004), relativos a gerenciamento do ativo intelectual; Marsick e Watkins (1999 apud LEITE, 2004), relativos a liberação da capacidade de criação para melhorar produtos e serviços; Spek e Spijkervet(1995 apud LEITE, 2004), relativos a distribuição do conhecimento para utilização coletiva; Sprenger (1995 apud LEITE, 2004), relativos ao fluxo contínuo envolvendo absorção, difusão, geração de conhecimentos a partir de conteúdos existentes e a extração do conhecimento; Weggeman (1997, apud LEITE, 2004), relativos a rede de valor direcionadas pela missão, visão, objetivos e estratégias da organização e Zolingen , Streumer e Stooker (2001, apud LEITE,2004), relativos a um processo cíclico em aquisição, estabelecimento, disseminação, desenvolvimento e aplicação do conhecimento.

A Organização está orientada por processos, sendo que a gestão do conhecimento é necessária para a evolução da Organização, e tem como base que o conhecimento é o insumo básico para este desenvolvimento.

“A gestão do conhecimento é processo fundamental para o desenvolvimento e evolução das instituições, em particular aquelas relacionadas à regulação dos “negócios” de interesse público, para as quais o conhecimento é o insumo fundamental para o desenvolvimento institucional”(S14).

Há uma percepção de que o resultado das ações da Organização se diferenciam de acordo com o período de execução ou pelo conhecimento aplicado por diferentes trabalhadores, gerando produtos finais de qualidade diferenciada. Apesar disto, o resultado da qualidade do produto final não é gerenciado.

“Os processos, dentro da ANEEL, eles passam por muitas superintendências, há uma articulação entre os técnicos de varias superintendências que estão dentro do mesmo processo. Tudo isso acaba criando essa cultura de interação entre todos”(S10).

Considera-se que a gestão horizontal aplicada na Organização facilita o fluxo e o intercambio de atividades, apesar de relatos da existência de áreas de sobreamento, ou atividades correlatas executadas por setores diferenciados.

“A ANEEL é uma autarquia federal e ela tem uma estrutura um pouco estranha para o nível cultural brasileiro, porque ela tem uma montagem horizontal. ... por processos, e os processos do setor elétrico tem uma variedade muito grande”(S6).

“Como ela se constituiu na organização por processo com apenas dois níveis hierárquicos, diretores e superintendentes e tem uma estrutura matricial, ..., me parece que favorece, essa articulação”(S10).

A gestão por processo buscou basicamente as definições dos processos setoriais, mapeando as afinidades das diferentes áreas de atuação da Organização, mas não definiu os resultados desejados para que a efetividade organizacional seja alcançada, sendo ainda um insumo básico a gestão do conhecimento a ser definido.

“A Gestão do Conhecimento é extremamente importante. É através desse processo de Gestão do Conhecimento que você consegue realmente ir dando “up grades”, de forma que a unidade cresça, ... o somatório desse conhecimento, ... eu não posso ficar aqui enxergando minha superintendência, eu tenho que enxergar são várias superintendências. Então você passa a entender o que é realmente a nossa instituição”(S8).

“Tudo isso é processo. Para cada atividade dessa se abre um processo. Cada projeto é um projeto, cada estudo é um estudo. Cada projeto tem suas diferenças, suas dificuldades”(S8).

Apesar de suas atividades estarem instituídas por processos ela não garante a qualidade dos resultados finais, sendo dependente do conhecimento dos indivíduos.

“..., estamos passando por um processo de transição e está havendo uma deficiência do tipo de trabalho que a gente faz. ... qualquer processo e o período anterior a ano XXXX, você olha uma nota técnica feita pela parte de regulação ...,e você pega a de um ano pra cá, você vê que a qualidade da nota técnica, tem caído muito. Essa troca de pessoas é o conhecimento que não foi codificado que está indo embora”(S9).

Os processos e as atividades parciais dos processos, acabam por formatar os sistemas de informação da Organização. O mapeamento dos processos efetuado na Organização, marca esta forma de gestão.

“A implementação do projeto de Mapeamento e Redesenho dos Processos contribui para o registro e difusão de informações relacionadas aos processos desenvolvidos, possibilita acompanhar a dinâmica do desenvolvimento da Organização e propicia visão integrada da Instituição direciona o processo de desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho da missão; oferece subsídios para o desenvolvimento de um plano de gestão da informação; estabelece parâmetros para o desenvolvimento da gestão do conhecimento”(S14).

“Foi levantado, o mapeamento de processos, dentro de cada processo, tem um ou outro item que é necessário possuir um grande conhecimento. Talvez uma análise do ponto de vista da GC em cima da estrutura organizacional fosse válido para indicar o porque deste processo esta separado daquele, se fossem juntos, talvez a recuperação, a captura, a disponibilização do conhecimento fosse facilitado”(S5).

A relevância dos sistemas de informações associados aos processos pode ser representado pelo controle do volume informacional tendo como premissa a recuperação rápida da informação, e como chave de acompanhamento, o processo gerado para estes conteúdos originados. O mecanismo denominado “*gestão eletrônica de documentos*” se integra às mensagens eletrônicas, num fluxo controlado e incorporado em todas as ações da empresa. Assim a maioria dos projetos, estudos, ciclos documentais, perpassam os diversos setores formando um ciclo de iterações entre as áreas da Organização, baseados no processo original da demanda.

“A grande coisa de uma organização é a velocidade da recuperação da informação, quer dizer, você não tem que ter aquilo na cabeça. O negócio é você ter um sistema tal que a recuperação da informação seja rápida”(S6).

Foram destacados os processos de ouvidoria, como processos cíclicos que demandam atividades para toda a Organização e permitem a percepção do resultado organizacional para com a sociedade, controlado pelas demandas diárias originadas no tele-atendimento.

4.2.2.3 A identificação da Gestão do conhecimento como Gestão do Capital Intelectual

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Stewart (1998), reativos ao capital intelectual gerando valor pela reciclagem contínua, utilização criativa do conhecimento e partilha de conhecimentos; Sullivan (2000 apud LEITE, 2004) pelo conhecimento transformado em lucro, representado pelo capital humano e ativos intelectuais (produtos processos e serviços) e Bukowitz e Wiliams (2002), relativos a geração de riqueza a partir do conhecimento ou capital intelectual contida em pessoas, processos, sistemas e cultura da Organização.

O conhecimento como capital intelectual é reconhecido por parte dos entrevistados. A base do capital intelectual está no conhecimento oriundo dos trabalhadores, pela sua

formação e pelo conhecimento adquirido durante o período de trabalho na própria Organização.

“Então a gestão do conhecimento ajuda a identificar essa qualidade do material técnico, notas e pareceres técnicos que estão sendo feitos. Eu sei que a gestão do conhecimento, ... ela poder disseminar o conhecimento da empresa, colocado de uma maneira acessível, que você possa recuperar o conhecimento”(S9).

Este conhecimento é considerado estratégico para a sobrevivência da Organização, influenciando na qualidade dos resultados.

A identificação dos conhecimentos essenciais também foi considerada para a definição do capital intelectual da Organização.

“A Organização deve ter mecanismo de controle com relação ao seus conhecimentos essenciais, para que se evite a perda de conhecimento. Se fosse uma empresa privada e isto fosse a essência para o faturamento desta empresa e este saísse para o concorrente, estava perdido, a empresa ia a falência”(S5).

4.2.2.4 A identificação da Gestão do Conhecimento como a Criação do Conhecimento Organizacional

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 10 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Nonaka e Takeuchi (1997), relativos à interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito, transformação do conhecimento pela socialização, combinação, externalização e internalização e distribuição ao indivíduo, entre grupos, na organizações e externamente a Organização, diferenciada pela complexidade do ambiente e Moresi (2001), relativos a criação, disseminação incorporação do conhecimento em produtos, serviços e sistemas.

O compartilhamento, disseminação e aplicação do conhecimento é definido como fundamental para o desenvolvimento da Organização.

“A ANEEL é bastante complexa, são 20 superintendências.... Eu acho extremamente importante essa interação do conhecimento”(S8).

“A gestão do Conhecimento vem para organizar estas informações e focar naquilo que é a essência da necessidade da Agência, ..., deve-se pegar as informações e o conhecimento, com base no essencial para sua Organização”(S5).

“Acabou que estas próprias experiências vividas por cada indivíduo que compunha o quadro da ANEEL, o conhecimento que cada um trouxe de suas experiências profissionais, propiciaram a criação desse arcabouço de

resoluções que a ANEEL, tem hoje, que suportam toda a vida do regulador”(S1).

“Acho que é um dos fatores mais importantes na Organização, você conseguir gerir esse conhecimento, você disseminar o conhecimento. Aplicar o conhecimento. Em minha opinião é uma das questões mais importantes e mais preocupantes que uma Organização tem que ter”(S13).

O aprimoramento, a análise, a integração, a reflexão, contribuições e reconhecimentos entre equipes, foram considerados nos relatos, mas com indicativos da existência de problemas para a colaboração, devido a substituição de postos de trabalho e a indefinição das relações de poder. Estes mecanismos dificultam a internalização de conhecimentos tácitos entre as equipes.

“Entendo que a implementação de um processo dinâmico e permanente de atualização, retenção e aprimoramento do conhecimento, passa por alguns pressupostos básicos: acesso à informação, transparência e compartilhamento.do conhecimento”(S14).

“... acho que a agencia ... ela peca um pouco por isso, ela falha um pouco com isso, a gente vê que não tem muita divulgação do conhecimento adquirido, que já estruturou a agencia. As pessoas novas que estão chegando não tem contato pra saber como é a agencia realmente, como é que a agencia pensa, como ela atua nas suas atividades fim”(S12).

As experiências dos indivíduos e iterações são considerados nos relatos, mas estes acontecem de forma natural, não são ações pré-definidas pela alta administração.

“... quando a diretoria chamou pessoas experientes para uma agência tão nova, para ajudar a criação da agência, nos primeiros anos da agencia, não estava claro que ali se estaria praticando a gestão do conhecimento, quando na realidade acabava se por praticar a algo nesta linha”(S1).

“Quanto mais você tiver pessoas com visões amplas do conhecimento, da cultura, elas podem reconhecer, discutir, refletir, contribuir num regulamento mais aderente ao objetivo que se quer”(S3).

As tecnologias de informação e comunicação são consideradas como meios fundamentais para a criação do conhecimento, mas a absorção dos conteúdos informacionais pelos colaboradores são definidos como deficitários.

“..., é muito difícil capturar conhecimento tácito. Aqui a gente tem uma captura por conta dos processos, mas o que está codificado, ..., não há uma qualidade suficiente para você conseguir resgatar a contento o que se pensou. ..., você pega algumas notas técnicas, que são muito bem escritas, e entende o conteúdo. Mas tem outras que confundem mais do que se você for ler a resolução e ver a prática da aplicação”(S9).

A geração do conhecimento nos grupos, é definida como rápida e flexível, mas a disseminação entre os grupos, de áreas diferenciadas da Organização é lenta. Apesar disso, a

divulgação do conhecimento adquirido para a sociedade (agentes do setor e consumidores) é ampla (externalização).

“... Os grupos se reúnem, tem pró-atividade, ... a velocidade é muito grande, mas, em compensação, a comunicação horizontal é um lenta, ... tem essa pequena dificuldade”(S6).

“... aqui tem um sistema que facilita tudo e se comunica, dentro das nossas atividades, que é a comunicação relativa aos conflitos surgidos entre consumidores e agentes, ... acabam, aderindo a essa facilidade de comunicação, então, se compartilha mais e mais fácil”(S6).

4.2.2.5 A identificação da Gestão do conhecimento como Gestão de Ativos Intangíveis

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Davenport e Prusak (1998), relativos a recursos já existentes, reconhecimento como ativos corporativo, geração intencional de conhecimento e aumento de seu estoque pela geração, codificação e transferência de conhecimento e Rowley (2000 apud LEITE, 2004), relativos a codificação do conhecimento, desenvolvimento de estratégias para trocas espontâneas, promoção dos objetivos organizacionais.

O conhecimento oriundo das pessoas é considerado com um ativo intangível para a Organização, mesmo sem definir ou agregar valor financeiro para a corporação.

“Como fazer uma fiscalização num sistema complexo? Num sistema de Corrente contínua, numa Usina Nuclear? São competências que devemos ter, conhecimentos que devemos ter, conhecimentos da agencia, não na pessoa. Para formar uma pessoa para fiscalização de uma usina nuclear, é algo extremamente complexo e se esta pessoa sair, perde-se o conhecimento”(S5).

Este ativo permite que as grandes transformações aconteçam, refletindo diretamente para a sociedade, a exemplo foram relatados os ganhos sociais alcançados nos programas de cunho social.

“..., a informação modifica a forma de se ver. ... o conhecimento ajudou a fazer as transformações grandes. Nós temos no caso de “baixa renda”, em que nós redigimos os recursos de eficiência energéticas, para que eles sejam usados para reduzir o furto e para reduzir o subsídio”(S7).

Os mecanismos para reter e transferir estes ativos são considerados frágeis, não sendo reconhecidos pela maioria dos gestores, sendo destinados ao setor de gestão da informação a manutenção e armazenamento deste conhecimento.

“Na atual fase de renovação significativa do quadro de servidores da Agência, destaca-se a preocupação com a fragilidade dos instrumentos de retenção e transferência do conhecimento”(S14).

4.2.2.6 A identificação da Gestão do conhecimento como Gestão do Intelecto Profissional

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 5 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Quinn, Anderson e Finkelstein (2000), relativos ao domínio pelo treinamento extensivo e certificado, a execução eficaz pós aprendizado, conhecimento em profundidade pela causa e efeito e motivação e adaptabilidade do conhecimento adquirido e Almeida e Taborda (2001), relativos à maximização da performance da Organização pelos recursos humanos qualificados, o conhecimento tácito como capital intelectual e proliferação de novas tecnologias gerando novos conhecimentos.

A preservação do intelecto profissional está representada pela absorção do conhecimento dos trabalhadores que estão deixando a Organização, pelo repasse deste conhecimento para os novos trabalhadores.

“Um fato bastante emblemático agora, é a saída dos temporários, então para se desenvolver qualquer trabalho com as pessoas, que estão cientes que não terão um futuro na Organização, que está saindo da Organização, não requer simplesmente a aplicação de uma metodologia. Você tem que ter um processo de comunicação muito mais elaborado, muito mais cuidadoso, para que você possa trabalhar com esta pessoa e obter o conhecimento que esta pessoa tem, é necessário armazenar o conhecimento desta pessoa que trabalhou ao longo de muitos anos na Organização e vai deixá-lo”(S4).

“Saber direcionar bem esta ferramenta humana, o ser, as pessoas, é uma extraordinária condição que nós damos a instituição. Direcionando o maior ferramental que eu tenho para o campo do pensamento. Que exige mais o pensar, o conhecimento e aquele que não tem muita afinidade com isso, mas que gosta de outras coisas, vai trabalhar por exemplo no operacional. ..., é ter pessoas criativas. Essa é uma exigência fundamental”(S3).

O intelecto profissional da Organização foi formado durante 9 anos de atividades. Neste sentido, a saída de temporários representa para a Organização a perda do intelecto profissional. Este intelecto é considerado de difícil formação e localização no mercado de trabalho.

“Contratados temporários que iriam terminar seus contratos em 3 anos, iriam receber um enorme conhecimento e de alguma maneira a preocupação nossa era que deixassem registrado este conhecimento após estes 3 anos. Acontece que os contratos temporários de 3 viraram 9 anos. Mesmo assim, até hoje, não temos

um sistema de gestão do conhecimento para reter o conhecimento das pessoas que estão saindo”(S5).

“A Gestão do Conhecimento não é uma coisa simples nas organizações. Este é um grande desafio das organizações, fazer uso das pessoas naquele campo do qual ela tem potencial, sobretudo neste campo do conhecimento. Muitas pessoas até tem conhecimento, eu diria até que poucas instituições analisam o potencial e até mesmo o próprio conhecimento de cada servidor ou empregado”(S3).

“... tem se mantido o conhecimento no setor. ..., é muito difícil encontrar pessoas novas com essa formação, pra dizer assim que o Brasil tem um grande ‘Know How’ em hidroeletricidade, só que esse ‘Know How’ não está se renovando”(S9).

O tratamento dos profissionais que estão deixando a Organização, é considerado deficitário, pela pouca valorização das contribuições destes profissionais.

“Considero o público interno como caixa de ressonância, que a ANEEL tem um dificuldade no tratamento desse público que fica a desejar”(S2).

Para definir o intelecto dos profissionais que ocupam a Organização ainda é necessária uma avaliação do potencial do conhecimento, não havendo uma certeza do potencial perdido, sendo um desafio para a Organização nos próximos anos.

“Fuga do conhecimento. Você tem de se preocupar com isso. Pois se tiver uma pessoa que ficou 8 anos trabalhando... Se este cara sai, este sistema já tinha de ter identificado, a 3,4,5 6 anos atrás que está é uma competência, um conhecimento essencial para a agência, e que está sendo conduzido por uma única pessoa, e que pode sair daqui há algum tempo”(S5).

A valorização é identificada pela forma de remuneração, pelos incentivos pessoais e pela qualidade de vida no trabalho, sendo considerada de baixo apreço.

“... nem sempre, as instituições conseguem valorar da melhor forma possível o conhecimento das pessoas que ela tem. Este é um extraordinário desafio. ..., dependendo da Organização, dependendo dos gerentes, dependendo das pessoas. A maioria das áreas que eu trabalhei, há essa carência. Da instituição não dispor de uma análise mais detalhada do conhecimento de seus servidores, de seus técnicos”(S3).

4.2.2.7 A identificação da Gestão do Conhecimento por uma Perspectiva do Aprendizado

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Brown e Duguid (2001 apud LEITE, 2004), relativos ao aprendizado e aquisição de conhecimento, a propriedade intelectual, comparação de indicadores, a captura de informações, geração de capitais e bens intelectuais utilizáveis,

invenção e inovação, transformação de idéias em produtos e processos e o crescimento e produtividade regionalizado.

O aprendizado é considerado nos relatos, sendo básico para as atividades e resultados organizacionais. A formação de pessoas, transcrição e incentivo a formação de nível superior em pós graduação, participação em seminários e congressos, ocorrem com frequência na Organização. O que foi considerado por parte dos entrevistados como ações incipientes e sem foco para uma definição das necessidades estratégicas da Organização.

“A ANEEL tem ações importantes nessa linha. Ela trabalha na formação de pessoas, ela trabalha no treinamento, ela incentiva cursos de pós-graduação entre os funcionários, os técnicos, que participem de cursos de treinamento, de cursos de pós-graduação, ela fomenta muito, incentiva muito a participação em congressos, a participação, inclusive, com inscrição de trabalho, com a produção de trabalho, ela fomenta a produção de trabalhos, que manifestem posições da ANEEL, e isso é uma forma de gestão do conhecimento”(S10).

“... Dificuldades porque são poucos os cursos oferecidos. Existem pessoas aqui, qualificadas. A agência poderia aproveitar esse pessoal que existe aqui, para que eles mesmos pudessem ensinar as pessoas que estão chegando”(S13).

Há uma percepção do pouco compartilhamento do conhecimento, dificultando a aprendizagem pelos diferentes grupos de trabalho.

“... uma dificuldade de compartilhar ... então existem as caixa pretas. ..., que o procedimento está todo na cabeça das pessoas e elas não falam”(S4).

Os meios tecnológicos são aplicados para o processo de aprendizagem, para a formação e distribuição do conhecimento. Foram considerados pelos entrevistados a plataforma de ensino a distância (WEBAULA), a internet e a vídeo conferência.

“ ...você só pode fazer o conhecimento prosperar se fizer uma releitura constante destes fatores. ..., nos temos a melhor plataforma de ensino a distancia, mas se não tiver a cultura da gestão do conhecimento de nada adianta”(S10).

“Então os instrumentos que a ANEEL coloca à disposição de todos, como ensino à distância, a divulgação de eventos, ... uma palestra, um evento importante que ela disponibiliza pela rede para que as pessoas possam assistir do seu local de trabalho. Isso tudo é uma forma de gestão de conhecimento. A divulgação de informações pela Internet, eu acho que tudo isso faz parte de uma ação deliberada de gestão do conhecimento, além dessa questão informal que eu acho que, também, é, de certa forma, uma gestão do conhecimento, que é essa criação de posições, a discussão de posições tem a ver com gestão do conhecimento”(S10).

A transferência do conhecimento para a comunidade participante, interna e externa, é considerada deficitária, pela complexidade dos assuntos técnicos tratados. Alguns relatos definiram que há necessidade de melhor transformação do conhecimento para o público leigo, externo ao meio de negócio da energia elétrica, ou seja, o público consumidor.

“Há muita informação, mas ela é pouco eficiente ... e você tem pouco acesso a entender, não a ter. Tem no site, tem nas reuniões, tem nas audiências públicas. Mas falta o entender, por se tratar de um material muito complexo ... é uma dificuldade de quem não é do setor passa”(S13).

4.2.2.8 A identificação da Gestão do conhecimento como gestão das árvores de conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações que permitem o entendimento dos conceitos identificados por Lévy e Authier (2000 apud LEITE , 2004), relativos à gestão global em tempo real do capital intelectual, mobilização de competências, avaliação e de formações, visão estratégica de necessidades e evoluções, avaliar saberes e habilidades disponíveis, competências de parceiros, tendências de evoluções das competências, auxílio as decisões de contratação, formação e mobilidade interna de trabalhadores, extensão as organizações parceiras .

O mapeamento do conhecimento nos modelos de gestão por árvores do conhecimento ocorre num formato inicial, em ações ainda incipientes, baseados no armazenamento das formações dos trabalhadores por mecanismos tecnológicos (Banco de Currículos).

“A gestão do conhecimento tem de identificar quais são as lacunas de conhecimento necessários na área, pois acaba por ter de se contratar conhecimentos fora, que a ANEEL não tem e que são essenciais. ..., mas este conhecimento, deve ser registrado, consolidado, deve entrar num sistema de Gestão do Conhecimento”(S5).

Apesar destes mecanismos, existe a compreensão da necessidade do registro do que cada colaborador conhece e de como resgatar este conhecimento para utilização na Organização de forma equilibrada e condizente.

“Acho que é valido, tentar ampliar o máximo esse conhecimento, de forma a não se perder, porque o que você não concretiza, não estrutura, não deixa como algo cultural na agencia, você perde o conhecimento. ... acho fundamental ter alguma ação pela instituição para conseguir instituir esta gestão dentro da agencia”(S12).

O meio tecnológico é considerado essencial para que esta forma de gestão do conhecimento aconteça, de forma a armazenar, divulgar, identificar competências profissionais, setoriais e organizacionais.

“Teria de haver um sistema, que de tal forma que ao longo de sua vida pudesse registrar seu conhecimento, A gente estuda , a gente aprende, a gente aplica, a gente erra, a gente acerta. A gente não registra, nosso registrador é nossa mente, nosso cérebro, está tudo lá, se houvesse alguma maneira de registra aquilo que a gente aprendeu, que a gente conhece. Seria maravilhoso se a gente

pudesse fazer como se faz com cada ferramenta nova que surge para transportar dados e documentos”(S12).

A identificação e organização do conhecimento na forma de árvores do conhecimento demonstra ser uma intenção da Organização, por iniciativa da área de gestão da informação

“Imagino que ... se disponível para cada um de nós, ..., poder-se-ia colocar toda a produção intelectual ... e o conhecimento que se está gerando na instituição, pode se colocar todo o mapa mental pessoal e outro institucional, todo o conhecimento é valido, trabalhos efetuados internamente ..., estará de uma forma bastante organizada, muito fácil de se acessar. ..., quando se organiza o conhecimento de cada pessoa e esta pessoa está motivada a fazer isto para você, já começa a pensar na empresa, o que pode deixar aqui”(S5).

4.3 Características identificadas no relacionamento entre indivíduos a e organização do Conhecimento

A partir do entendimento da forma de criação do conhecimento e da forma de gestão do conhecimento foi possível consolidar a percepção sobre a influência das relações entre indivíduos e a Organização, considerando a relação entre os gestores e trabalhadores. Os procedimentos para categorização destas características foram previamente identificados e visaram o desenvolvimento de categorias que subsidiam o processo de construção do instrumento de pesquisa. O resultado das observações efetuadas, serviram de mecanismo para a agregação de novos critérios, pela identificação da correlação dos critérios influentes nas relações individuais e organizacionais. Para observar a aplicação destes conceitos, foram considerados 25 critérios iniciais e agregados, mais 1 após a realização das entrevistas, totalizando 26 critérios observados:

1. Consideração das mudanças no ambiente externo;
2. Indivíduo como peça fundamental;
3. Conhecimento como vantagem competitiva;
4. Inteligência da organização a partir do conhecimento de todos os membros;
5. Ampliação do conhecimento pela interação da comunidade;
6. Informação e conhecimento como fonte de produtividade e crescimento;
7. Crescimento da organização com base no conhecimento dos Indivíduos;
8. Conhecimento como recurso estratégico;
9. Aplicação do conhecimento para gerar novos conhecimentos;

10. Participação em uma rede organizacional geograficamente dispersa;
11. Busca contínua por novos conhecimentos pelos trabalhadores e gestores;
12. Agregação de novos conhecimentos para a organização;
13. Tratamento e divulgação do conhecimento para a sociedade;
14. Interferência da sociedade no conhecimento individual e organizacional;
15. Resultado da organização para a sociedade;
16. Impacto de conhecimentos de outras organizações ou instituições;
17. Dissolução de burocracias pelo conhecimento;
18. Propensão ao desenvolvimento intelectual e social dos indivíduos;
19. Continuidade administrativa;
20. Capacitação e motivação dos trabalhadores;
21. Adequação da infra-estrutura tecnológica;
22. Sistemas de recompensa e reconhecimento;
23. Uso de conceitos modernos da administração do setor privado;
24. Manutenção e efetividade do conhecimento organizacional;
25. Forma de liderança, trabalho e transparência de resultados para o público;
26. Poder pelo domínio do conhecimento;

O gráfico 1 está baseado nas consolidações de respostas quantitativas das entrevistas conforme anexo B, e consolida as percepções dos entrevistados identificando os percentuais sobre todas as entrevistas e os percentuais sobre as respostas de entrevistados que focaram diretamente o critério.

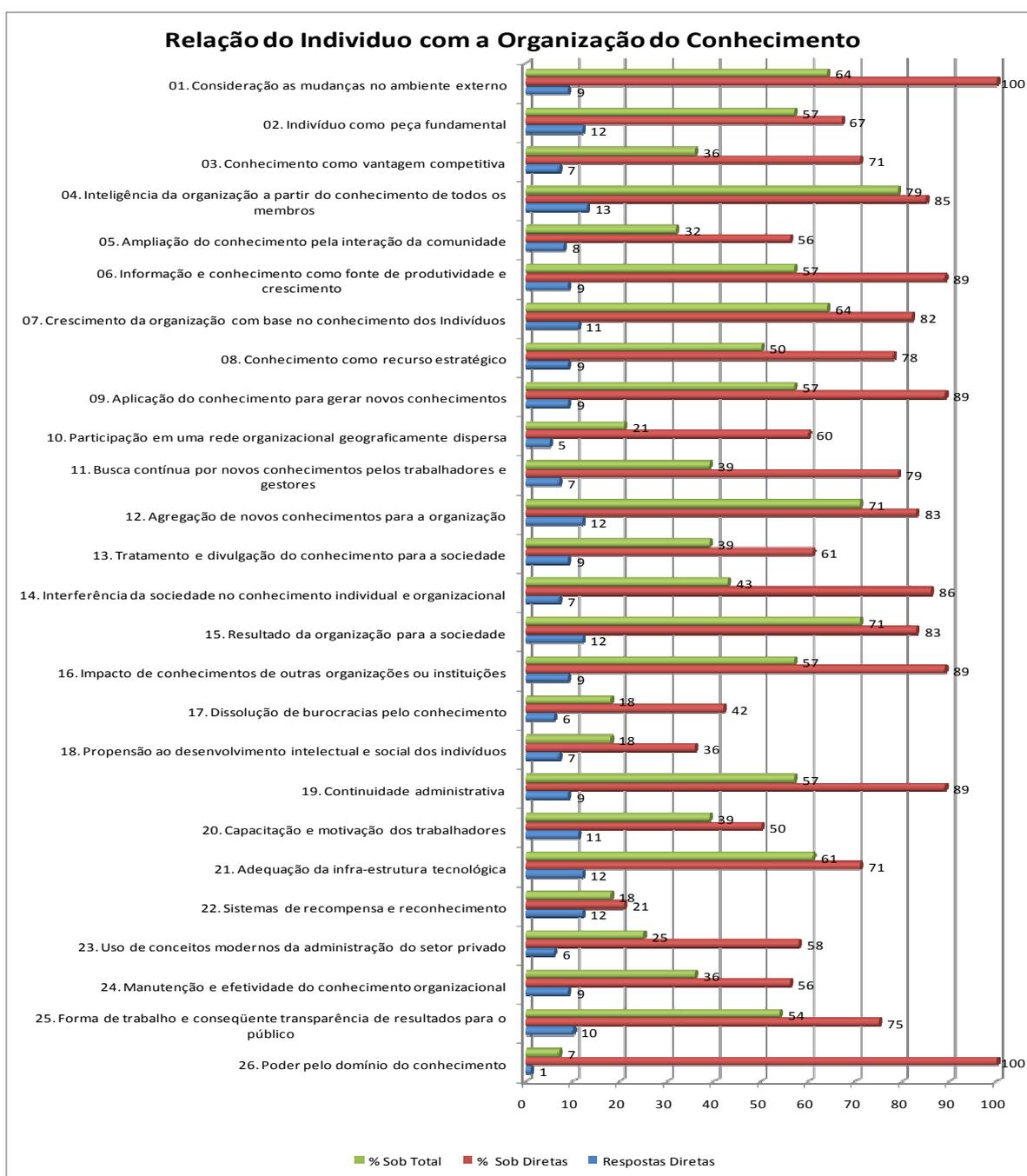


GRÁFICO 1 Critérios para o relacionamento do indivíduo e a organização do conhecimento – Percepções positivas sob totais de entrevistas e respostas diretas.

4.3.1 Consideração das mudanças no ambiente externo

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas 9 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 64% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Morgan (1997, apud SEABRA, 2001) e Mullins (1999, apud SEABRA, 2001), relativos à interação de subsistemas com o ambiente externo, sua transformação e retorno ao ambiente em serviços e produtos; Nonaka e Takeuchi (1997), relativos à internalização e externalização do conhecimento; Seabra (2001), relativos ao impacto de mudanças externas influenciando mudanças internas; Castro (2003), relativos à transformações sociais e Castells (1999), relativos à mudanças no contexto mundial nas relações organizacionais e sociais.

As considerações sobre mudanças no ambiente externo, estão pautadas pelo retorno da ouvidoria da Organização, de forma a buscar soluções às solicitações encaminhadas por agentes e consumidores.

“A ouvidoria é uma função instituída em uma organização para buscar, dentro da mesma, por encaminhamentos e soluções para pleito de clientes e/ou consumidores. ..., para que isso seja possível, essa função seja bem executada”(S6).

Há relatos de adequação e melhorias para a Organização baseados nos modelos de outras organizações, bem como relatos sobre a captação de profissionais especializados formados pela Organização para o ambiente externo, ou seja, para outras organizações.

“Só o fato de uma empresa privada pagar muito mais. A pessoa vem e aprende e o ambiente externo um ambiente de muito melhor valorização. Eles vêem e captam essa pessoa para trabalhar”(S13).

4.3.2 Indivíduo como peça fundamental

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 12 respostas identificaram este critério, sendo 67% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 57% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Angeloni e Dazzi (2004), relativos à habilidade de gerência do capital humano, reavaliação das competências dos indivíduos, a aprendizagem contínua, constante atualização do conhecimento e novas exigências para os trabalhadores; Neves (2003),

relativos ao indivíduo como peça fundamental e vantagem competitiva, utilização intensiva de conhecimento e papel do indivíduo; Nonaka e Takeuchi (1997), relativos à inteligência vinda de todos os membros e conhecimento a partir do indivíduo; Castells (1999), relativos à influência do trabalhador e diversificação de relações do trabalho; Osborne e Gaebler (1992 apud SEABRA, 2001), relativos aos paradigmas para gestores, participação e trabalho em equipe, e Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos ao acúmulo de experiências, práticas e reflexões sobre os indivíduos e a associação e transformação do conhecimento humano.

Há o reconhecimento do indivíduo como peça fundamental, considerando-se que a Organização está alicerçada no conhecimento das pessoas, sendo agentes de mudança e reflexo para o que a sociedade percebe.

“O conhecimento dos papéis que nós fazemos e realizamos, está muito bem alicerçada nas pessoas e no conhecimento destas pessoas. As pessoas têm um domínio, cada uma com a sua expertise dessa atividade que é feita, e a gestão, os gestores dela”(S3).

“É evidente que o indivíduo é quem ajuda a Organização, quem faz as mudanças são as pessoas. ... Você tem mudanças pequenas ou grandes. As mudanças pequenas são as pessoas no dia-a-dia que podem fazer, independente de qualquer coisa”(S7).

“Cada colaborador, tem seu espaço, é valorizado, de acordo com o que ele produz”(S10).

Quanto às deficiências da Organização, tem-se que estas são geradas pelas próprias pessoas em suas ações. Neste sentido a qualificação das pessoas pelo domínio do conhecimento é um forte indício para qualificação do resultado organizacional.

“A instituição no fundo são as pessoas. Ao olhar a instituição se ela é respeitada, tem qualidade, é porque as pessoas que lá estão detêm essa qualificação. ..., se temos alguma deficiência, é decorrente das próprias pessoas. As próprias deficiências são as dificuldades que a estrutura não oferece, nós mesmos”(S3).

4.3.3 Conhecimento como vantagem competitiva

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 7 respostas identificaram este critério, sendo 71% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 36% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Voelcker (2004), relativos ao valor do conhecimento para a nação e a efetividade de trocas de produções; Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos a permanente associação e transformação do conhecimento, ao acúmulo do conhecimento para as necessidades da sociedade e ao crescimento do conhecimento do indivíduo e sua desordem e Angeloni e Dazzi (2003), relativos às capacidades intelectuais e holísticas de geração de idéias.

Apesar de reconhecer o valor do conhecimento e da dependência para com o trabalhador, o conhecimento em si não é considerado uma vantagem competitiva.

Mas o conhecimento da Organização é considerado influente para o mercado de energia elétrica, de forma a buscar a redução de custos pela redução tarifária.

Este fato se explica pelo aspecto da Organização ser pública e pelo ineditismo de suas atividades, única formatação no Brasil, não havendo concorrência, ou competição, mas sim o compromisso do resultado organizacional para a sociedade.

Pode-se considerar o conhecimento como fator de eficácia organizacional, mas não vantagem competitiva.

4.3.4 Inteligência da organização a partir do conhecimento de todos os membros

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 6 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 13 respostas identificaram este critério, sendo 85% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 79% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos ao conflito do conhecimento coletivo e conhecimento individual e Castro (2003), relativos a atuação baseada no acúmulo histórico do conhecimento.

Há uma percepção da maioria dos entrevistados no sentido de que a inteligência da Organização se constrói a partir do conhecimento dos indivíduos. A formação da Organização, quanto a sua estrutura, foi orientada segundo a visão dos líderes e trabalhadores.

“A ANEEL foi criada a partir da vivência de técnicos teve seu regimento interno a partir do conhecimento destes trabalhadores. Foi um exemplo claro é importante que se criar uma Organização a partir da inteligência do indivíduo. Todo o regimento de uma organização, sua estrutura, superintendências as divisões das unidades organizacionais as diretorias o modelo da agência foi criada por estes indivíduos” (S1).

O conhecimento da Organização, desta forma, é reflexo do conhecimento das pessoas. Observa-se porém, que este conhecimento só é de fato representado a medida que as pessoas o aplicam em suas atividades e possuam habilidades para usá-lo.

“Esta integração entre indivíduo e Organização, se ela esta azeitada, do ponto de vista de responder com rapidez as demandas do mercado, do ponto de vista da gestão do conhecimento, ela não esta” (S5).

“A Organização é o reflexo do somatório da capacitação dos indivíduos, do entusiasmo dos indivíduos, isso reflete na Organização, sem dúvida. A Organização na verdade é o espelho que está refletindo, quem está por trás dele, que são os colaboradores” (S8).

“Eu acho que a instituição são as pessoas, o conhecimento da instituição é o conhecimento das pessoas. Mas você tem um acervo de produção científica, de produção técnica que está disponível; você tem um estoque de informação, se ele não for utilizado, ele não serve para absolutamente nada” (S10).

4.3.5 Ampliação do conhecimento pela interação da comunidade

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 8 respostas identificaram este critério, sendo 56% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 32% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Voelcker (2004), relativos a sustentabilidade de conhecimento pela nação e Nonaka e Takeuchi (1997), relativos a interação contínua para formação do conhecimento.

Apesar da existência de mecanismo para interação com a comunidade (Ouvidoria e FORUM), com suporte tecnológico para atingir um público em grande escala, as referências feitas pelos entrevistados indicam pouca interação ou mesmo a inexistência da interação com a comunidade.

A comunicação com o público externo demonstra-se pouco relevante, indicando necessidades de melhorias deste critério.

4.3.6 Informação e conhecimento como fonte de produtividade e crescimento

Quanto ao critério exposto, não foram qualificadas verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 9 respostas identificaram este critério, sendo 89% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 57% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Voelcker (2004), relativos a troca de produção entre nações favorecida pela criação e organização do conhecimento; Castro (2003), relativos à administração pública pelo reaproveitamento do conhecimento gerado e Angeloni e Dazzi (2003), relativos à capacidade intelectual e holística para geração de idéias da organização.

Não houve relatos específicos sobre a produtividade e crescimento baseados na informação e conhecimento, apenas respostas afirmativas ou negativas.

4.3.7 Crescimento da organização com base no conhecimento dos Indivíduos

Quanto ao critério exposto, foi qualificada 1 verbalização, e de todas as entrevistas realizadas 11 respostas identificaram este critério, sendo 82% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 64% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Nonaka e Takeuchi (1997), relativos à conhecimento a partir do indivíduo pela interação contínua, ampliação do conhecimento organizacional; Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos ao acúmulo do conhecimento do indivíduo para a comunidade, atendimento de necessidades da sociedade e orientação do comportamento dos indivíduos pelo conhecimento da sociedade, e Serva (2001), Durkein (1978) e Guerreiro Ramos (1983), relativos a resultados organizacionais sobre os indivíduos.

Os relatos sobre o crescimento da Organização com base no conhecimento dos indivíduos foram mínimos. Os relatos expressos demonstram-se negativos, indicando que este deveria ser praticado, mas que não é percebido na Organização, a exceção das ações da Diretoria da Organização.

4.3.8 *Conhecimento como recurso estratégico*

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 9 respostas identificaram este critério, sendo 78% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 50% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Lastres (1999), relativos a estratégias de atuação baseadas na gestão do conhecimento; Castells (1999), relativos a decisões estratégicas baseadas na rede global de conhecimento e Voelcker (2004), relativos a capacidade de produção das nações baseadas na criação e organização do conhecimento.

O conhecimento para a Organização não é considerado um recurso estratégico, apesar de relatos sobre a necessidade de ser definido de forma estratégica, a prática não se efetiva.

“É fundamental, não adianta só criar o conhecimento ou armazenar o conhecimento é preciso aplicar o conhecimento e uma maneira correta, ou produtiva é como um recurso estratégico”(S1).

4.3.9 *Aplicação do conhecimento para gerar novos conhecimentos;*

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 9 respostas identificaram este critério, sendo 89% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 57% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Nonaka e Takeuchi (1997), abordam conceitos relativos à ampliação do conhecimento a partir do conhecimento dos indivíduos e sua expansão pela interação e pela transmissão, formando uma rede de conhecimentos; Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), trazem conceitos acerca da formação do conhecimento coletivo e suas contradições, evolução e acúmulo dos conhecimento pelo processamento de informações e conhecimento adquirido pelos indivíduos e Angeloni e Dazzi (2003), abordam conceitos relativos à habilidade de gerir o potencial humano de geração do conhecimento.

A aplicação do conhecimento para gerar novos conhecimentos acontece pela produção de artigos, notas técnicas, pareceres e outros documentos gerados nas atividades de

regulação, fiscalização e mediação, além da interação entre os indivíduos. O conteúdo gerado e armazenado, serve como referência para o tratamento de assuntos semelhantes.

Este processo é ainda considerado incipiente na Organização pela falta de planejamento.

“Conhecimento é uma coisa difícil de capturar, é difícil guardar aquele conhecimento, do sujeito, ele vai interagir, vai fornecer aquilo que estiver obrigatório porque tem que fazer uma nota técnica. ..., poderia ter uma orientação mínima”(S9).

4.3.10 Participação em uma rede organizacional geograficamente dispersa

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 5 respostas identificaram este critério, sendo 60% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 21% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Castells (1999), redes internas e externas de organizações e concorrência global; Serva (2001), relativos à participação numa sociedade de organizações e dependência do indivíduo das ações das organizações e Nonaka e Takeuchi (1997), relativos a disposição do conhecimento em uma rede de organizações, gerando novos produtos, serviços ou sistemas.

A participação numa rede organizacional geograficamente dispersa se dá pelas parcerias efetivadas com as agências estaduais. Estas parcerias não são vistas como uma extensão da Organização, uma vez que não obedecem a estrutura organizacional, seus princípios básicos ou quadro hierárquico da Organização, sendo muitas vezes influenciadas por ações políticas regionais.

Esta questão apresentou-se duvidosa para muitos entrevistados. Constatou-se que os convênios são firmados por contratos, conforme medidas de descentralização, mas estes contratos não abrangem a unanimidades das atividades da Organização e nem são efetivados de uma forma padronizada, envolvendo ações de apenas algumas áreas da Organização, tais como a ouvidoria e a fiscalização.

“Tem as agencias reguladoras estaduais. Mas, não acho que elas são visas pela ANEEL, exatamente como com um braço da ANEEL, apesar da norma determinar que sejam um braço da ANEEL”(S11).

4.3.11 Busca contínua por novos conhecimentos pelos trabalhadores e gestores

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 7 respostas identificaram este critério, sendo 79% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 39% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Correa (2003), relativos ao papel de gestores e trabalhadores; Angeloni e Dazzi (2003), Lastres (1999), relativos ao desenvolvimento exponencial pelo uso crescente de informações e conhecimento; Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos à evolução cumulativa da informação e conhecimento adquirido pelo indivíduo e Nonaka e Takeuchi (1997), relativos à interação contínua e encadeada para formação de novos conhecimentos por todos os membros da organização.

A busca contínua por novos conhecimentos foi representada pela busca de formação de nível superior pelos trabalhadores, e a identificação de necessidades de aperfeiçoamento pelos mesmos, apoiados pela Organização.

“... os que estão chegando, eles tiveram curso de formação, eles tem visão mais geral da agência, daí até criar um vínculo para trocar mais informações, vai ajudá-los ainda mais. Um superintendente ajuda o outro na solução de coisas que depende do outro”(S7).

Alguns treinamentos são oferecidos pela área de gestão de pessoas. Estes acontecem quando os indivíduos constatarem sua necessidade para melhorar a atuação ou o entendimento de assuntos.

Outras formas de aperfeiçoamento são representadas pelas viagens técnicas, como meio de interação pela troca de informações com terceiros.

4.3.12 Agregação de novos conhecimentos para a organização

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 12 respostas identificaram este critério, sendo 83% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 71% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Nonaka e Takeuchi (1997), relativos a conhecimento e inteligência da organização pelo conhecimento de todos os membros e formação de novos produtos e serviços pela combinação de conhecimentos; Guevara et al. (apud ROSSINI;PALMISSANO, 2003), relativos a constante evolução de conhecimentos da organização pelo processamento de informações da realidade pelos indivíduos e Castro (2003), relativos ao reaproveitamento do conhecimento histórico.

A agregação de conhecimento para a Organização não é planejada, sendo considerada uma consequência da estruturação horizontal. Houve poucos relatos sobre esta característica, sendo que um deles definiu que a Organização não possui memória organizacional.

“A memória da ANEEL, não existe. ... Um fato amplo, pela saída de líderes e colaboradores, A memória indo embora com estas pessoas. Porque não se fez a gestão do conhecimento, dando importância devida a cultura, é uma questão de planejamento” (S4).

4.3.13 Tratamento e divulgação do conhecimento para a sociedade

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 9 respostas identificaram este critério, sendo 61% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 39% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Voelcker (2004), relativos à habilidade da população em construir e organizar conhecimento, registro de conhecimentos para a sociedade apoiada pelas tecnologias e suas consequências, Serva (2001), relativos à influência das organizações para o cotidiano da sociedade.

O tratamento e a divulgação do conhecimento para a sociedade são representados pelas ações da Organização nas audiências públicas.

Houve relatos sobre a necessidade de participação mais efetiva da sociedade, principalmente do consumidor, sendo este um princípio básico retratado na missão da Organização, ou seja, o equilíbrio entre agentes e consumidores (ANEEL, 2004b).

“É importante você instruir a sociedade, mas não sei se temos uma ação muito clara, eu acho que ainda não há esta atuação” (S1).

Houve também relatos sobre a necessidade de tratamento da comunicação para uma linguagem mais próxima de seu público, numa formatação menos técnica.

“Existe um grande dificuldade da ANEEL se relacionar com a sociedade. Pois os assunto que trata são extremamente técnicos. Isso já deixa uma dificuldade”(S11).

“Só a utilização das agências públicas, das reuniões públicas, da publicidade dos processos. É uma forma de divulgar conhecimento para a sociedade. Entretanto não adianta você usar uma linguagem técnica com um leigo, há um tratamento mas precisa ser melhorado”(S13).

4.3.14 Interferência da sociedade no conhecimento individual e organizacional

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 7 respostas identificaram este critério, sendo 86% das percepções positivas. De todas as entrevistas 43% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Castro (2003), relativos às influências das transformações sociais; Castells (1999), relativos à variação do conhecimento conforme cultura, história, e relações com o capital e a tecnologia; Voelcker(2004), Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos à satisfação de necessidades materiais e espirituais da sociedade e Nonaka e Takeuchi (1997), relativos à interação da sociedade como fonte de conhecimento externo à organização.

O principal mecanismo de interferência da sociedade são as audiências públicas e os processos de ouvidoria, pelos quais os agentes de mercado e os consumidores têm uma ação direta.

Esta interferência é filtrada e internalizada pela Organização, influenciando no conhecimento dos indivíduos.

“... o conhecimento que existe é individual e conseqüentemente organizacional, ele suplanta às vezes o conhecimento da sociedade, por ser muito técnico”(S13).

À medida que o tempo passa, este processo gera uma redução das ações da sociedade para os mesmos motivos, uma vez que estes assuntos são reconhecidos e as respostas para assuntos semelhantes são baseadas no resultado de processos anteriores.

Neste sentido a interferência da sociedade diminui à medida que o conhecimento organizacional se complementa, e é divulgada pela Organização.

4.3.15 Resultado da organização para a sociedade

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 12 respostas identificaram este critério, sendo 83% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 71% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Angeloni e Dazzi (2004), relativos ao ambiente global da sociedade do conhecimento; Voelcker (2004), Osborne e Gaebler (1992 apud SEABRA, 2001), relativos à promoção de mudanças observando o mercado e necessidades públicas; Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos a orientação do comportamento de indivíduos pelo conhecimento da sociedade; Guerreiro Ramos (1983), Serva (2001) e Durkein(1978), relativos à força coercitiva do indivíduo e da organização para a sociabilidade de fatos, a movimentação dinâmica da sociedade pelas organizações, dependência do indivíduo na sociedade pelas ações das organizações e a relevância dos resultados organizacionais sobre a sociedade e o indivíduo.

O resultado da Organização para a sociedade, não é claro, havendo um entendimento parcial das funções da Organização pelo Social.

A percepção pela sociedade, segundo a visão dos entrevistados, é de que a Organização é vista como um controlador de tarifas, um órgão de proteção ao consumidor.

O excessivo volume de resoluções e portarias, produzidos pela Organização, exigem um conhecimento técnico elevado, fazendo com que os resultados não sejam percebidos pelos leigos, representados pela maioria dos consumidores.

“A sociedade acha que a ANEEL só aumenta tarifa e que as resoluções da ANEEL são muito complicadas. Ninguém entende o que a ANEEL escreve. Às vezes acontece isso; nem as próprias pessoas da ANEEL conhecem efetivamente. Você sabe quantas resoluções a ANEEL fez desde a criação? 5500 resoluções. Isso é um absurdo”(S7).

Mesmo com a falta de percepção clara pela sociedade, a externalização dos resultados é considerada positiva, contribuindo de forma geral para a melhoria da sociedade.

4.3.16 Impacto de conhecimentos de outras organizações ou instituições

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 2 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 9 respostas identificaram este critério, sendo 89% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 57% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Castells (1999), relativos a redes de organizações; Lastres (1999), relativos a descentralização, terceirização e interação formando parcerias organizacionais; Serva (2001), relativos à dependência de ações de organizações, formação de uma sociedade de organizações e Nonaka e Takeuchi (1997), relativos à interação contínua com o ambiente externo.

Houve poucos relatos sobre o impacto do conhecimento de outras organizações e instituições, sendo identificadas as ações com o Governo (Ministério de Minas e energia, Meio Ambiente, Planejamento,...), e a sociedade representada pelos Agentes de Mercado (Concessionárias de energia e Investidores) e outras agências reguladoras (Águas, telefonia,...) e outras instituições que participam do setor (ONS, ELETROBRAS, ...).

“Na verdade o papel da agência reguladora é de intermediar vários outros segmentos: o governo, a sociedade, os agentes, investidores e outros interesses: ambiental, social e de infra-estrutura”(S13).

A área de gestão da informação mantém iniciativas para conciliação do conhecimento de diversas organizações parceiras, para a formação do *“portal do conhecimento do setor elétrico”*(S5).

4.3.17 Dissolução de burocracias pelo conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 6 respostas identificaram este critério, sendo 42% das percepções positivas. De todas as entrevistas 18% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Coelho (2004), relativos a aplicação da gestão do conhecimento para o planejamento estratégico, padronização de procedimentos, inovação e aprendizagem contínua; Castro (2003), relativos à administração para o público com reaproveitamento do passado histórico, Osborne e Gaebler (1992 apud SEABRA, 2001), relativos a mudanças nas

formas de administração pública e Seabra (2001), relativos a princípios gerenciais para a administração pública baseados nos conceitos modernos de administração do setor privado.

A dissolução de burocracias pelo conhecimento foi identificada pelas ações das pessoas, limitadas pelas determinações legais.

O serviço público foi caracterizado como um processo burocrático, havendo o entendimento sobre a necessidade de aprimorar mecanismos para redução da burocracia e melhoria do intercâmbio interno e externo a Organização.

“Acho que todo o serviço público é burocrático. Ainda vamos chegar a um patamar de maior resultados em conseguir eliminar burocracias desnecessárias”(S13).

“É importante ressaltar que não é tarefa fácil implementar um processo de gestão do conhecimento em órgãos que apresentam tal complexidade organizacional, cabe entretanto, buscar mecanismos que possibilitem, de forma estruturada, melhorar o intercâmbio interno entre as diversas esferas”(S14).

4.3.18 Propensão ao desenvolvimento intelectual e social dos indivíduos

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 2 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 7 respostas identificaram este critério, sendo 36% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 18% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Nonaka e Takeuchi (1997), relativos à interação como forma de elevação do conhecimento individual, organizacional e das fronteiras inter-organizacionais; Guevara Et Al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos à orientação do comportamento de indivíduos pelo conhecimento coletivo e Angeloni e Dazzi (2003), relativo a reavaliação contínua de competências, aprendizagem contínua e impactos para convivência social.

A propensão para o desenvolvimento intelectual e social dos indivíduos não foi identificada pelos entrevistados. Os poucos relatos efetivados, indicam a necessidade de melhorias na área de gestão de pessoas, no ambiente do trabalho, na segurança na manutenção do emprego e no fortalecimento ao apeço ao trabalho.

“Em tese os recursos humanos cuidam dessa parte social interna, o que melhora o ambiente de trabalho, diminui a insegurança, diminui os desgostos e a chateação”(S13).

4.3.19 Continuidade administrativa

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 5 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 9 respostas identificaram este critério, sendo 89% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 57% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Coelho (2004), relativos ao tratamento estratégico e a descontinuidade administrativa e Castro (2003), relativos a mudanças dos exercícios administrativos e sucessões, e reaproveitamento de conteúdos realizados no passado.

A continuidade administrativa pela gestão do conhecimento é auxiliada pelos mecanismos tecnológicos no processo de armazenamento de informações. Estes mecanismos ficam imunes às mudanças nas diretrizes políticas, preservando o conhecimento pelo armazenamento digital de documentos, imagens e vídeos, disponibilizados ao público interno e externo da Organização.

“O mais importante aqui, quanto administração no governo você tem uma política definida para um determinado governo e quando a troca as políticas mudam completamente e em alguns líderes são trocados, e você não tem esta continuidade de ações que foram tomadas, com a gestão do conhecimento, onde você possa facilmente armazenar as decisões tomadas e o porquê delas, acaba ficando um pouco imune a estas mudanças por mais que haja mudanças nas diretrizes políticas, o conhecimento daquelas pessoas para o trabalho sempre ficará armazenado”(S1).

Outro contexto para a continuidade é a não existência de um vínculo político direto ao período de governo, quando a nomeação da direção da organização pelo Senado Federal. Esta ação é salutar para a preservação do conhecimento organizacional, uma vez que possíveis sucessões da alta administração se dão em períodos intermediários de mudanças de governos.

“Da maneira que a Anel foi organizado a em que a diretoria da Anel não está vinculada diretamente ao governo, onde o início-fim não coincide com o fim do governo, na diretoria colegiada são cinco diretores que são nomeados num período diferente, então não há uma troca de uma vez, ocorrem trocas gradativas, assim a maneira de agir a personalidade da agência não é afetada. ..., mas no setor público em geral não é assim”(S1).

Também foi considerada determinante para a continuidade organizacional, a mobilização realizada para manter na Organização os contratos temporários, no período em que o concurso público não pôde ser realizado. Este período de preservação deu-se durante nove anos de atuação. A situação atual da Organização é marcada pela saída de temporários

dos postos de trabalho, sendo substituídos pelos concursados. Representa um marco no processo de manutenção do conhecimento organizacional, onde foi necessária a substituição dos indivíduos e a preservação do conhecimento.

“O momento atual, é um momento pra gente avaliar, tirar uma média do pensamento, da relação do indivíduo com a gente. Nós estamos numa fase de transição, pessoas que estão saindo e gostariam de ficar. Os que estão saindo, em determinado momento, podem até achar que a instituição não fez nada pra eu ficar, mas fez e em alguns casos, agiu, tentou, foi buscar alternativas em certas instituições”(S10).

A visibilidade da aplicação de um novo mecanismo de gestão se apresenta com o suporte de novos indivíduos para a Organização, no qual rompe-se a continuidade dos trabalhadores, mas não a continuidade organizacional. Neste sentido há a percepção de que este processo sucessório ocorreu sem problemas para o conhecimento organizacional. Entretanto esta percepção só poderá ser compreendida efetivamente no futuro pelo desempenho medido pelo resultado da Organização. Contudo, há indícios de que esta percepção não poderá ser medida pois a Organização atualmente não adota mecanismos para mensurar o conhecimento organizacional.

4.3.20 Capacitação e motivação dos trabalhadores

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 5 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 50% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 39% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Angeloni e Dazzi (2003), relativos a habilidade executiva de gerir o potencial humano, postura para o crescimento e reavaliação de competências.

Embora a relação existente entre a capacitação e a motivação não ter sido relatada, a capacitação dos trabalhadores foi considerada como não adequada, havendo a necessidade de revisão deste processo, de forma a promover a participação dos indivíduos.

“O programa de capacitação da ANEEL não é muito adequado. Não existe um programa de fato. É preciso que veja a necessidade da área, e aí vise os treinamentos necessário para os colaboradores, para que o desenvolvimento aconteça, e promova a participação. O que acontece é o contrario, surge um

curso que alguém acha interessante, e vai atrás de alguém para participar”(S11).

A motivação do trabalhador foi identificada principalmente pelos mecanismos salariais, não sendo identificado outro mecanismo motivador. Também foi relatada a pouca preocupação dos gestores para com os mecanismos de motivação.

“Se motiva porque, tem vocação, recebe um salário para motivação, fazer o que gostam, ser bem tratados. Existe motivação na ANEEL, mas estamos passando pela fase em que os temporários vão sair e isso prejudica, não motiva. A motivação é muito mais do trabalhador, do que uma preocupação de motivar da gerencia. Toda organização deve ter ações de motivar os colaboradores sejam eles os mais graduados ou menos graduados...”(S11).

Houve relatos de que a participação em cursos, seminários e disponibilidade de horários para estudo, são formas de motivação.

Foram considerados como inibidores à motivação e à capacitação, as restrições impostas às instituições públicas, além da diferença salarial entre os contratos temporários e os contratos efetivos de concursados, para a mesma função. A consequência desta inibição é a de que *“os indivíduos entram na Organização com a intenção de sair”(S13).*

4.3.21 Adequação da infra-estrutura tecnológica

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 2 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 12 respostas identificaram este critério, sendo 71% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 61% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Angeloni e Dazzi (2004), relativos a comunicação no ambiente global da sociedade do conhecimento por meio da tecnologia; Castells (1999), relativos a sociedade informacional e relações com a tecnologia informacional e Kaplan e Norton (1997), integração de processos por sistemas integrados e formação de cadeias informacionais.

A adequação da infra-estrutura tecnológica demonstra-se pertinente, tendo sido considerada suficiente para as necessidades da Organização, com propensão a melhorias.

O grande volume informacional tratado e divulgado pelos envolvidos demonstra ser o principal fator para a adequação.

“Se você olhar, o volume de informações é muito grande ou você tem instrumentos de estatística que permitam analisar ou você não consegue fazer nada”(S7).

O fator influente “Tecnologia de Informação e Comunicação para a Gestão do Conhecimento”, descreve mais detalhes relativos à adequação da infra estrutura tecnológica.

4.3.22 Sistemas de recompensa e reconhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 6 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 12 respostas identificaram este critério, sendo 21% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 18% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Seabra (2001), relativos a mudanças nos sistemas de recompensa relacionados a cultura; Coelho(2004) relativos a fragilidade de sistemas de recompensa e reconhecimento e Angeloni e Dazzi (2003), relativos a habilidade executiva de gerir o potencial humano.

Os sistemas de recompensa e reconhecimento foram considerados incipientes, sendo que a gratificação foi definida como forma de recompensa, mas não foi considerada o único mecanismo possível.

“...há só um fato de que as pessoas que entram hoje, entram com um salário baixo. Teve funcionário que saiu, porque diminuiu três vezes os salário para ficar numa função gratificada, assim como o salário para técnico é mais baixo, hoje você perde muitos técnicos que entram num concurso para sair para outro”(S13).

A insegurança dos trabalhadores de contrato temporário foi salientada, causada pelo não reconhecimento profissional, e neste sentido o conhecimento tornou-se mecanismo de barganha para a manutenção do emprego.

“O indivíduo não fica como peça fundamental, fundamental é o trabalho e o resultado, o trabalho saindo não importa quem esteja fazendo”(S13).

4.3.23 Uso de conceitos modernos da administração do setor privado

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 5 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 6 respostas identificaram este critério, sendo 58% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 25% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Lastres (1999), relativos a reestruturação de funções e atividades e implantação de novas estratégias de atuação; Osborne e Gaebler (1992 apud SEABRA, 2001), relativos a transformação da organização pública; Seabra (2001), relativos aos princípios gerenciais pela aplicação de conceitos da administração privada e Kaplan e Norton (1997), relativos a agilidade, eficiência e qualidade de processos integrados.

O uso de conceitos de administração do setor privado foi observado por alguns entrevistados. Os gestores, em sua maioria, são oriundos do setor privado e procuram aplicar estes conceitos.

“Acho que a própria administração vem tentando se modernizar, Há uma busca de melhoria, ... ainda é um pouco inibida em usar suas prerrogativas de ser uma atribuição e ser uma autarquia em regime especial. Ela poderia usar mais a prerrogativa de ter uma autonomia administrativa, que poderia estar levando a isso aqui” (S13).

Há uma referencia quanto a contratação de temporários, regidos por contratos de formatação diferenciada do contrato de concurso público, onde este tipo de contrato não continuará a ser adotado com os novos colaboradores.

Um dos grandes empecilhos para aplicação destes conceitos está vinculado a questões relativas ao poder político, considerado menos aparente e influente na organização privada.

“Eu estive vinte anos no setor privado, então eu tento trazer isso para aqui. Aqui eu encontro os conceitos do setor público, com o quais eu não compartilho. Eu gosto da coisa ágil, produtividade, eficiência, agilidade” (S6).

4.3.24 Manutenção e efetividade do conhecimento organizacional

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 9 respostas identificaram este critério, sendo 56% das percepções positivas. Sob todas as entrevistas 36% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Drucker (2001), relativo ao conceito de organização do conhecimento;

Coelho(2004), relativos a cultura para o compartilhamento do conhecimento; Guevara et al. (1998 Apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos a permanente associação e transformação do conhecimento organizacional e Nonaka e Takeuchi (1997), relativos a geração do conhecimento organizacional por processos de transmissão.

Não houve um consenso sobre a manutenção do conhecimento organizacional, pelas considerações de que o conhecimento está na cabeça dos indivíduos, e que parte destes indivíduos deixa a Organização (temporários com grande experiência acumulada).

A dificuldade para a manutenção e efetividade do conhecimento está no compartilhamento do conhecimento tácito, mas não em seu armazenamento, garantido pelos processos de gestão de documentos da Organização.

A manutenção do conhecimento organizacional pode ser representada pelo processo de troca de colaboradores temporários por efetivos, que manteve a Organização em funcionamento.

“Acho que a gente passou por uma prova de fogo que foi a alteração de um grande quantitativo de pessoas e que a ANEEL continuou funcionando”(S13).

De qualquer forma, a permanência de indivíduos não pode ser considerada como representativa para a efetividade e manutenção do conhecimento, devendo ser observada no decorrer do tempo e pela análise dos resultados a serem atingidos futuramente pela Organização.

4.3.25 Forma de liderança, trabalho e transparência de resultados para o público

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 2 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 10 respostas identificaram este critério, sendo 75% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 54% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Coelho (2004), relativos ao prestígio de serviços e público; Serva (2001), Durkein (1978) e Guerreiro Ramos (1983), relativos ao resultado organizacional para a sociedade e indivíduos da Organização.

A transparência de trabalho e resultado para o público foi identificada pela disposição de informações pelo portal da internet da Organização.

Apesar desta consideração, o processo de comunicação foi considerado pouco efetivo, havendo relatos de que não há divulgação de resultados da Organização.

“A ANEEL, ela tem sido um pouco tímida por falta de recurso, de orçamento. Mas eu tenho a impressão que ela deveria se dedicar um pouco mais a isso para que mudasse a percepção da sociedade das coisas que são feitas aqui, dos benefícios que a sociedade teria se isso fosse até mais efetivo” (S6).

4.3.26 Poder pelo domínio do conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 1 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 1 resposta identificou este critério, sendo 100% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 7% das percepções foram positivas.

Estas verbalizações permitem o entendimento dos conceitos identificados por Neves (2003), relativos a utilização intensiva de conhecimento e a relação do indivíduo nos níveis organizacionais e Tedesco (2002), relativos a desaparecimento de desigualdades e relações de poder pelo domínio do conhecimento.

O poder pelo domínio do conhecimento foi identificado como uma forma de buscar valor ao profissional. Mas o processo de transição de temporários para efetivos e a troca de gestores, demonstrou que este poder é relativo. Não havendo uma relação clara sobre o domínio do conhecimento e poder na Organização.

“Porque existe uma cultura, a cultura do saber, o compartilhamento do saber não é efetuado pelas pessoas. ..., pois o conhecimento é poder. Qualquer coisa que fizermos, formas, estratégias, ... enquanto o conhecimento for moeda de troca, nada vai acontecer” (S4).

O conhecimento de uma forma ou de outra foi repassado pelos indivíduos, onde os mecanismos de retenção de informações adotados, parecem ser efetivos para o repasse do conhecimento.

Observa-se porém, uma interferência maior do poder político sobre o poder do conhecimento, na forma de determinação legal da formação da estrutura de trabalho da Organização.

4.4 Fatores Influentes na Gestão do Conhecimento

Neste capítulo são consolidadas as interpretações sobre as verbalizações relativas aos quatro fatores influentes a gestão do conhecimento definidos no referencial teórico.

4.4.1 Fator I: Cultura organizacional

Para investigar a influência da Cultura Organizacional para a Gestão do Conhecimento, foram considerados onze (11) critérios, tendo sido construídos inicialmente 9 critérios e agregados, mais 2 após a realização das entrevistas:

1. Criação, Aquisição, Uso e Compartilhamento de conhecimentos;
2. Princípios e valores de colaboração e aprendizagem;
3. Políticas para reconhecer iniciativas de valor à gestão do conhecimento;
4. Contribuição dos sistemas e plataformas tecnológicas;
5. Sistemas de recompensa baseados no valor do conhecimento;
6. Ações pela necessidade de gerenciar o conhecimento;
7. O exemplo a partir dos gestores e influência aos trabalhadores para a disseminação, compartilhamento e criação de conhecimentos;
8. Conforto e motivação para a troca de experiências e disseminar o conhecimento;
9. Conhecimento como um ativo intangível;
10. Performance, Eficácia, Renovação e continuidade organizacional;
11. Modelagem do comportamento coletivo e comportamento Individual;

O gráfico 2 está baseado nas consolidações de respostas quantitativas das entrevistas conforme anexo B, e consolida as percepções dos entrevistados identificando os percentuais de todas as entrevistas e os percentuais sobre as respostas de entrevistados que focaram diretamente o critério.

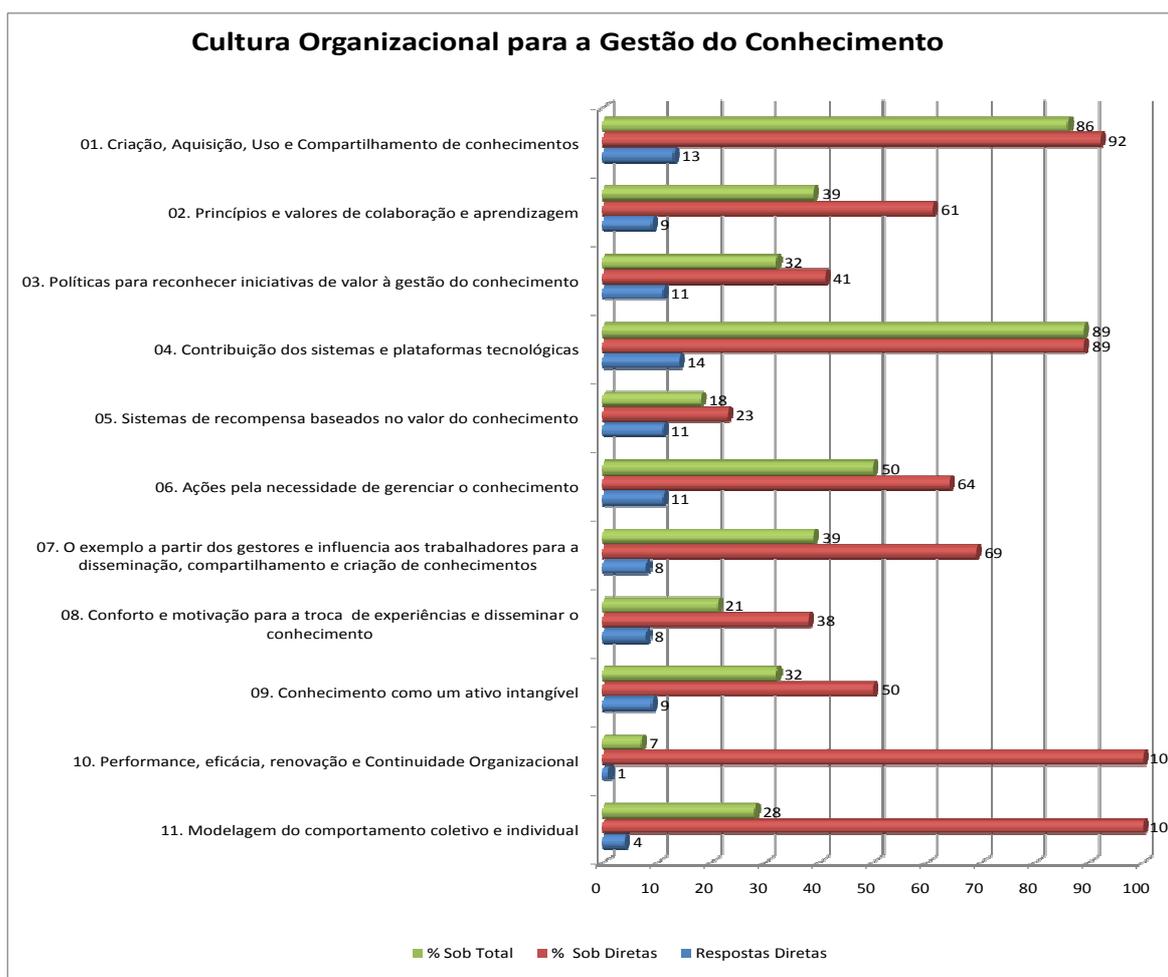


GRÁFICO 2 Critérios para o fator cultura organizacional para a gestão do conhecimento – Percepções positivas sob totais de entrevistas e respostas diretas.

4.4.1.1 Criação, Aquisição, Uso e Compartilhamento de conhecimentos

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 17 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 13 respostas identificaram este critério, sendo 92% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 86% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Beazley, Boenisch e Harden(2002) e Figueiredo (2005), relativos ao suporte a compartilhar, adquirir e preservar o conhecimento; Cassapo (2003) relativos a vantagem individual e organizacional pelo compartilhamento (2003) e Figueiredo (2005) relativos a cultura para criar e utilizar o conhecimento.

A cultura para criação, aquisição, uso e compartilhamento e armazenamento do conhecimento acontece de modo implícito na Organização. Esta cultura foi estabelecida desde a implantação da Organização, que previa a troca futura de trabalhadores, tendo sido necessário implantar mecanismos para preservação de informações e conhecimentos.

“A própria alta administração tinha esta preocupação, talvez até pela visão de futuro de que haveria a necessidade de troca dos indivíduos, ... preocupação em ter uma política que gestão do conhecimento de modo que se pudesse armazenar e compartilhar no futuro o conhecimento destes indivíduos” (S1).

O processo de armazenamento se dá pela digitalização de notas técnicas e documentos processuais, permitindo a plena recuperação de informações e difusão do conhecimento.

“O que contribui muito para a difusão do conhecimento, é a manifestação da ANEEL através de notas técnicas, , ela está registrando um posicionamento técnico sobre um determinado assunto. Isso é uma das práticas da ANEEL que fomenta e difunde muito o conhecimento” (S10).

O compartilhamento e interações podem ser expressos pelas reuniões internas e públicas, que são suportadas pelos mecanismos tecnológicos de sistemas de informação, automatizando tarefas e armazenando conteúdos criados pelos técnicos, analistas e especialistas da Organização. Esta atividade é considerada estratégica para manter o conhecimento organizacional.

“Estamos vendo que a área da informática se transformou na área da informação e esta se transformando na área do conhecimento, ... existem uma série de sistemas estratégicos que são desenvolvidos e competências necessárias, a exemplo, compensação financeira, fiscalização, nos quais se tem muito conhecimento agregado” (S5).

Dificuldades para partilha do conhecimento foram expressas pela não divulgação do conhecimento após sua aquisição pelos indivíduos e retenção proposital do conhecimento, entendido como “moeda de troca” para valorização do indivíduo.

A Organização não mantém processos formais de identificação e divulgação do conhecimento obtido.

4.4.1.2 Princípios e valores de colaboração e aprendizagem

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 5 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 9 respostas identificaram este critério, sendo 61% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 39% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Cassapo (2003) e Bukowitz e Wiliams (2002), relativos a princípios, normas e valores de colaboração e aprendizagem e Figueiredo (2005), relativos aos modos e intensidade de aprendizagem.

Os princípios de colaboração e aprendizagem demonstram-se fracos na Organização, havendo poucos mecanismos que favoreçam a colaboração. Os mecanismos tecnológicos favorecem a aprendizagem, mas são fracamente utilizados, exemplificados pelos meios tecnológicos de discussões virtuais e ensino à distância.

A aprendizagem foi definida como um processo falho ao determinar necessidade de aprendizado e pelo retorno aplicado. Trata-se de um mecanismo que necessita de aperfeiçoamento para o exercício das competências pessoais e para favorecer a gestão do conhecimento.

“Nós é que temos que descobrir quais as maneiras de aperfeiçoar estas pessoas para que elas possam se desenvolverem neste campo do conhecimento para exercerem esses papéis que estão aqui”(S3).

“É preciso olhar as minhas necessidades reais e estruturar o aprendizado para essas necessidades. ... Claro que isto é um desafio extraordinário porque para isso teríamos que fazer uma análise continuada de todo conhecimento que tem na instituição, ou seja, será que todo mundo que está na instituição tem conhecimento suficiente para exercer os seus papéis?”(S3).

4.4.1.3 Políticas para reconhecer iniciativas de valor à gestão do conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 10 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 41% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 32% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Cassapo (2003) relativos a seguir os valores propostos a gestão do conhecimento e Figueiredo (2005) relativos a medidas e políticas para avaliar e reconhecer o valor da gestão do conhecimento.

As políticas para reconhecer iniciativas de valor na gestão do conhecimento começam a despontar na Organização, alicerçadas pelos processos de gestão de recursos humanos.

Em muitos casos esta política é aplicada de forma intuitiva, não havendo um setor responsável pela implantação, controle ou acompanhamento sistematizado da gestão do conhecimento organizacional.

“Acho que não tem uma política definida. Acho que pode ter uma política de forma intuitiva, não estruturada. Acho que a agência não tem uma política de detectar as iniciativas das pessoas, medir, saber, dizendo que determinadas pessoas são extremamente criativas e têm iniciativa, isso não é muito sistematizado”(S3).

Há pouca preocupação da alta administração para com este processo foi considerada negativa para a cultura.

Também foi constatada a dificuldade de interações e integração entre as áreas organizacionais.

“Deve ser algo que venha talvez de uma decisão da Diretoria e seja cobrado. Essa Cultura se quiser que floresça tem de ser implantada através de ações organizadas e sistematizadas”(S5).

“A instituição acaba reconhecendo essas pessoas naturalmente, não é deliberado, não é uma política. Acaba não fazendo parte da cultura da Organização”(S10)

“Alguns critérios culturais relacionados à grande fragmentação da Organização, resultam em dificuldades de integração e interação e contribuem negativamente”(S14).

4.4.1.4 Contribuição dos sistemas e plataformas tecnológicas

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 7 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 14 respostas identificaram este critério, sendo 89% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 89% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Figueiredo (2005) relativos a facilitar e contribuir para o compartilhar, interagir, trocar, aprender, colaborar e ensinar e Bukowitz e Williams (2002), relativos a propensão a formação do conhecimento.

A disponibilização de plataformas tecnológicas é considerada de excelência na Organização, disponibilizada em excesso para alguns indivíduos, pela sua capacidade de absorção e uso.

“Sistemas e plataformas tecnológicas são colocados a disposição, me causa perplexidade o tanto de novidade colocada ao nosso dispor, muito mais rápido que a minha capacidade de assimilar de absorver” (S2).

Também foi considerada de excelência a disponibilização de informações, pela Organização, na internet. Mas a forma de disponibilização de sistemas de informação foi questionada pelos entrevistados, devido a peculiaridade que cada setor tem para criação destes sistemas e a capacidade de entrega da área de gestão da informação. Foi relatada a necessidade de reformulação dos processos deste setor para atendimento das demandas.

“Nosso campo aqui é vasto nisso, nós temos inúmeros softwares necessários de serem aperfeiçoados, desenvolvidos e aprimorados. A forma como a agência está estruturada neste campo, a meu ver, é muito embrionária. Tem uma área que não tem a quantidade de expertise suficiente, ... Penso que os desafios da tecnologia no campo regulatório, são tão amplos e grandes o suficiente para exigir que aquela área seja totalmente reformulada para atender estes pressupostos” (S3).

Foi considerado que a área de gestão da informação da Organização é o fomentador do processo de gestão do conhecimento.

“... empresas quando fazem essa gestão do conhecimento, acaba sendo uma área que afeta a meta do Organização, acaba ficando junto com o pessoal da gestão da informação” (S9).

4.4.1.5 Sistemas de recompensa baseados no valor do conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 5 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 23% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 18% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Beazley, Boenisch e Harden (2002), relativos a projetos e administração de recompensas para gestão do conhecimento e Seabra (2001), relativos a mudança cultural para repensar o conhecimento gerado na Organização.

Não foram reconhecidos mecanismos ou sistemas de recompensa baseados no conhecimento, por se tratar de uma instituição pública.

“No setor público,...tem uma série de restrições da legislação que não que permitem, por exemplo dar alguma premiação por que você teve uma grande idéia” (S1).

Apesar do trabalho ser reconhecido, não há um sistema de recompensas definido ou aplicado de forma estruturada.

“Ainda deixa a desejar essa questão de sistemas de recompensas. Falta as pessoas serem reconhecidas pelo trabalho que produzem. Não há uma ação deliberada, porque as pessoas acabam sendo reconhecidas pelo que produzem, não é porque tenha um sistema claramente definido de recompensar ou de reconhecer esse trabalho da pessoa, a produção acadêmica, a produção científica ...”(S10).

4.4.1.6 Ações pela necessidade de gerenciar o conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 8 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 64% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 50% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Beazley, Boenisch e Harden (2002), relativos a compreensão do valor cultural para gerenciar o conhecimento; Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos a reflexão sob experiências e práticas para a gestão do conhecimento; Bukowitz e Williams (2002), relativos a internalização pelos indivíduos da cultura para a gestão do conhecimento.

Os relatos identificam que as ações pela necessidade de gerenciar o conhecimento dependem das características do gestor, ocorrendo informalmente na Organização.

“Quando se armazena um conhecimento mas não gerencia, não tira proveito desta situação”(S1).

“Estas ações são muito pontuais, ocasionais e muito de natureza pessoal e dependendo do tipo de situação, do tipo que seja o gerente se dá maior ou menor valor a isto”(S2).

“Claro que a gente já está vendo o apoio da diretoria aí. Mas não existe um grande movimento no sentido de dizer assim, ‘olha, nós estamos preocupados com a perda de conhecimento, nós estamos preocupados em implantar um sistema de gestão do conhecimento, para que não se perca total’”(S9).

A inexistência deste processo repercute nos resultados organizacionais sendo consenso a necessidade de efetivar ações visando a gestão do conhecimento organizacional.

“Para ser um bom regulador eu preciso desenvolver as áreas do conhecimento na regulação, definição, distribuição. Acho que não temos. Esse campo de formação voltado para necessidade do regulador, não tem estruturado no mundo acadêmico. ... a agência por essa razão, teria que se desenvolver, se preparar, ... ela tem que ter um vínculo forte com a academia, para

desenvolvimento deste conhecimento, para aquelas necessidades que o regulador é demandado. ..., na realidade nós fazemos uso do conhecimento das pessoas que entraram na agência, se elas não tem conhecimento suficiente, então é um deficiência”(S3).

4.4.1.7 O exemplo a partir dos gestores e influência aos trabalhadores para a disseminação, compartilhamento e criação de conhecimentos

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 8 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 8 respostas identificaram este critério, sendo 69% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 39% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Cassapo (2003), relativos a exemplificação pelo gestor para aplicação dos princípios da gestão do conhecimento.

Este critério é considerado como fator determinante, mas não único para a geração do conhecimento.

“É fundamental pois o gestor passa a ser um espelho, um norte para qualquer trabalhador. Ele é um líder para o processo e a tendência é você se comportar como líder, embora eu ache que o conhecimento não vem só do gestor o conhecimento vem a todos elementos”(S1).

A estrutura horizontal da Organização tende a facilitar a harmônia a partir da diretoria da Organização, mas a disseminação entre os gestores (superintendentes) foi questionada, bem como o processo de disseminação do conhecimento ao corpo técnico, devido a comunicação pouco assertiva.

“A estrutura horizontalizada da ANEEL com apenas dois níveis decisórios e um corpo técnico. A questão do conhecimento e da informação, deveria ser uma decorrência natural desta estrutura horizontal e enxuta”(S2).

A influência dos gestores no favorecimento à auto-instrução e ao processo de aprendizagem foi reconhecida pelos entrevistados, indicando uma dependência aos esforços dos próprios trabalhadores.

“...,não se pode esperar que pessoas, por esforço pessoal, resolvam o problema da instituição; tem que ter ferramentas, tem que ter caminhos, tem que ter liderança até para deixar esses especialistas do tamanho desejado pelos gestores...”(S11).

4.4.1.8 Conforto e motivação para a troca de experiências e disseminação do conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 8 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 8 respostas identificaram este critério, sendo 38% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 21% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Figueiredo (2005), relativos à necessidade de compartilhar; Seabra (2001), relativos à motivação pela recompensa e Bukowitz e Wiliams (2002), relativos à motivação pela valorização do conhecimento aplicado.

A maioria dos relatos considera que não há conforto e motivação para a troca de experiências e disseminação do conhecimento no momento atual, apesar de já ter havido anteriormente.

“O que se percebe dentro da agência, com o trabalho, e até considerando a idade da agência, os profissionais que trabalham dentro da agência, sinto que têm um sentimento, da internalização do conhecimento de diversas áreas e é isso que define uma cultura da gente”(S8).

“Como nós ainda temos essas coisa da transitoriedade, a cultura para isto ainda fica numa espécie de ebulição”(S3).

Esta característica é percebida pelas atitudes dos trabalhadores e pelo momento que a Organização vivencia, relativo ao desligamento de trabalhadores temporários, caracterizada pelo desconforto que os trabalhadores têm de ter de repassar conhecimentos, tendo sido definida a saída destes trabalhadores de forma involuntária.

“Só se produz , se for estabelecido um ambiente de confiabilidade, o que temos hoje é uma relação de desconfiança, não existe conforto nenhum para as pessoas fazerem troca de conhecimentos”(S4).

“Existe por parte dos temporários que estão saindo, desconforto de passar o conhecimento, sabendo que ele ta saindo e ta deixando em seu lugar um concursado e ele sabe que esse concursado vai ficar pouco tempo porque ele sabe que os salário baixo. Isso gera um certo desconforto e a necessidade da presença muito forte e efetiva do superintendente, para que isso não interfira nos resultados”(S4).

Apesar do desconforto, a importância da troca e motivação é percebida, sendo que os resultados gerados na forma de documentos processuais são considerados consistentes e refletem o pleno conhecimento dos trabalhadores.

4.4.1.9 Conhecimento como um ativo intangível

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 8 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 9 respostas identificaram este critério, sendo 50% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 32% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Bukowitz e Williams (2002), relativos à riqueza gerada pelo conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologia, software, know-how, licenças, marcas e segredos comerciais.

Há uma parcialidade de relatos que consideram o conhecimento na Organização como um ativo, e outros não, permanecendo uma incógnita sobre a percepção da Organização sobre o significado de ativos intangíveis.

Pela sua complexidade e dificuldade de formação este conhecimento é considerado essencial.

“É considerado um ativo, percebido sem dúvida. Exemplo tenho um engenheiro aqui que há dois anos não sabia o que era usina hidrelétrica, hoje é um excelente analista dentro de um projeto. Exatamente pela troca de conhecimento, entre os profissionais, entre as equipe disciplinar o trabalho em equipe. Dá pra medir sem dúvida nenhuma”(S8).

Quanto ao sentido de intangível, quando interpretado como sendo algo não possível de alcançar ou ser atingido, este não é considerado intangível, mas sim complexo, algo que leva um longo tempo para ser atingido.

“Acho que ela é exatamente um ativo tangível, no sentido de alcançá-lo. Todos nós temos condições de alcançar”(S13).

Há o reconhecimento de que o conhecimento está arraigado às pessoas e que alguns trabalhadores são importantes para alguns processos organizacionais pelo conhecimento que mantêm sobre o processo.

“Esse é um desafio extraordinário. A agência deveria ter aqui um grupo seletor de conhecedores do campo regulatório para analisar o institucional. ... Para isso demanda uma capacidade extraordinária de pessoas que demandam conhecimento muito amplo desse mundo regulatório. Não é ficar regulando assunto específico de regulação, são técnicos pensantes: pensam, analisam e que não tem atribuição para entregar um produto amanhã”(S13).

“As pessoas estão produzindo, quem produz acaba sobressaindo e as pessoas lembram de uma ou outra pessoa que é competente porque já produziu muita coisa em determinado campo”(S10).

4.4.1.10 *Performance, Eficácia, Renovação e continuidade organizacional*

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 2 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 1 resposta identificou este critério, sendo 100% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 7% das percepções foram positivas.

Estas verbalizações permitem o entendimento dos conceitos identificados por Beazley, Boenisch e Harden (2002), relativos a afetar níveis de performance organizacional e continuidade organizacional; Figueiredo (2005), relativos à eficácia e sinergia com o mercado e Coelho (2004), relativos a descontinuidade administrativa e melhoria do desempenho funcional e organizacional.

A Organização vive um processo de renovação do corpo de trabalhadores, desta forma há a consideração da renovação de trabalhadores e seu conhecimento, com repasse pelos trabalhadores antigos e que deixam a Organização, com base no conhecimento já construído.

A manutenção deste conhecimento para a continuidade da Organização foi considerada questão de sobrevivência, não de manutenção da cultura organizacional.

Este critério merece uma avaliação mais criteriosa pela Organização, tendo em vista uma posição futura sobre o conhecimento organizacional resultante.

“A preocupação hoje, nem é tanto no estabelecimento de uma gestão do conhecimento com profundidade, mas a questão é quase de sobrevivência, de deixar isso funcionando com essa nova turma que está chegando, sem nenhuma experiência. São pessoas preparadas, pessoas com uma cultura, aquela base cultural necessária para começar, mas é pra começar mesmo. Então tem que treinar, para daqui a alguns anos, pegar a cultura da regulação” (S6).

4.4.1.11 *Modelagem do comportamento coletivo e comportamento individual*

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 4 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 28% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Beazley, Boenisch e Harden (2002), relativos ao comportamento coletivo das

organizações e influência no comportamento dos indivíduos e Guevara et al.(1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos às práticas e reflexos dos indivíduos na organização.

Conforme relatos, a cultura para a modelagem do comportamento coletivo e individual está sendo construída de forma a fortalecer o reconhecimento da Organização como instituição pública.

“A agencia começa a criar ou estabelecer uma cultura. Cultura de que aqui as pessoas têm que defender o interesse público, tem que ser pessoas dedicadas. A instituição tem que ser reconhecida”(S3).

A modelagem do comportamento coletivo se dá a partir do modelo organizacional horizontal, que, diferenciada do modelo hierárquico clássico, caracteriza de forma inédita o comportamento dos indivíduos. O comportamento pela transparência das ações predomina na Organização, sendo este moldado e cultivado entre gestores e trabalhadores.

“Alguns fatores incorporados na cultura institucional contribuem favoravelmente para a implementação de um processo de gestão do conhecimento, com destaque à cultura de transparência inerente à missão do regulador.; à visão técnica (versus a política) que predomina na Organização; um quadro de servidores novos com potencial de absorver novas práticas que contribuam para modernização, desenvolvimento e eficiência da atuação; a vivência de um processo de transição que expõe a necessidade premente de um processo de gestão sustentável para o conhecimento no âmbito da Agência”(S14).

4.4.2 Fator II: Formas de administração, gestão e liderança

Para investigar a influência das Formas de Administração, Gestão e Liderança, foram considerados vinte e um (21) critérios, tendo sido construídos inicialmente 16 critérios e desmembrados e agregados, mais 5 após a realização das entrevistas:

1. Gerência do conhecimento como um ativo corporativo;
2. Melhoria dos processos de trabalho baseados no conhecimento;
3. Obtenção de informações para a tomada de decisão estratégica;
4. Adoção de mecanismos para aprimorar os processos de inteligência organizacional;
5. Identificação e aplicação de formas de captar o conhecimento e fortalecer a aprendizagem;
6. Formação da consciência do valor do conhecimento;

7. Identificação dos trabalhadores chaves de conhecimento;
8. Adoção de mecanismos para clarificar, encorajar e recompensar a geração, uso e partilha do conhecimento;
9. Aplicação de indicadores para medir e acompanhar as ações praticadas e os resultados obtidos pela valorização do conhecimento;
10. Preparação e coordenação das atividades dos trabalhadores do conhecimento, para formação do intelecto em produtos e serviços;
11. Proteção de ativos intelectuais da organização;
12. Motivação e envolvimento da alta administração para os processos de gestão do conhecimento;
13. Atuação como mentores, guias ou facilitadores, influenciando os membros do grupo, agregando valor às idéias e à criatividade;
14. Identificação do papel da gestão de pessoas para efetivar o ambiente de conhecimento intensivo;
15. Estímulo à confiança para o fortalecimento das relações entre gestores e colaboradores;
16. A gerência pelo sistema de gestão do conhecimento do planejamento estratégico dos serviços públicos;
17. A gerência pelo sistema de gestão do conhecimento de padronização e melhorias de procedimentos;
18. A gerência pelo sistema de gestão do conhecimento do capital intelectual;
19. A gerência pelo sistema de gestão do conhecimento da inovação;
20. A gerência pelo sistema de gestão do conhecimento da aprendizagem contínua;
21. Aplicação de novos modelos organizacionais para a gestão do conhecimento.

O gráfico 3 está baseado nas consolidações de respostas quantitativas das entrevistas conforme anexo B, e consolida as percepções dos entrevistados identificando os percentuais de todas as entrevistas e os percentuais sobre as respostas de entrevistados que focaram diretamente o critério.

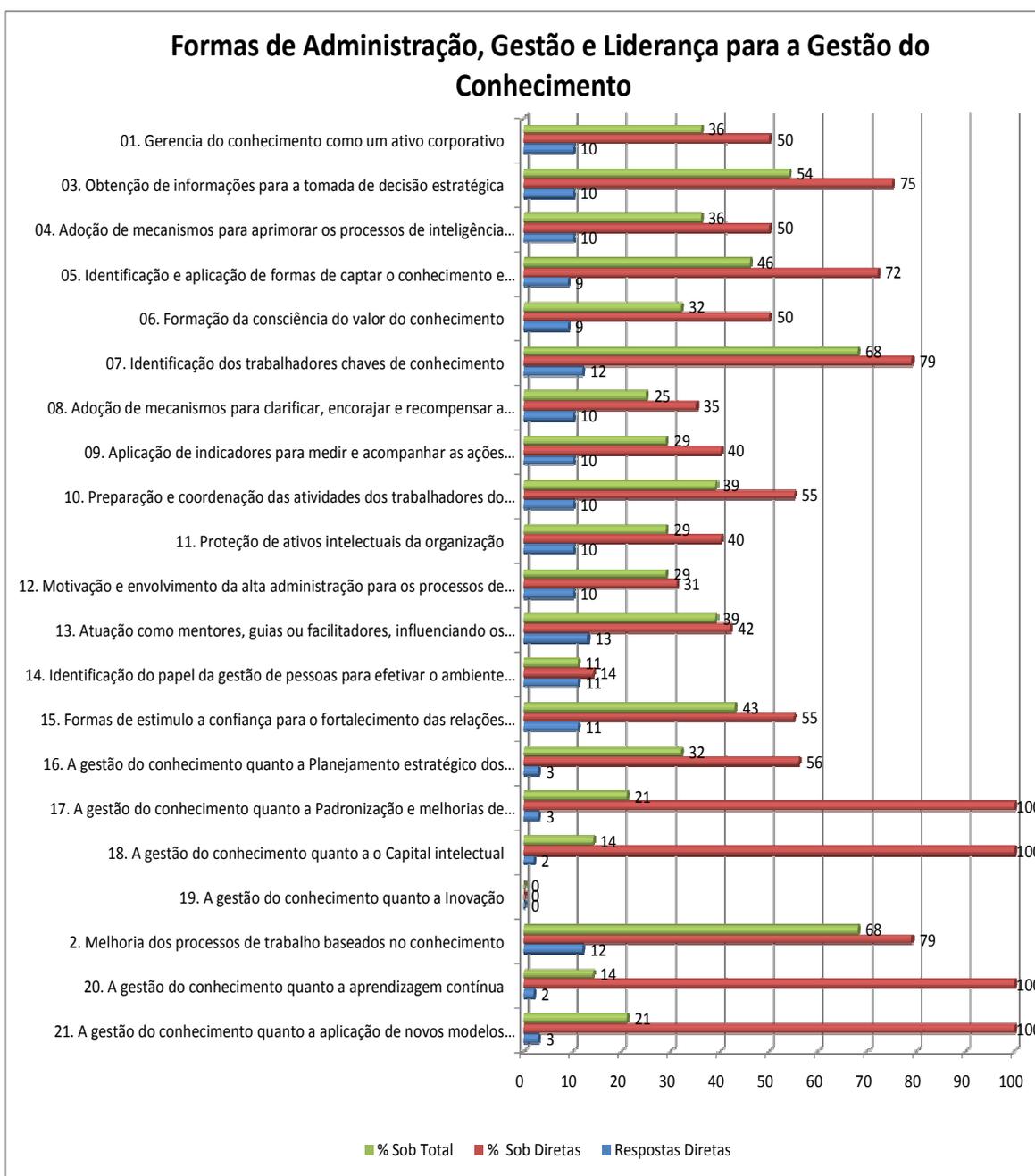


GRÁFICO 3 Critérios para o fator formas de administração, gestão e liderança para a gestão do conhecimento – Percepções positivas sob totais de entrevistas e respostas diretas.

4.4.2.1 Gerência do conhecimento como um ativo corporativo

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 5 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 10 respostas identificaram este critério, sendo 50% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 36% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Davenport e Prusak (1998), relativos a reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo.

A gerência do conhecimento como um ativo corporativo não é reconhecida ou estruturada na Organização.

“Nada adianta se não tiver mecanismos que facilitem a gestão do conhecimento, que facilita o armazenamento do conhecimento, mas não tem uma gerência que use aquele como um ativo para o Organização, e que não use para a tomada de decisão, que mantenha o conhecimento somente armazenado”(S1).

“Quando a gente fala da gestão do conhecimento como um ativo corporativo e isto não é prioridades na agência”(S4).

Foi considerada também a pouca capacitação para a gestão de ativos, porém os relatos consideram que este é um mecanismo necessário para a gestão do conhecimento.

“Não adianta muito você ter um grupo de exímios conhecedores do sistema, se você não tem alguém que coordene, que gerencie essa quantidade de pessoas.”(S5).

“Não vejo isso ainda como uma ação entronizada nas pessoas. Ela não está ainda cristalizada, não está ainda dominada, não uma coisa que me pareça esteja realmente na cabeça dos líderes e dos empregados”(S3).

4.4.2.2 Melhoria dos processos de trabalho baseados no conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 12 respostas identificaram este critério, sendo 79% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 68% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Handy (1984 apud MONTUSCHI, 2001), relativos ao apoio da empresa para os processos de trabalho de conhecimento; Lastres (1999), relativos às readaptações e reestruturações das tarefas de trabalhos baseados no conhecimento; Almeida e Taborda (2001) relativos à aplicação do conhecimento ao trabalho humano e melhoria dos processos de trabalho e Drucker (1994), relativos ao conhecimento como recurso chave.

As melhorias dos processos de trabalho baseados no conhecimento foram definidas como ações não planejadas, ocorrendo de forma intuitiva pelo apoio ao aprendizado e pela agregação de melhores práticas ou modelos consolidados de tarefas e ações na execução de atividades.

“Até acho que isso acaba passando numa forma subliminar, na medida que os gerentes, estimulam e autorizam e aprovam a participação dos funcionários em eventos para a ampliação do conhecimento, para atualização do conhecimento, para a reciclagem do conhecimento. Acredito que de uma forma não estruturada não planejada, existe realmente o reconhecimento, para que aja o conhecimento naquela áreas de atuação, uma ampliação do conhecimento”(S2).

Alguns procedimentos são adotados para a melhoria dos processos de trabalho, pelo “Mapeamento de Processos”, que busca agregar as atividades que devem ser executadas em diferentes setores. Este procedimento, executado em toda a Organização, é identificado como um mecanismo de apoio a gestão do conhecimento organizacional.

Foram relatadas dificuldades para a melhoria dos processos devido a perda de trabalhadores, em essência pela perda do conhecimento da expertise destes trabalhadores.

“Ela está perdendo essas pessoas, as pessoas que estão chegando, embora detenham determinados conhecimentos, não sabem exatamente quais são as demandas da instituição. A dificuldade que tem hoje a instituição é de correlacionar o conhecimento que as pessoas dispõem com as necessidades da demanda da agência. ... quem chega embora possa ter um vasto conhecimento não tem a percepção exata desse mundo que ele chegou. Isso é um grande desafio de estabelecer a gestão do que precisa com o que ele dispõe”(S3).

4.4.2.3 Obtenção de informações para a tomada de decisão estratégica

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 10 respostas identificaram este critério, sendo 75% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 54% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Almeida e Taborda (2001), relativos a informação e o conhecimento como recursos estratégicos e Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), relativos a obtenção de informações e conhecimento de forma rápida para a tomada de decisões.

A obtenção de informações para a tomada de decisão estratégica está apoiada nas tecnologias de Informação.

“No meu dia-a-dia de trabalho e para tomar uma decisão, e foi justamente nesta linha de apoio a tomada de decisão que foi criado um sistema de apoio decisão o SAD, que reunia grande parte das bases de dados existente na ANEEL, tanto para gestores quanto aos colaboradores a partir da percepção do responsável pela informação, que entende o que ela contém de mais importante, ele agrega valor aquela informação de modo que ela chegue para o destinatário com algo a mais, é agregar valor aquele dado, e isto tem ajudado muito a questão da tomada de decisão”(S1).

Este processo é considerado difícil, pela complexidade dos assuntos, distribuídos pelas diferentes áreas organizacionais. A ação organizacional está baseada numa agenda de objetivos estratégicos, divulgadas para todas as lideranças, inclusive as lideranças informais.

Os aspectos estratégicos referentes a regulação, não são claros para alguns entrevistados, tendo sido destacado que os gestores não participam diretamente das decisões estratégicas, sendo esta uma ação voltada ao corpo de diretores.

“A coisa mais difícil é você ter acesso as informações, para a tomada de decisão estratégicas. Agora se fez uma agenda de objetivos estratégicos na Organização. Foi um trabalho que reuniu todo o corpo gerencial, e que é um ponto de partida. Mas não considero ainda que os gestores participemos das decisões estratégicas na ANEEL”(S2).

4.4.2.4 Adoção de mecanismos para aprimorar os processos de inteligência organizacional

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 5 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 10 respostas identificaram este critério, sendo 50% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 36% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Almeida e Taborda (2001), relativos a melhoria dos processos de trabalho do conhecimento; Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), relativos ao aprimoramento dos processos de inteligência; Castro (2003), relativos a valorização de idéias, criatividade e talento e Figueiredo (2005), relativos à mobilização do conhecimento e processos de aprendizado.

Os mecanismos para aprimorar os processos de inteligência organizacional se iniciaram pelo “Mapeamento de Processos”, executado na Organização, mas são considerados incipientes.

As ações não são planejadas para identificar ou medir a proporção de melhorias efetivas da inteligência organizacional, não existindo indicadores.

A estrutura da Organização distribuída em três níveis foi considerada um facilitador para aprimorar os processos de inteligência organizacional, devido a facilidade do tráfego informacional.

4.4.2.5 Identificação e aplicação de formas de captar o conhecimento e fortalecer a aprendizagem

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 6 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 9 respostas identificaram este critério, sendo 72% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 46% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Stewart (1998), relativos ao conhecimento especializado, o planejamento e organização do trabalho; Brandão e Teixeira (2003), relativos à educação, pesquisa e aprendizagem e Nonaka e Takeuchi (1997), relativos a combinação do conhecimento existente ao conhecimento recém criado.

As formas de identificar e captar o conhecimento para o fortalecimento da aprendizagem estão baseadas nos registros de documentos existentes, no aprendizado pelo dia a dia, nas reuniões públicas, nos pareceres efetivados pelos trabalhadores, sendo praticadas de forma desordenada e dependentes do perfil do gestor para seu incentivo.

“A aprendizagem se faz de forma continuada, não é estanque. A aprendizagem é disseminada, não é uma coisa só de uso ou domínio de um único ou de cada um ..., o aprendizado é compartilhado” (S3).

4.4.2.6 Formação da consciência do valor do conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 9 respostas identificaram este critério, sendo 50% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 32% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Davenport e Prusak(1998), relativos à promoção do valor do conhecimento e o esclarecer, o encorajar e o dirigir a necessidade de geração do conhecimento; Bragheti

(2003), Castro (2003), relativos à valorização de idéias, criatividade e talentos; Angeloni e Dazzi (2004), relativos ao poder pelo conhecimento; Lastres (1999), relativos ao conhecimento como fonte de produtividade e crescimento não esgotáveis e Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos ao crescimento permanente do conhecimento.

Os relatos definem que a formação da consciência do valor do conhecimento acontece de forma não estruturada, sendo reconhecida a necessidade de conscientização.

“Eu acho que tem, faz uso, mas não é uma coisa estruturada. ..., eu preciso ver quais os conhecimentos que temos, de quais precisamos e definir essa trajetória. Para definir essa trajetória precisa ter o diagnóstico e depois da necessidade, aplicar o desenvolvimento a ser adquirido. Isso tem de uma forma empírica, não muito ordenada.”(S3).

Houve relatos de que os gestores e técnicos não sabem da importância do que conhecem, havendo o respeito aos trabalhadores pelo conhecimento que aplicam.

“... sem nenhum demérito da capacidade e a competências dos gestores e técnicos, o que eu percebo é que eles não percebem a importância do que eles conhecem e sabem”(S2).

4.4.2.7 Identificação dos trabalhadores chaves de conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 12 respostas identificaram este critério, sendo 79% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 68% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Davenport e Prusak (1998), relativos à identificação de trabalhadores chave do conhecimento; Quinn, Anderson e Finkelstein (2000), relativos à demanda de conhecimento profissional para níveis mais avançados; Drucker (1994) e Almeida e Taborda (2001), relativos às características dos trabalhadores do conhecimento; Stewart (1998), relativos a mudança do perfil do gestor para guardião do conhecimento e avaliação dos trabalhadores pelo resultado que alcançam; Handy (1984 apud MONTUSCHI, 2001), relativos ao surgimento dos trabalhadores do conhecimento; Brandão e Teixeira (2003), relativos ao trabalhador como elemento decisivo e força produtiva e Lévy e Authier (2000 apud LEITE, 2004), relativos à identificação de competências dos trabalhadores.

Os trabalhadores chaves do conhecimento são identificados pela aplicação de seu conhecimento no dia-a-dia, e percepção dos resultados operacionais.

“A gente tem umas figuras que se tornaram emblemáticas, de um modo geral pelas suas competências. ..., você sabe que fulano é muito bom em regulação econômica financeira, beltrano é muito bom porque entende de mediação administrativa, e assim sucessivamente. ... este número de pessoas identificáveis é restrito. A gente sabe que existem pessoas externamente capacitadas em suas áreas de conhecimento. Mas, não são Identificadas”(S2).

Não há um processo formalizado para identificação destes indivíduos, sendo reconhecido pelo gestor e demais trabalhadores de forma intuitiva, mostrando-se peculiar a cada área da Organização. Em geral os trabalhadores que se destacam, assumem lideranças informais no processo que atuam.

“Existe a liderança informal, ... você sabe que são aquelas pessoas que conhecem aquele assunto e que vão ser aquelas pessoas que vão coordenar qualquer discussão relacionada ao assunto; ..., a gente tem pessoas que estão em lideranças, independente desse nome dado, são lideranças em discussões relacionadas, a tarifas, a leilões ou a concessões. ... não existe um procedimento deliberado, não é programado pra ser assim, as coisas acontecem dessa forma”(S10).

4.4.2.8 Adoção de mecanismos para clarificar, encorajar e recompensar a geração, uso e partilha do conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 10 respostas identificaram este critério, sendo 35% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 25% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Almeida e Taborda (2001), relativos à regulação da relação de emprego e trabalho, reforço aos compromissos individuais e de grupo integrado as recompensas e Stewart (1998), relativos à avaliação dos trabalhadores pelos resultados que alcançam.

Não são adotados na Organização, mecanismos para clarificar, encorajar e recompensar a geração, uso e partilha de conhecimento de forma explícita.

“Não existe recompensa e encorajamento para compartilhamento de informações. Desconheço se tem indicadores para medir isso.este é um dos critérios que não é avaliado”(S2).

“Encorajar, sim, para que a pessoa se desenvolva; mas não há recompensa, não é vista de forma explícita”(S3).

4.4.2.9 Aplicação de indicadores para medir e acompanhar as ações praticadas e os resultados obtidos pela valorização do conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 10 respostas identificaram este critério, sendo 40% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 29% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Terra (2005), relativos aos resultados organizacionais relacionados diretamente à gestão do conhecimento; Davenport e Prusak (1998), relativos à identificação de trabalhadores do conhecimento e introdução de parâmetros de mensuração dos resultados obtidos; Stewart (1998), relativos à avaliação do resultado alcançado pelos trabalhadores do conhecimento; Sicsú e Melo (2000), relativos a indicadores para medir a capacidade de geração e utilização de conhecimentos.

A aplicação deste critério é específica a cada área de atuação da Organização. Sendo praticado em apenas algumas áreas, com destaque a “*Mediação Administrativa*” e “*Gestão da informação*”.

Algumas áreas procuram identificar e divulgar seus índices por resultados alcançados ou desempenho obtido.

Este processo é alicerçado pela aplicação de tecnologias de informação e comunicação, de forma a divulgar resultados interna e externamente.

4.4.2.10 Preparação e coordenação das atividades dos trabalhadores do conhecimento, para formação do intelecto em produtos e serviços

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 10 respostas identificaram este critério, sendo 55% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 39% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Almeida e Taborda (2001), relativos ao recolhimento e classificação do conhecimento pelo gestor; Quinn, Anderson e Finkelstein (2000), relativos à preparação de trabalhadores

para circunstâncias que exigem criatividade; Drucker (1994), relativos ao domínio de técnicas especializadas pelos trabalhadores; Guevara et al.(1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos aos saberes, fazeres e saber como fazer.

Este critério é representado pelos resultados obtidos por alguns gestores, em geral iniciados em reuniões de trabalho e pela formalização dos resultados em normas, resoluções ou regulamentos do setor elétrico.

“Você tem um produto que uma equipe prepara, desenvolve, e nós olhamos, discutimos, depois abrimos para mais grupos, mais pessoas voltamos a discutir, voltamos a criticar. Depois abrimos para uma reunião interna na agência, depois abrimos para uma reunião externa, para ter a crítica externa. Tudo isso eu acho que é uma prática que não é comum”(S3).

Em geral, o resultado da Organização está baseado em seus serviços intelectuais, disponibilizados ao público interno e externo a Organização.

“Isso é uma forma de fortalecimento da Gestão do Conhecimento, que no fundo ... ela é uma resolução para ser aplicada aos agentes. Então é necessário que tanto quem fez, a área que fez, a equipe tem que entender com clareza, a agência tem que compreender muito bem, para isso precisa divulgar e obter informações sobre o que está se fazendo. depois passa por uma crítica lá fora, que nós avaliamos nas audiências públicas”(S3).

4.4.2.11 Proteção de ativos intelectuais da organização

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 10 respostas identificaram este critério, sendo 40% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 29% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Davenport e Prusak (1998), relativos à gerência e cuidado do conhecimento como um ativo da organização; Drucker (2000), relativos a base da organização pelo conhecimento de especialistas; Lastres (1999), informação e conhecimento como recurso básico do crescimento econômico de organizações; Brandão e Teixeira (2003), relativos à mente humana como força direta de produção; Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos ao constante crescimento do conhecimento do indivíduo e Angeloni e Dazzi (2003), relativos ao sucesso da organização baseado nas geração de idéias.

A maioria dos relatos indica que não há proteção dos ativos intelectuais, ocorrendo com freqüência a perda destes ativos, quando representado por trabalhadores.

“Temos todos os dias pessoas saindo para empresas privadas ... ganhando fortunas. O profissional que é excelente acaba sendo jogado para a iniciativa privada. Somos fomentador de gente para a iniciativa privada” (S4).

A formalização destas perdas se dá de forma diferenciada, pela captura de trabalhadores formados pela Organização para o mercado, pelos agentes do setor e outras instituições governamentais, e também pela dispensa pela própria Organização de trabalhadores de contrato temporário.

“Não há um reconhecimento dos talentos, não á uma remuneração econômica condizente com isso, portanto o mercado absorve rapidamente estas pessoas. Estamos passando por um momento de transição, onde o primeiro ciclo na ANEEL se fecha irreversivelmente neste momento... Quem está saído, esta saindo para o nada e quem está entrando sabe que aqui é um lugar para não ficar muito tempo, quer pela falta de remuneração condizente, quer pela falta de estímulo” (S2).

4.4.2.12 Motivação e envolvimento da alta administração para os processos de gestão do conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 8 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 10 respostas identificaram este critério, sendo 31% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 29% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Rossini e Palmissano (2003), relativos ao papel da alta administração para que ocorra a gestão do conhecimento e Braghetti (2003), relativos à motivação e envolvimento da alta administração para integração do processo de gestão do conhecimento.

Há relatos sobre a preocupação da alta administração sobre a valorização do conhecimento e sobre a necessidade de sua gestão.

“A alta administração tem essa preocupação com a gestão, é claro que têm dificuldades de implementá-la” (S3).

Foi também relatado que apesar das preocupações, não houve ações para efetivar a gestão do conhecimento, tendo como causa a falta de tempo, a falta de estrutura ou falta de mecanismos de aplicação deste processo.

“A preocupação com a gestão do conhecimento, ela pode ser uma nova tendência, porém eu não vejo ela, de fato, uma preocupação na cabeça dos gestores da ANEEL. Talvez pela falta de suprimentos, da importância, pela interferência das ações. Às vezes é porque os assuntos técnicos, as decisões referentes aos setores são tão grandes que a questão da gestão fica em segundo plano” (S11).

Percebe-se que é uma demanda reconhecida da alta administração.

“Eu acho que há boa vontade em valorizar a Gestão do Conhecimento, apesar de existirem poucas ações efetivas atuais. Mas a intenção é de valorizar a gestão do conhecimento por parte da liderança, principalmente por parte da diretoria”(S13).

4.4.2.13 Atuação como mentores, guias ou facilitadores, influenciando os membros do grupo, agregando valor às idéias e à criatividade

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 5 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 13 respostas identificaram este critério, sendo 42% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 39% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Davenport e Prusak (1998), abordam conceitos relativos à conscientização do valor do conhecimento; Braghetti (2003), relativos à atuação para o conforto, amparo e motivação aos trabalhadores e Senge (1998), relativos à atuação com professor, incentivando as pessoas e a Organização a desenvolver habilidades para o aprendizado.

Os relatos, em sua maioria, foram negativos, identificando que existem apenas ações individualizadas, não sendo sistematizadas.

“Temos coisas automáticas, que faz sem perceber o registro do conhecimento. ... As vezes faz isso até por exigência da diretoria, da auditoria, ou órgão de controle externo, Quando ele faz isso registrando tudo o que está fazendo é colocar conteúdo, ao máximo que pode numa nota técnica, está registrando o conhecimento, mas não é uma coisa sistematizada, está registrando o conhecimento sem muita organização”(S5).

Não há uma ação do gestor como mentor atuante para este critério, apesar de ser reconhecido como necessário.

“O gestor que é o superintendente ela está muito concentrado nele e às vezes não tem tempo de ficar fazendo controles menores, só faz os macro controles”(S7).

“Eu acho que esse tipo de orientação está fraco ainda; tem que ter essa orientação da liderança diária para os técnicos e dos diretores para os líderes”(S7).

4.4.2.14 *Identificação do papel da gestão de pessoas para efetivar o ambiente de conhecimento intensivo*

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 7 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 14% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 11% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Almeida e Taborda (2001), relativos a regular a relação de emprego e patrão, as recompensas integradas, a reforçar os compromissos individuais e de grupo, e contribuir para os ambientes de conhecimento intensivo e Terra (2005), relativos a novos modelos de gestão e avaliação da capacidade intelectual dos indivíduos.

A área de gestão de pessoas foi considerada pouco efetiva para a gestão do conhecimento.

Foi relatado pelos entrevistados a dependência de ações da alta administração ou de recursos humanos para melhoria do ambiente de trabalho e para a aplicação de mecanismos que favoreçam a efetivação do ambiente de conhecimento intensivo.

“Aqui a estrutura precisa de uma área específica de leitura ambiental, não do eco sistema, mas do ambiente sócio, cultural, político, econômico, geográfico. Um grupo de profissionais multidisciplinar, que estivesse permanentemente fizessem leituras do ambiente no qual estamos inseridos, que nos está indicando,... e o que eu vejo é que nós somos sempre reativos” (S2).

4.4.2.15 *Estímulo a confiança para o fortalecimento das relações entre gestores e colaboradores*

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 55% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 43% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Almeida e Taborda (2001), relativos à relação de trabalhadores e gestores nos novos ambientes de conhecimento intensivo; Castro (2003), relativos à união de pessoas para conquista de objetivos ; Tedesco (2002), relativos à formação de um ambiente criativo e de liberdade e Stehr (2000), relativos às formas de poder e autoridade.

Identificou-se que há uma ampla abertura para o acesso direto de gestores e trabalhadores aos níveis superiores, inclusive à alta administração.

“A nossa administração – ‘ANEELAR’ é muito moderna, uma das mais modernas administrações. O que eu sinto um pouco de falta é de um pouco mais de envolvimento, e talvez falte um pouquinho mais de controle”(S7).

“Eu sinto que há uma proximidade muito grande entre os colaboradores e os gestores. Tem espaço para chegar aos diretores, essa convivência na ANEEL ela é saudável. Talvez por causa da estruturação horizontalizada, isso facilita”(S12).

“Isto é amplo na agência, de modo geral a liberdade de expressão de pontos de vista, de contestações, de divergências. Ela é disseminada na instituição não tendo limite sob o ponto de vista hierárquico”(S3).

Porém houve relatos de dificuldade de comunicação horizontal pelo grande número de superintendências existentes na Organização.

“... o modelo organizacional da ANEEL induz a fragmentação refletindo numa maior dificuldade de relacionamento e interação entre o seu corpo técnico e de dirigentes. Essa dificuldade não apenas interfere nos resultados institucionais, como também reflete no processo de gestão do conhecimento”(S14).

4.4.2.16 A gerência pelo sistema de gestão do conhecimento do planejamento estratégico dos serviços públicos

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 3 respostas identificaram este critério, sendo 56% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 32% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Angeloni e Dazzi (2003), relativos à informação e conhecimento como recursos estratégicos fundamentais e Lastres (1999), relativos à readaptação e reestruturação de estratégias políticas, papel estratégico da informação e conhecimento para a produtividade e crescimento.

Este critério foi considerado pelos entrevistado alicerçado no próprio papel da Organização para com a sociedade, sendo essencial para o cumprimento de objetivos e metas.

“Se uma organização não tem uma percepção clara de seu papel na sociedade, se ela não houve a sociedade principalmente uma organização pública, se atua somente baseado nas leis e aquilo que diz a legislação, ela nunca vai ter um o planejamento estratégico adequada para o serviço público. Ela não está aqui

para ganhar dinheiro, mas sim para servir a sociedade, aí está a importância do conhecimento do que está ocorrendo aí fora”(S1)

“Então eu tenho uma Organização que ela tem objetivos estratégicos, uma razão de ser, ela tem objetivos e metas a cumprir, então claro que o conhecimento precisará ser passado para atender a estes preferenciais”(S2).

As ações de planejamento estratégico do serviço público são representadas na Organização pelas decisões colegiadas da diretoria, baseadas nos relatos de gestores e pareceres definidos em reuniões internas ou públicas.

4.4.2.17 A gerência pelo sistema de gestão do conhecimento de padronização e melhorias de procedimentos

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 2 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 3 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 21% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Drucker (1994), relativos ao domínio de técnica altamente especializadas e Kaplan e Norton (1997), relativos aos produtos e serviços customizados de acordo com os segmentos.

A padronização de melhorias de procedimentos está representada na Organização pela aplicação do “Mapeamento de Processos”, que define as estruturas de atividades da Organização, sendo esperadas melhorias nos resultados futuros pela aplicação de processos melhores definidos.

“O mapeamento busca padronizar e melhorar o que precisa ser melhorado. Sem entrar no mérito, se o que está sendo feito vai dar certo ou não”(S13).

4.4.2.18 A gerência pelo sistema de gestão do conhecimento do capital intelectual

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 2 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 2 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 14% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Lara(2001), relativos ao gerenciamento do intelecto profissional e Angeloni e Dazzi (2003), relativo ao sucesso baseado nas capacidades intelectuais e holísticas.

O capital intelectual na Organização é identificado como sendo o trabalhador que possui conhecimentos necessários para efetivar seu trabalho com competência.

Este capital intelectual é reconhecido, mas não há a gestão efetiva sobre o mesmo.

“Ao meu ver a gestão do conhecimento e da informação, é um processo, que tem de ser planejado, sistemático, articulado e intencional. Você tem de querer e se preparar para isso. Você é apoiando exatamente nas questões de identificação, geração, codificação, sistematização, disseminação deste conhecimento, necessário para a excelência organizacional. O que eu vejo como capital intelectual, é o conhecimento que você tem, é um estoque de conhecimento. Não adianta você ter capital intelectual se você não faz nada com isso. Se eles estiver restrito a uma pessoa, ou a um pequeno grupo, se isso não for utilizado para a excelência empresarial, organizacional, institucional, de nada adianta”(S2).

4.4.2.19 A gestão do conhecimento da Inovação

Quanto ao critério exposto, foi qualificada 1 verbalização, sendo positiva, representando 7% das percepções.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Kaplan e Norton(1997), relativos à melhoria na cadeia de valores, previsão de necessidades futuras, produtos e serviços inovadores, incorporação de novas tecnologias, eficiência aos processos de serviço e de produtos; e Lastres (1999), relativos a novas bases de conhecimento, capacitação e renovação de cenários.

A inovação é representada pelo processos de pesquisa e desenvolvimento controlado, avaliado e aprovado pela Organização e aplicado pelos agentes do setor elétrico.

4.4.2.20 A gerência pelo sistema de gestão do conhecimento da aprendizagem contínua

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 2 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 2 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 14% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Brandão e Teixeira (2003), relativos à ênfase em educação, pesquisa e aprendizagem profissional e Figueiredo (2005), relativos ao aprendizado relacionado ao meio externo, a natureza, ao meio ambiente, a cadeia produtiva, as comunidades de consumo e a sociedade.

Os indivíduos que formam a Organização têm um padrão de conhecimento elevado tendo sido preparados para as atividades a serem exercidas.

Houve a perda do conhecimento organizacional pela saída dos temporários, necessitando renovação continuada pelo processo de aprendizagem.

“Todo esse pessoal que construiu a ANEEL, e que hoje está no mercado de trabalho ... essas pessoas não foram aproveitadas de alguma maneira, não podia, mas haviam mecanismo de aproveitar o conhecimento técnico que elas detinham. ... As pessoas já vieram para cá com um padrão de conhecimento elevada, porque foram escolhidas, para comporem a ANEEL. Somado a isso foram capacitadas, recicladas e preparadas para as atividades que iriam desenvolver aqui, e de repente elas são devolvidas para ao mercado de trabalho prontas e a ANEEL não ficou com nada desse conhecimento” (S2).

4.4.2.21 Aplicação de novos modelos organizacionais para a gestão do conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 3 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. De todas as entrevistas, 21% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Terra (2005), relativos a estruturas, processos e sistemas gerenciais, o papel da capacidade intelectual do trabalhador e o papel da liderança; Almeida e Taborda (2001); relativos ao papel do gestor como coordenador de atividades; Stewart (1998), relativos à atuação do gestor como guardião de ativos intelectuais; Senge (1998), relativos à tensão criativa, visão e realidade; Castro (2003), relativos ao novo papel da liderança; Angeloni e Dazzi (2003), relativos ao novo papel de gestores e trabalhadores na organização do conhecimento; Kaplan e Norton (1997), relativos a mercados globais e fronteiras locais, especialização funcional e integração de processos; e Castells (1999) e Lastres (1999), relativos à informação e conhecimento como novo recurso básico e fonte de produtividade e crescimento.

Os novos modelos organizacionais para a gestão do conhecimento ainda são incipientes, mas foram considerados pelos entrevistados como sendo necessários. Esta necessidade se justifica pelo grande volume de atribuições existentes em todas as áreas.

A gestão compartilhada, a estrutura horizontal e a auto gerência de equipes foram exemplificadas como formas de aplicação de novos modelos organizacionais voltadas à gestão do conhecimento.

“... até a forma como a ANEEL é estruturada, essa horizontalização permite que a gente tenha uma percepção, transite a conheça bem melhor e isso aí faz com que essa instituição tenha essa característica extremamente positiva”(S8)

Também foram relatados alguns fatores negativos da aplicação deste modelo organizacional, que inibem a gestão do conhecimento, tendo sido considerados a autonomia administrativa, coordenação e articulação internas, a concentração de atribuições e o grande número de setores da organização.

“Alguns fatores relacionados ao Modelo Organizacional e de Gestão Institucional têm reflexos negativos no processo de gestão do conhecimento: - A falta de autonomia administrativa para deliberar sobre regras de gestão estratégica (recursos financeiros, pessoal, etc.); - Dificuldade de coordenação e articulação internas; - Grande número de Unidades Organizacionais que atuam de forma fragmentada; -Concentração de atribuições, em contraponto a uma gestão compartilhada – de co-responsabilização”(S14).

4.4.3 Fator III: Valorização de trabalhadores

Para investigar a influência da Valorização dos Trabalhadores do Conhecimento, foram considerados dez (10) critérios, tendo sido construídos inicialmente 9 critérios e agregado mais 1 após a realização das entrevistas:

1. Uso intensivo do conhecimento pelos trabalhadores, sendo agentes de conhecimento e informação;
2. Valorização do trabalhador pela proporção do domínio e aplicação do conhecimento;
3. Identificação de habilidades para adquirir e aplicar conhecimentos teóricos e analíticos;
4. Valorização do hábito de aprendizado contínuo pelo trabalhador, de forma a inovar, transformar e renovar seus conhecimentos e habilidades;

5. Adoção de formas de recompensas, remuneração e sistemas de medida ao trabalhador pela informação e conhecimento aplicado;
6. Capacidade do trabalhador para criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos ou serviços baseados no conhecimento, aperfeiçoando as competências pessoais e organizacionais;
7. Adoção de mecanismos para a retenção dos trabalhadores e de seu conhecimento, para a produtividade e continuidade organizacional;
8. Adoção de mecanismo de aprendizagem e compartilhamento de informação de forma a favorecer a circulação de informações e conhecimentos por toda organização;
9. Estímulo a trocas e compartilhamento de informações e conhecimento;
10. Efeito Negativo da gestão do conhecimento pela saída do trabalhador;

O gráfico 4 está baseado nas consolidações de respostas quantitativas das entrevistas conforme anexo B, e consolida as percepções dos entrevistados identificando os percentuais de todas as entrevistas e os percentuais sobre as respostas de entrevistados que focaram diretamente o critério.

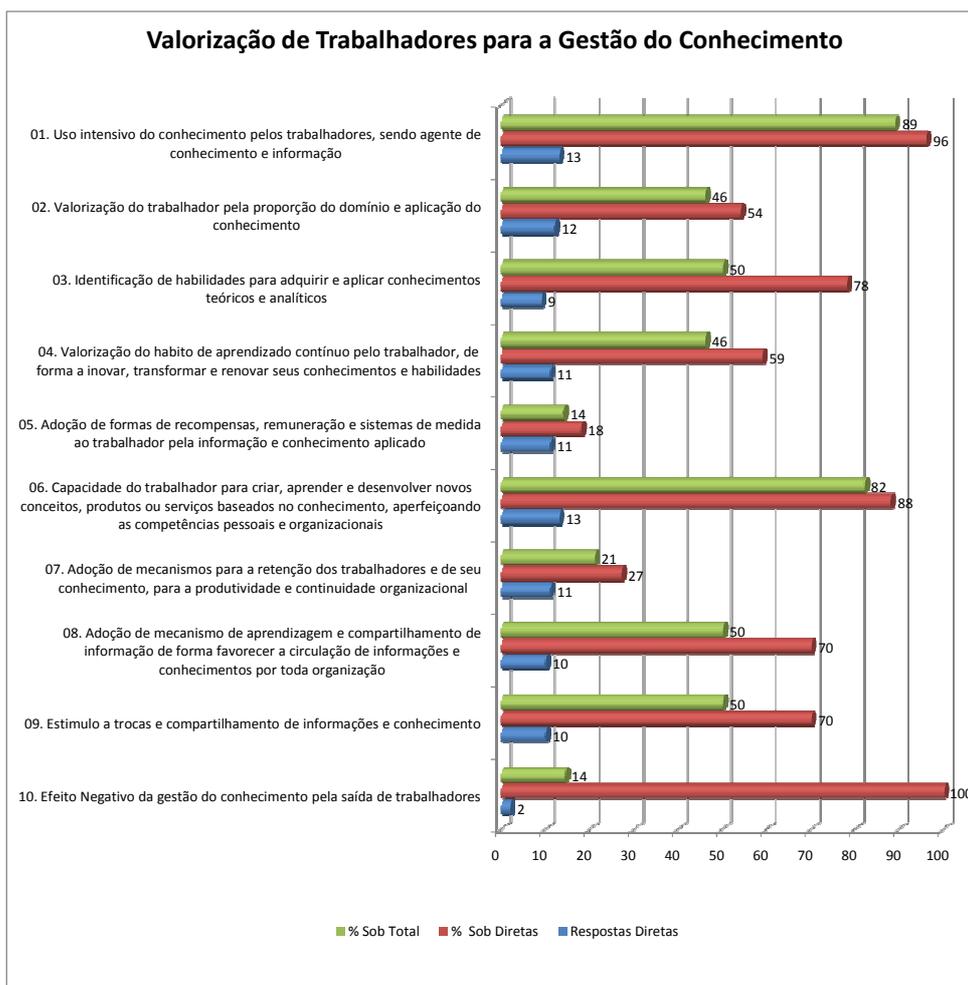


GRÁFICO 4 Critérios para o fator da valorização de trabalhadores para a gestão do conhecimento – Percepções positivas sob totais de entrevistas e respostas diretas.

4.4.3.1 *Uso intensivo do conhecimento pelos trabalhadores, sendo agentes de conhecimento e informação*

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 6 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 13 respostas identificaram este critério, sendo 96% das percepções positivas, em consideração ao total de entrevistas 89% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Castells (1999), relativos a tendências de conteúdos mais informacionais, o uso intensivo de conhecimento; Maia (2003), relativos a visão global da empresa compartilhada por todos os membros; Neves (2003), relativos ao indivíduo como a peça fundamental e o conhecimento como vantagem competitiva; Handy (1984 apud MONTUSCHI, 2001), surgimento de trabalhadores do conhecimento; Kaplan e Norton (1997), relativos à capacidade para assegurar o sucesso competitivo pelo uso de ativos intangíveis, conhecimento dos trabalhadores; Drucker (1994), trabalhadores do conhecimento e adição de valor ao conhecimento recebido, Angeloni e Dazzi (2004), relativos a novas exigências e características de trabalhadores num ambiente global (o conhecimento necessário; atualização do conhecimento; relações com indivíduos; a estrutura de trabalho; o domínio de tecnologias emergentes; critérios de recompensa; as metas; competitividade; e atuação nacional ou internacional) e Serva (2001), relativos à dependência do conhecimento da organização pelo conhecimento dos indivíduos da organização.

As características definidas pelos entrevistados classificam o trabalhador da Organização como o “*Trabalhador do Conhecimento*”, no conceito evidenciado por Drucker (1994), ao agregar valor ao conhecimento.

O uso intensivo do conhecimento pelos trabalhadores foi identificado pelos entrevistados, considerando a capacitação, a competência, a inteligência e a capacidade do trabalhador na utilização intensa da informação para suas atividades. No entanto, este conhecimento foi considerado específico à área em que atua na Organização, com pouca disseminação pela Organização.

“Não existe alguém que se possa dizer aquele é um líder do conhecimento. Aquele que trabalha no processo do conhecimento. ... que está preocupados com o conhecimento essencial. ... de maneira geral, todos nós somos. ... Deste o simples empregado, ate o mais alto executivo. Trabalhar para o conhecimento todos nós trabalhamos”(S5).

“Acho esse uso restrito as áreas de atuação, aos segmentos do conhecimento. ... o conhecimento não tem rotatividade num sentido de disseminação dentro da Organização, eu acho que fica restrito a pessoas e a grupos”(S2).

Foi evidenciado o apoio organizacional para formação do trabalhador, que é disponibilizado para que possa atuar como um agente de conhecimento e.

“Ele tem os valores essencial das transformações estão provocadas pelo próprio trabalhador, mas não são todos que tem a iniciativa para fazer essas transformações. Você tem que localizar os que tem iniciativa e dar a eles condições para que essas iniciativas sejam efetivamente desenvolvidas. E muitas

vezes ele sozinho não consegue produzir toda aquela capacidade que ele tem. Ele tem capacitação, mas sozinho é muito difícil, então por isso ele precisa de complemento de outros tipos de conhecimento”(S7).

O processo de troca de trabalhadores temporários para efetivos foi indicado como exemplo de migração do conhecimento, num processo de reconstrução e renovação do conhecimento identificando seu papel de agente de conhecimento e informação.

“..., elas não vão ter uma passagem, não vai migrar o conhecimento dos temporários, dos que estão saindo, automaticamente para os novos. Mas há uma renovação importante, na minha opinião. Como são pessoas capacitadas, competentes, inteligentes, capazes, em pouco tempo, nós teremos uma reserva, um estoque de conhecimento tão bom quanto as pessoas que estão saindo”(S10).

4.4.3.2 Valorização do trabalhador pela proporção do domínio e aplicação do conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 7 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 12 respostas identificaram este critério, sendo 54% das percepções positivas, em consideração ao total de entrevistas 46% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Castells (1999), aborda os conceitos relativos à capacidade das instituições incorporarem a demanda de trabalho no mercado e valorizarem os trabalhadores pelos de seus conhecimentos; Terra (2005), relativos à capacidade de criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos e serviços baseados estritamente no conhecimento; Nonaka e Takeuchi (1997), relativos ao conhecimento tácito dos indivíduos como base da criação do conhecimento organizacional, compartilhamento do conhecimento tácito, facilidade de atividades em grupo; Almeida e Taborda (2001), relativos ao desempenho de papéis pelos trabalhadores do conhecimento distinta dos grupos ocupacionais; Marsick e Watkins (1999 apud LEITE, 2004), relativos à liberação da capacidade de criar e inventar para desenvolver suas capacidades e desenvolver melhores produtos; Sullivan (2000 apud LEITE, 2004), relativos a transformação do capital humano em ativos; Bukowitz e Williams (2002), relativos à valorização do capital intelectual, do conhecimento e habilidades individuais; Quinn, Anderson e Finkelstein (2000, p. 176), relativos à solução de problemas de forma personalizada pelos profissionais intelectuais, domínio básico de disciplinas por meio de

treinamento extensivo e certificação; Drucker (1994) relativos à atividade do trabalhador adicionando valor ao conhecimento.

Os relatos sobre a valorização do trabalhador pela proporção do domínio e aplicação do conhecimento identificam que não há mecanismos ou processos de valorização estruturados, influenciando na efetividade organizacional.

“É possível que aconteça numa área específica, num grupo de profissionais. ... sempre tem numa organização pessoas que se destacam e que a organização acaba sabendo” (S2).

A maior parte dos relatos foram simples afirmativas de valorização elevando o percentual indicativo de percepção positiva, identificando que os mecanismos de valorização estão voltados aos processos de aprendizagem.

“Eu acho que, num determinado nível, há uma valorização, ... é o caso de incentivar a participação em seminários, em congressos, ela disponibiliza recursos para isso, autoriza a participação, faz cursos internos. Acho que é uma das instituições que mais faz esse tipo de coisa; ... isso é uma forma de valorizar o trabalhador” (S10).

Houve relatos sobre a desmotivação pela indiferença na valorização profissional, compreendida como a diferenciação do bom ou mau trabalhador, e o processo de substituição provocada pelo concurso público. Esta não valorização gera a saída de trabalhadores da Organização.

“Na verdade você não tem valorização, mas desvalorização. Alguns temporários que produziram muita coisa aqui, eles estão simplesmente sendo mandados embora e então você pode ser muito bom e ser mandado embora e você pode ser muito ruim e ser mandado embora do mesmo jeito” (S7).

“A principal valorização que o servidor hoje quer, é da remuneração. Segundo ter um ambiente de trabalho salutar. ... que construa aí uma cantina e restaurante, porque as pessoas almoçam na sua estação de trabalho, não tem um lugar para sentar, para esquentar a comida, a valorização vai desde a questão pequena. Você ter estacionamento, não precisar focar subindo na grama todo dia, ter às vezes uma maca para você deitar se você tiver passando mal,... um ambulatório” (S13).

A influência de determinações legais para a organização pública foi considerada impeditiva para a retenção de trabalhadores qualificados e de seus conhecimentos, no que tange ao incentivo por premiações ou incentivos salariais.

“..., se observa uma certa crise na implementação dos mecanismos institucionais de valorização dos servidores, quais sejam os de gratificação e progressão. Esse contexto interfere no processo de gestão do conhecimento, uma vez que a motivação e a estabilidade do corpo de colaboradores contribuem para isso e representam o motor para implementação desse processo” (S14).

“Você esta sendo mandado embora por uma circunstância política ou simplesmente legal. E o concurso pode produzir aqui pessoas menos capazes do que as que estão saindo ou mais capazes. Felizmente os que eu recebi aqui são muito capazes. Tem gente temporária mais capaz e tenho gente de concurso mais capaz”(S7).

“... tem coisas que independem, não estão ao alcance da ANEEL, que é uma instituição pública, então, que não consegue agir como age uma instituição privada que pode melhorar. Por exemplo, a remuneração, ou dar um prêmio. Nós temos uma dificuldade, ..., de retenção de pessoas, conseqüentemente do conhecimento destas pessoas, porque o salário nem sempre é compatível com o meio externo, com o mercado, e isso faz com que ela tenha menos possibilidade de retê-la que empresas privadas.”(S10).

4.4.3.3 Identificação de habilidades para adquirir e aplicar conhecimentos teóricos e analíticos

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 9 respostas identificaram este critério, sendo 78% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 50% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Takahashi (2000), relativos à contínua atualização e desenvolvimento de habilidades e competências, para atender requisitos técnico-econômicos e aumento da empregabilidade; Quinn, Anderson e Finkelstein (2000), relativos à busca de elevação de escalas do conhecimento e valorização do intelecto, Lévi e Authier (2000 apud Leite 2004), relativos à geração de árvores de conhecimento e Almeida e Taborda (2001), relativos à motivação e envolvimento dos trabalhadores para se obter sucesso e resultados satisfatórios.

Segundo relatos dos entrevistados, não houve na Organização iniciativas para identificar as habilidades para adquirir e aplicar conhecimentos teóricos e analíticos pelos trabalhadores.

Existe a percepção empírica de que os trabalhadores têm competência profissional. No entanto, a Organização não consegue identificar o nível de conhecimento destes profissionais.

“As pessoas são competentes, eu acho que a ANEEL é uma das instituições mais capazes que eu conheço, no nível público e no ambiente privado. ... é uma instituição que tem profissionais do mais alto gabarito. Agora, são profissionais que não conhecem o seu nível de conhecimento. ... eles não sabem transmitir o seu conhecimento”(S2).

Alguns mecanismos de mensuração são sugeridos pela área de gestão da informação, tal como a criação de “árvores e conhecimento”, conforme conceitos identificados por Lévi e Authier (2000 apud Leite 2004), outro é aplicado na forma de levantamento de currículo profissional, também apoiado em tecnologias de informação.

“Teve uma iniciativa, mas que não foi em frente, o Banco de Talentos, um currículo de todos, mas padronizados, onde a pessoa colocava seus conhecimentos, seus talentos, que pudesse ser recuperado mais facilmente ..., o banco de talentos pode ser uma alternativa para as pessoas se identificarem”(S5).

“... além de identificar todos os conhecimentos essenciais, poderíamos ter uma árvore de conhecimento, para que as pessoas não possam chamar os conteúdos de maneiras diferenciadas”(S5).

4.4.3.4 Valorização do hábito de aprendizado contínuo pelo trabalhador, de forma a inovar, transformar e renovar seus conhecimentos e habilidades

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 7 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 59% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 46% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Drucker (2001), relativos à educação formal e a habilidade de adquirir e aplicar conhecimento teórico e analítico; Maia (2003), relativos a trabalhadores dispostos a aprender a aprender; Stewart (1998), relativos à reciclagem contínua e utilização criativa do conhecimento e da experiência; Nonaka e Takeuchi, relativos à amplificação do conhecimento dos indivíduos para a organização; Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos à associação do conhecimento, em permanente transformação e crescimento e Figueiredo (2005), relativos à consciência e comprometimento dos trabalhadores.

A maioria dos relatos sugere que a Organização valoriza o hábito do aprendizado contínuo pelo trabalhador, geralmente estimulados pelo gestor.

“Valoriza um treinamento em diversos critérios, ..., é perceptível, pelo número de viagens que são feitas a serviço e a treinamentos e a visitas técnicas,... para toda e qualquer viagem que o técnico faz, é convidado a colocar suas experiências na própria e Internet, de modo que ele não só internalize o que ele aprendeu lá fora, mas também acaba disseminando aquilo que aprendeu. Então o hábito do aprendizado e pelo trabalhador da agência é extremamente valorizado”(S1).

“Tenho muita consideração na ANEEL a este fator , ao estímulo, a capacitação, ao desenvolvimento, as atividades que tragam uma abertura de horizontes. Só que ..., só proporcionar, você não sabe medir depois o que efetivamente as pessoas disseram”(S2).

A busca pelo aprendizado no entanto não é estruturada, sendo o trabalhador o agente de definição e de busca por aprimoramento profissional.

“O fato da ANEEL olhar o setor elétrico como um todo, acaba por ser uma instituição em que se aprende muito, mesmo que não incentive as pessoas a aprenderem, ainda que ela não incentivasse, as pessoas aprenderiam pela labuta diária. As pessoas acabam tendo um nível de conhecimento elevado, uma capacidade de conhecimento, de percepção, de atuação num segmento do setor”(S10).

“Por parte dos recursos humano, não sei se existe algum item sobre a gestão do conhecimento, se não tem, deveria ser colocado. Os cursos aqui são esporádicos, alguém pede algum curso e então é encaminhado para fazer. Não tem uma sistematização, um planejamento”(S5).

O apoio tecnológico também foi salientado como mecanismo de apoio ao habito do aprendizado.

“Colocamos junto com o recursos Humanos, a educação á distância, mas está muito mal utilizado, com um esforço muito grande para fazer. Serviu somente para alguns cursos de informática, mas o que a gente queria, era pegar estas pessoas que tem algum conhecimento e disseminar. Tem um curso, a pessoa vai lá e faz um curso a distância não só para a ANEEL, mas para a sociedade como um todo”(S5).

“Então a universidade corporativa é um caminho é uma outra maneira é um sistema de disponibilizar o conhecimento, tem muita iniciativa, muita discussão, mas aqui está parada”(S5).

4.4.3.5 Adoção de formas de recompensas, remuneração e sistemas de medida ao trabalhador pela informação e conhecimento aplicado

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 7 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 18% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 14% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Stewart (1998), relativos à influência na remuneração do trabalhador do conhecimento; Almeida e Taborda (2001), relativos às recompensas como partes integrantes dos sistemas

de gestão de conhecimento, adequação às circunstâncias, identificação de motivações para a libertar e aplicar o conhecimento; Lévy e Authier (2000 apud LEITE, 2004), relativos a sistemas de auxílio à decisão para as políticas de contratação, de formação e de mobilidade interna de trabalhadores.

A Organização não adota estruturas formais para recompensa, remuneração ou métricas para identificar o conhecimento aplicado pelo trabalhador. Não houve relatos sobre existência de sistemas de medida para o controle do conhecimento.

Foi identificado o processo de “Avaliação de Desempenho” como mecanismo de avaliação dos trabalhadores.

O trabalhador torna-se relevante pelas suas ações, alguns se destacando dos demais pela importância do trabalho realizado, sendo, desta forma, reconhecido.

“É bastante claro que se identifica de alguma maneira, quem tem aquela competência e conhecimento, sobre este recai as maiores partes das incumbências, estratégicas e técnicas”(S2).

“Teria que recompensar mais. ... o dia-a-dia nosso é muito intenso, e nós temos uma cota muito grande de déficit de pessoal, ... a recompensa é proporcionar um pouco mais de treinamentos e também alguma recompensa de viagem”(S6).

“Isso é uma coisa natural, não existe um sistema de valorização, não tem uma preocupação da gestão como um todo de criar forma de aprendizado e valorização, acontece naturalmente, é mais como uma consequência, porque quem se destaca é necessário para fazer o trabalho”(S11).

“Na realidade a atividade que um regulador exerce é de fundamental importância para o país, para a sociedade de modo geral e tem reatamentos profundos, no que se refere a ir por um caminho ou por outro. Portanto para isso precisa de uma equipe muito bem qualificada e para ser qualificada você precisa da remuneração mínima desejada. A meu ver esse é grande mal que temos aí na instituição, em decorrência não dela diretamente, advém lá do sistema público de modo geral”(S3).

A remuneração pelo conhecimento aplicado não é reconhecida (Não existe remuneração pelo conhecimento aplicado), nem mesmo nos processos de “Avaliação e desempenho”, havendo relatos de que deveria existir além desta, outras formas de recompensar, tais como reconhecimento, incentivos ao aprendizado e promoções, além de melhorias do ambiente de trabalho.

“Tem duas formas de você valorizar profissionais e elas tem que estar juntas. É a promoção pela qualidade proporcional e pela qualidade intrínseca do profissional: 1) Uma “premição” em cursos para melhorar o seu conhecimento, em participação em congressos, seminários, viagens técnicas; 2) É a questão salarial a ANEEL cumpre essa parte, trabalha sempre no sentido de facilitar essa premição, mas não existe a premição da remuneração, infelizmente”(S8).

“Você é movido pela ambição e tem uma recompensa ... “Time is Money, Knowledge is Money too”..., se você gera conhecimento e também gera dinheiro, ... aqui não necessariamente, ... a gente é amarrado, pelas leis que não estão muito bem, mas tem coisas que dá pra mudar até no nível do decreto. Os diretores têm um determinado grau de ação, mas não dá pra ir além deste grau por causa da legalidade. Eu acho que tem outras formas de privilegiar o colaborador e incentivar e eu acho que está sendo encontrado o rumo”(S9).

4.4.3.6 Capacidade do trabalhador para criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos ou serviços baseados no conhecimento, aperfeiçoando as competências pessoais e organizacional

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 5 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 13 respostas identificaram este critério, sendo 88% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 82% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Takahashi (2000), relativos à atualização contínua e desenvolvimento de habilidades e competências; Terra (2005), relativos à capacidade de criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos e serviços baseados estritamente no conhecimento; Maia (2003), relativos a trabalhadores dispostos a aprender a aprender; Kaplan e Norton (1997), relativos a função das pessoas de pensar, solucionar problemas, garantir a qualidade, e trabalhadores que agregam valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer; Angeloni e Dazzi (2004), relativos ao domínio por quem detêm a informação e o conhecimento e os excluídos são aqueles que não o detêm ou tem a capacidade de geração e uso do conhecimento; e Coelho (2004), relativos a níveis de capacitação e de motivação do corpo funcional.

Este critério foi considerado positivo pelos entrevistados, sendo dependente do próprio trabalhador, observadas as restrições impostas ao tempo escasso para as atividades de aperfeiçoamento. Entretanto houve relatos de que a Organização não dá a devida importância a esta capacidade.

“Até vejo que há pessoas preocupadas com seu auto desenvolvimento, e com o seu desenvolvimento para contribuir para a Organização, só que como o urgente, o emergencial, o importante, são mais ativos, as pessoas não conseguem ter tempo para que de posse da informação e conhecimento, possam passá-lo”(S2).

“Ele acontece naturalmente. As pessoas se reúnem pra discutir aquele tema, não é uma atribuição individual, então eu acho que nesse nível acontece naturalmente”(S10).

4.4.3.7 Adoção de mecanismos para a retenção dos trabalhadores e de seu conhecimento, para a produtividade e continuidade organizacional

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 7 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 27% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 21% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Beazley, Boenisch e Harden (2004) relativos à conservação do conhecimento e da produtividade quando trabalhadores deixam as organizações e Quinn, Anderson e Finkelstein (2000) relativos ao uso de sistemas para captar, focalizar e alavancar as capacidades profissionais e organizacionais e para estender seu desempenho além de limites pessoais.

A Organização não adota mecanismos para a retenção de trabalhadores e seu conhecimento para a produtividade e continuidade organizacional, havendo perda de potencial humano para a iniciativa privada após o trabalhador ter sido preparado pela Organização e perdas de trabalhadores de contrato temporário, mesmo tendo sido efetivadas articulações políticas para a tentativa de retenção (infrutíferas pela determinação legal prevista para organizações públicas).

“Como o mercado consegue remunerar melhor do que a instituição pública, ele acaba sendo um pólo de atração muito grande para as pessoas que detém muito conhecimento. Isso me incomoda muito, porque esse conhecimento é social. Claro que se a gente pudesse ter o melhor nível de conhecimento possível aqui e mantê-lo, essa seria a situação ideal. Mas nós somos pouco competitivos em relação ao mercado. Nós ensinamos bastante o setor elétrico”(S10).

“Eu sei que há esforços, no sentido de levar ao governo as necessidades, e expectativas , para que aja uma melhorias, por exemplo salarial, que era uma das coisas que reteriam os funcionários. Se eles não tem salário condizente, e não tem reconhecimento pelos seus conhecimentos e talentos, o que vai segurá-los aqui?”(S2).

O conhecimento da cultura regulatória foi considerado complexo e de difícil formação, sendo determinante para a eficiência organizacional. Este conhecimento fica comprometido

pela não existência de mecanismos de retenção de trabalhadores. A eficiência varia de acordo com a disponibilidade de conhecimento do corpo funcional.

“Porque a cultura regulatória, ela é absorvida pelas pessoas ao longo de muito tempo. E como nosso poder de remunerar é muito pequeno, e as concessionárias tem acesso a essas pessoas com conhecimento regulatório, basta ele aprender um pouco aqui que ele passa a ser visado lá fora. E eles vêm aqui buscar essas pessoas aqui dentro. ..., lamentavelmente não existe aqui um incentivo de remuneração e estabilidade para que retenha essas pessoas aqui”(S6).

Há o reconhecimento da necessidade de mecanismos para reter o conhecimento dos trabalhadores, uma vez que este está restrito aos trabalhadores.

“A necessidade de criar mecanismos de modo que você possa absorver os conhecimentos das pessoas que passam ao longo do ciclo de vida de uma a organização é fundamental, principalmente para uma organização pública, ... Hoje as carreiras das pessoas são mais breves, então a uma necessidade muito grande de não só armazenar o conhecimento que as pessoas adquirem, mas também conseguir reter mais estas pessoas”(S1).

4.4.3.8 Adoção de mecanismo de aprendizagem e compartilhamento de informação de forma a favorecer a circulação de informações e conhecimentos por toda organização

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 10 respostas identificaram este critério, sendo 70% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 50% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Almeida e Tabora (2001) relativos à confiança para a cooperação e a partilha de conhecimento e Sullivan (2000 apud LEITE, 2004) relativos à conversão do capital intelectual para a organização.

Este critério está representado pelas reuniões setoriais, pelas audiências públicas, pelos informativos e pelos meios eletrônicos de divulgação existentes na Organização.

“Eles tem procurado trocar informações. ..., a operacionalização das audiências públicas. Nós introduzimos uma coisa que nós chamamos de audiência interna, quer dizer, audiência para o público interno”(S6).

Apoiados no processo tecnológico, há circulação de informações e conhecimento pela internet e e-mail, diariamente, incluindo os informativos do setor elétrico. Outros procedimentos de comunicação interna são adotados (mural e meios físicos de exposição).

A absorção de opiniões pré e pós reuniões serve de alicerce para a aprendizagem, como mecanismo de absorção do conhecimento tácito.

“Aqui você aprende muito porque, como o setor elétrico tem uma diversidade muito grande de temas, assuntos, as pessoas que estão na agência acabam conhecendo, em alguns casos, profundamente, em outros mais superficialmente, mas conhecem uma diversidade muito grande de assuntos” (S10).

4.4.3.9 Estímulo a trocas e compartilhamento de informações e conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 6 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 10 respostas identificaram este critério, sendo 70% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 50% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Almeida e Taborda (2001), relativos a conhecer as motivações que levam a libertar e aplicar o conhecimento; Maia (2003), relativo a visão global da empresa e fluência das informações entre os departamentos e compartilha por todos os elementos da organização; Quinn, Anderson e Finkelstein (2000), relativos a superar a relutância dos profissionais em compartilhar as informações e competição entre profissionais; Nonaka e Takeuchi (1997), relativos à interação social entre indivíduos, grupos e a organização; Stewart (1998) relativos a criar condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para seu crescimento sistemático e coletivo.

Os estímulos à troca e ao compartilhamento de informações e conhecimento estão representados pela disponibilidade de mecanismos tecnológicos da área de gestão da informação disponível ao público interno e externo e pelas reuniões, treinamentos e palestras que são pertinentes para a interação do conhecimento tácito.

“O fórum de integração da agencia onde os temas são colocados e permitem a todos os participantes, inclusive pessoas de fora a debater em aquele tema, e exatamente e estes debates muito dos conhecimentos são trocados e armazenados” (S1).

“Pelo treinamento externo, cursos e palestras e internamente, também, fazendo rodízios entre as pessoas, montando grupos de discussão” (S6).

Houve relatos da dependência do apoio e incentivo dos gestores para que o compartilhamento aconteça, sendo variável pelas áreas organizacionais.

“Isso depende muito da gente que está na liderança, busca uma conectividade com todas as áreas internas nossas, conhecimento geral, trocar estas

informações, compartilhar. Porque isso é essencial para nossa sobrevivência. Eu não vejo isso no âmbito da agência, eu vejo que acontece individualmente em cada área”(S13).

4.4.3.10 Efeito Negativo a gestão do conhecimento pela saída do trabalhador

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 2 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 2 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 14% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Almeida e Tabora (2001), relativos a adquirir o conhecimento do empregado para poder dispensar o trabalhador e arrecadar a mais-valia intelectual; Beazley, Boenisch e Harden (2004), relativos a ameaça contra a produtividade e a prosperidade e perda do investimento e do conhecimento importante, não armazenado e Correa (2003), relativos à perda sócio ambiental pelo funcionário e a perda do valor corporativo pela organização.

Os efeitos negativos da gestão do conhecimento pela saída dos trabalhadores foram percebidos na maioria dos relatos dos entrevistados,.

O risco que a Organização corre foi relatado, identificando a possível desqualificação do processo regulatório.

O pouco interesse de permanência dos trabalhadores na Organização, também foi relatado identificando um risco organizacional, ocasionado pela insatisfação do trabalhador.

“Tivemos concurso há um ano e pouco, diria que perdemos 20%. É pouco tempo para termos uma rotatividade dessa magnitude”(S3).

“Fora o que você perde para outros poderes, saindo ao legislativo e ao próprio executivo. Na verdade as pessoas já entram na agência, já querendo sair, mesmo as que estão aqui, sem ter passado em concurso não estão satisfeitas”(S13).

4.4.4 Fator IV: Aplicação de Tecnologias da Informação e de Comunicação

Para investigar a influência da Aplicação das Tecnologias de Informação e de Comunicação, foram considerados dezesseis (16) critérios, tendo sido construídos inicialmente 15 critérios e agregado mais 1 após a realização das entrevistas :

1. Existência e aplicação de estrutura tecnológica para facilitar a criação, uso e distribuição do conhecimento (Tráfego eletrônico de informações)
2. Tecnologias de Informação aplicadas como um meio de comunicação clara e transparente e/ou um meio de armazenamento do conhecimento;
3. Aplicação para o processamento, desenvolvimento e comunicação do conhecimento organizacional;
4. Aplicação para as inovações no conhecimento;
5. Aplicação para a disseminação profusa e rápida do conhecimento;
6. Aplicação para monitorar informações ambientais;
7. Formas de escolha e emprego de tecnologia e sistemas de informação para a colaboração, aprendizagem, compartilhamento e acesso a informação e conhecimento;
8. Utilização como apoio à colaboração e viabilização do trabalho em grupo bem como a autonomia das pessoa;
9. Aplicação como forma de eliminação de barreiras de aprendizagem;
10. Aplicação como forma de neutralização das fronteiras geográficas;
11. Aplicação no auxílio às decisões, resolução de problemas e geração de resultados mais eficientes;
12. Utilização no resgate de experiências e localização de peritos;
13. A existência de pessoas com habilidades e conhecimentos para a utilização de tecnologias para conversão e disseminação do conhecimento;
14. O processo de mudanças nas tecnologias, máquinas ou sistemas, tarefas ou processos, e preparação das pessoas para sua utilização;
15. Capacidade de resolução de problemas pelos profissionais capturada em sistemas de informação;
16. Formação de cultura organizacional na aplicação de tecnologias para a gestão do conhecimento.

O gráfico 5 está baseado nos consolidações de respostas quantitativas das entrevistas conforme anexo B, e consolida as percepções dos entrevistados identificando os percentuais de todas as entrevistas e os percentuais sobre as respostas de entrevistados que focaram diretamente o critério.

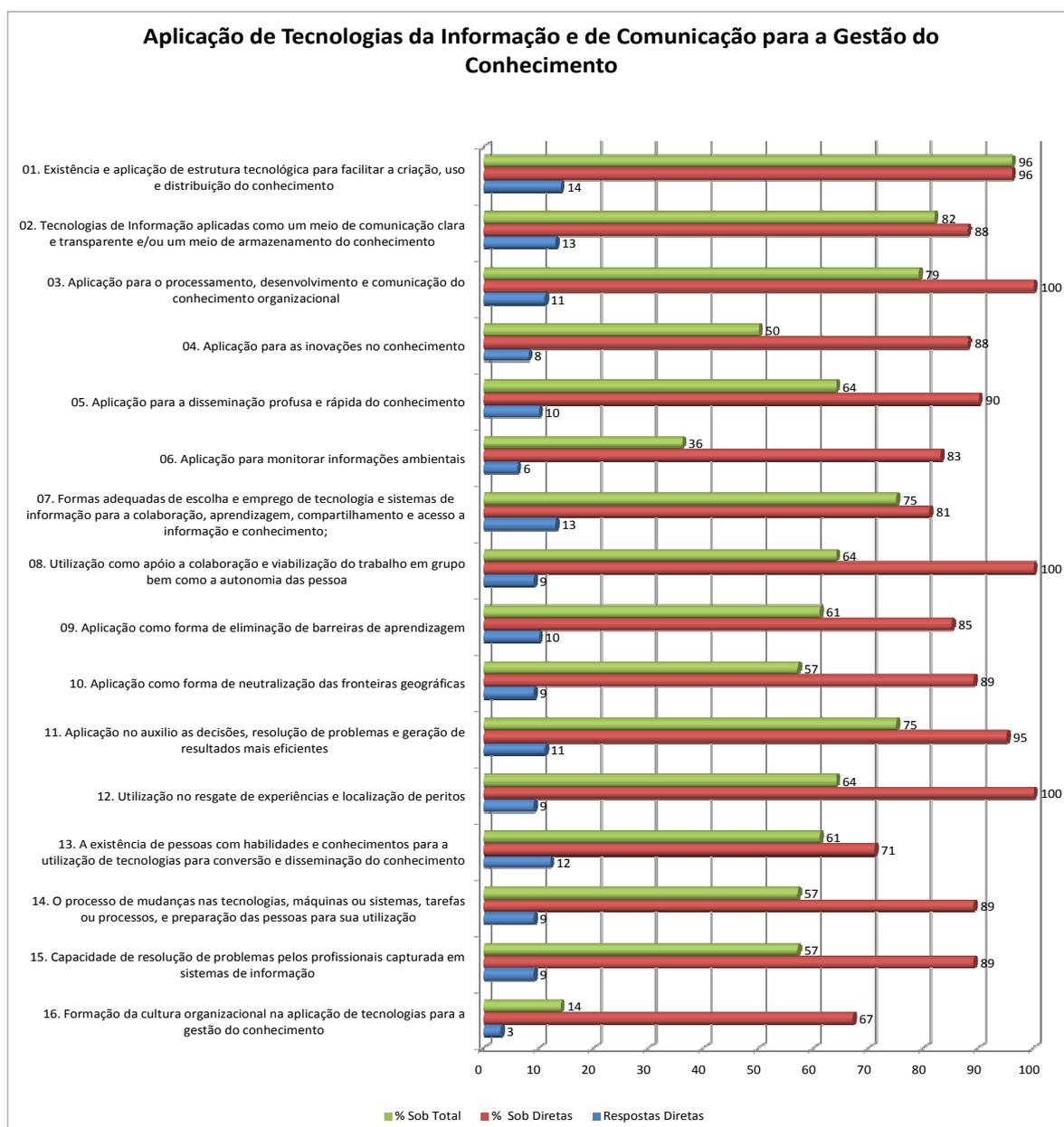


GRÁFICO 5 Critérios para o fator da aplicação de tecnologia de informação e comunicação para a gestão do conhecimento – Percepções positivas sob totais de entrevistas e respostas diretas.

4.4.4.1 Existência e aplicação de estrutura tecnológica para facilitar a criação, uso e distribuição do conhecimento (Tráfego eletrônico de informações)

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 10 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 14 respostas identificaram este critério, sendo que 96% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Castells (1999) relativos à melhoria dos meios de processamento e comunicação de informação, como ferramentas para utilizar, como processos sociais a desenvolver, e a identificação do ciclo de retro alimentação entre seu uso e a inovação; Nonaka e Takeuchi (1997), relativos à criação de novos conhecimentos de forma consciente, e disseminação profusa e rápida pela atividade digital e incorporação de novas tecnologias e produtos; Figueiredo (2005), relativos à associação de hardware e software mais adequada à arquitetura e intenção estratégica; Ferreira e Axt (1999), relativos à introdução de tecnologias como meios técnicos de produção; Lenzi (2003c), relativos à aplicação das Tecnologias da Informação e Comunicação para a geração de dados, informação e conhecimento; Lastres (1999), relativos à convergência dos avanços nas chamadas Tecnologias de Informação e Comunicação e Tedesco (2002), relativos à eliminação de postos de trabalho e restrição nos setores tecnologicamente mais avançados.

É reconhecida pelos entrevistados a existência de mecanismos, instrumentos tecnológicos, bem como o domínio e conhecimento pelos trabalhadores destas estruturas.

A utilização da tecnologia para as atividades de trabalho é freqüente e facilita a criação e a distribuição do conhecimento.

A Organização é considerada uma organização que está a frente de outros órgão públicos em relação à sua capacidade tecnológica.

A aplicação tecnológica é considerada fundamental, sendo considerado que toda forma de tecnologia para a gestão do conhecimento já existe na Organização, havendo necessidade de aplicá-la de forma correta para obter melhores resultados e aliar os procedimentos à aplicação tecnológica.

Como exemplo de utilização, foram citados o “FORUM” (sistema aplicado nas discussões por meio eletrônico), o processo de reunião pública da diretoria (que inova a participação social pela transmissão em tempo real na Internet), o sistema de educação à distância denominado “WEBAULA” (disponibilizando informações para treinamento e conhecimento na Internet da Organização com conteúdos multisetoriais), e ainda, o “e-mail” (que permite o tráfego de informações e a alta disponibilidade de comunicação), mesmo com a consideração de haver um alto tráfego de conteúdo (hiperinformação).

“Quanto à questão da busca do conhecimento, do compartilhar conhecimento, dentro e fora da empresa, eu vejo que existe um site muito bom da ANEEL que facilita a vida de agentes do setor, a vida de quem tem acesso a essa tecnologia.

A carga de informações que tem no site da ANEEL, facilita esse conhecimento, consegue divulgar parte do que é desejável”(S13).

Apesar da disponibilidade das estruturas tecnológicas, há relatos indicando a desqualificação dos trabalhadores pela falta de capacidade de uso da tecnologia disponível, indicando a necessidade de moldagem da cultura organizacional para o pleno uso tecnológico.

A capacidade de geração de novos sistemas de informação foi questionada, indicando necessidades de aprimoramento desta atividade, com agregação de mais pessoas, e maior qualificação, de forma de tornar a produção mais veloz, possibilitando o atendimento da demanda informacional da Organização.

4.4.4.2 Tecnologias de Informação aplicadas como um meio de comunicação clara e transparente e/ou um meio de armazenamento do conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 9 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 13 respostas identificaram este critério, sendo 88% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 82% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Castro (2003), relativos à essência da comunicação clara e transparente, na linguagem de seu público alvo, para a gestão do conhecimento e Lenzi (2003c), relativos a tecnologias de Informação aplicadas para a Socialização, Combinação, Internalização ou Externalização do conhecimento.

A comunicação e a tecnologia da informação são consideradas ferramentas importantes para apoio ao conhecimento. Sendo reconhecida sua utilização como um mecanismo de armazenamento do conhecimento.

“Se passa a utilizar a tecnologia da informação principalmente como um meio de armazenamento. Se a gente simplesmente conversa ouve o compartilhamento do conhecimento, houve uma troca, mas muitas vezes esta troca se perde por que não ouve a anotação. Esta troca feito com suporte da tecnologia da informação propicia o armazenamento do conhecimento”(S1).

O uso dos meios tecnológicos visam também o acesso e consumo da informação pelos agentes regulados, pelos consumidores e pelo governo, sendo mecanismo de transparência e divulgação do que a Organização está realizando.

“... precisamos colocar para o público de modo geral, para que ele possa repetir, simular aquilo que nós estamos fazendo...”(S3).

O acesso às informações é facilitada pela internet, considerada um mecanismo de apresentação, de transparência para a comunicação organizacional. Esta comunicação, tendo em vista seu público alvo, é preparada e transformada de forma a permitir o fácil entendimento pelo público mais leigos.

“A gente viu que a informação sozinha sem o conhecimento não funcionava. Hoje a gente tem dado e informação, mas o conhecimento esta engatinhando”(S5).

Da mesma forma, devido ao volume informacional, para facilitar a identificação da informação pelo público, ela é tratada em sua forma visua, pois *“de nada adianta uma boa informação, bem tratada, se seu conteúdo visual é ruim”(S5).*

Apesar da flexibilidade e transparência, há considerações sobre a necessidade de melhor divulgação, pela implantação de softwares mais modernos, que permitam o acesso mais efetivo à informação, que possibilitem seu uso mais intenso, principalmente para a análise de conteúdos e tomada de decisões.

4.4.4.3 Aplicação para o processamento, desenvolvimento e comunicação do conhecimento organizacional

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 79% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Brandão e Teixeira (2003), transformação pela tecnologia e processamento de informações e conhecimentos e Figueiredo (2005), relativos ao contexto e significado construído com as soluções tecnológicas e valor agregado ao trabalho e aos negócios.

O grande volume informacional da Organização passa por transformações e processamento cíclicos multisetoriais, sendo disponibilizados e comunicadas em larga escala em diferentes meios, tais como *“Biblioteca virtual, notas regulatórias, e dados diversificados”*.

Esta disponibilização da informação favorece tanto ao público interno quanto ao externo, beneficiando a formação do conhecimento da Organização.

“Tudo o que e colocado a nossa disposição serviria e serve para que a gente consiga ampliar o nosso nível de informação e conhecimento, e em decorrência contribuir para isso na Organização” (S2).

A comunicação com o público externo é considerada efetiva, mas apesar da disponibilização da informação em larga escala, a comunicação com o público interno é considerada pouco efetiva. Neste sentido o processo de gestão do conhecimento é considerada como um mecanismo para efetividade da comunicação e difusão da informação e do conhecimento organizacional.

“A instituição tem empreendido um grande e louvável esforço no campo da gestão da informação e da comunicação, contribuindo para a difusão, o registro e a interação da informação, entretanto há que se amplie o foco da atuação, alinhando-as com uma proposta mais ampla de gestão institucional, a qual deverá abranger a gestão do Conhecimento” (S14).

4.4.4.4 Aplicação para as inovações no conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 3 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 8 respostas identificaram este critério, sendo 88% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 50% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Takahashi (2000), relativos a gerar inovações em intervalos de tempo cada vez mais reduzidos e a demanda por produtos e serviços tecnologicamente mais avançados; Lara (2001), relativos à inovações rápidas e constantes; Kaplan e Norton (1997), relativos ao impacto revolucionário para as empresas de serviços e Brandão e Teixeira (2003), relativos à transformação do ambiente.

Com poucos relatos efetuados, a inovação do conhecimento foi considerada desejável pelos entrevistados. Uma das tecnologias aplicadas à inovação do conhecimento é a Internet da Organização, que permite pesquisa de conteúdo do setor elétrico, de forma abrangente.

A qualidade informacional da Internet da Organização é plenamente reconhecida, recebendo com frequência prêmios de qualidade do sítio na área de governo (Prêmios “IBEST”).

A tecnologia existente, apesar de ser considerada “*de ponta*”, é também considerada de utilização inadequada, havendo um descompasso entre a oferta de tecnologia e a capacidade de absorção e aproveitamento pelos indivíduos, indicando a existência de uma “*oportunidade e tempo certo para que a tecnologia possa ser bem aproveitada*”(S2).

4.4.4.5 *Aplicação para a disseminação profusa e rápida do conhecimento*

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 2 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 10 respostas identificaram este critério, sendo 90% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 64% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Marcial (1999), relativos ao apoio a tomada de decisão e assegurar a redução do tempo de resposta frente às exigências do ambiente externo, para o melhor desempenho e posicionamento no contexto sócio/econômico.

O processo acelerado de mudança nas tecnologias de informação e comunicação, apresentam facilidades e dificuldades de acompanhamento destas mudanças pela Organização, quanto ao controle e uso das informações.

“A tecnologia está mudando de tal maneira, as mudanças estão tão acelerada, e o nível de informações cresceu de tal ordem, que há uma dificuldade muito grande, de estar acompanhando este conhecimento par e passo com o avanço da tecnologia”(S2).

O acesso à informação e ao conhecimento foi considerado profuso e rápido, mas precisa ser desenvolvido e transformado para uma linguagem mais simples, permitindo o acompanhamento pela sociedade.

4.4.4.6 *Aplicação para monitorar informações ambientais*

Quanto ao critério exposto, foi qualificada 1 verbalização de entrevistados, e de todas as entrevistas realizadas, 16 respostas identificaram este critério, sendo 83% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 36% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Tarapanoff, Suaiden e Oliveira (2002), relativos a disponibilizar mecanismos para que a organização possa monitorar informações ambientais de forma a responder satisfatoriamente os desafios e oportunidades; Figueiredo (2005), relativos ao contexto e significado das construções apoiadas pelas tecnologias; Angeloni e Dazzi (2004), relativos ao ambiente global da sociedade do conhecimento.

O monitoramento é efetivado setorialmente, pela importância declarada ou percebida de alguns processos. A informação monitorada é sazonal sendo utilizada de acordo com a importância da informação no momento.

Estas informações, servem para monitorar e acompanhar as atividades e resultados de trabalho, e devem ser controladas, de forma a evitar falhas ao processo de comunicação com a sociedade.

“Se você não trabalhar a informação, seja para conhecer, esclarecer, ou disseminar, alguém vai fazer no seu lugar com todos os riscos que isso trás, tais como tratar as informações de forma errada, incompleta, distorcidas, opinativa, corrompidas”(S2).

4.4.4.7 Formas de escolha e emprego de tecnologia e sistemas de informação para a colaboração, aprendizagem, compartilhamento e acesso à informação e ao conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 6 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 13 respostas identificaram este critério, sendo 81% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 75% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Figueiredo (2005), relativos a tecnologias facilitadoras, neutras e prejudiciais a gestão do conhecimento; Lenzi (2003c), relativo ao alicerce que as tecnologias da informação exercem na gestão do conhecimento e Coelho (2004), relativos a “novas tecnologias de gestão”.

A área de Gestão da Informação tem papel crucial para a efetividade deste critério, considerando que a mesma proporciona todas as condições necessárias para o processo informacional e de comunicação.

Existe a premissa de que esta área gera o conteúdo informacional da Organização, pelos sistemas de informação mantidos e disponibilizados, pelo sítio da Organização (internet), e pela estrutura computacional mantida para o funcionamento de toda a Organização.

Dentre as plataformas informacionais consideradas, destaca-se o mecanismo de ensino à distância, como exemplo para proporcionar a aprendizagem, numa aplicação de tecnologia de alto nível. Entretanto seu uso para o processo de formação e aprendizagem é pouco relevante.

Os murais informativos e a publicidade da internet também foram considerados como meios de colaboração, aprendizagem, compartilhamento e acesso à informação e conhecimento da Organização de forma transparente.

4.4.4.8 Utilização como apoio a colaboração e viabilização do trabalho em grupo bem como a autonomia das pessoas

Quanto ao critério exposto, foi qualificada 1 verbalização de entrevistados, e de todas as entrevistas realizadas, 9 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 64% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Figueiredo (2005), relativos ao estímulo as trocas e o compartilhamento de informações e conhecimentos, e apoio a colaboração e a viabilidade do trabalho em grupo a distância; Demo (2002), relativos a permitir ao indivíduo participar do processo, a aquisição do aprendizado para intervir na organização e sociedade e Brandão e Teixeira (2003), relativos a estar a margem da sociedade pelo não acesso a informação.

Houve poucos relatos sobre este critério, sendo considerado que a aplicação e utilização das tecnologias aplicadas atualmente viabilizam o trabalho do indivíduo em grupo de forma parcial.

4.4.4.9 Aplicação como forma de eliminação de barreiras de aprendizagem

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 10 respostas identificaram este critério, sendo 85% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 61% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Figueiredo (2005), relativos à eliminação de barreiras de aprendizagem.

A utilização de tecnologias na eliminação de barreiras de aprendizagem foi considerada parcialmente utilizada, percebida principalmente pelo intercâmbio eletrônico, em reuniões públicas de diretoria e na sistematização dos processos.

Apesar da aplicação, foi considerada pouco eficiente pelos entrevistados, havendo necessidades de fortalecer a cultura para a aprendizagem, disponibilizada pelos mecanismos eletrônicos.

4.4.4.10 Aplicação como forma de neutralização das fronteiras geográficas

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 79% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Lara (2001), relativos a diminuir distâncias de grupos sociais e Figueiredo (2005), relativos a neutralizar fronteiras geográficas.

Como forma de neutralizar barreiras de aprendizagem, a tecnologia aplicada na Organização foi considerada oportuna, com um uso adequado na Organização.

A tecnologia aplicada na Organização é disponibilizada para as agências estaduais conveniadas, contribuindo para neutralizar fronteiras. Permite o acesso do conteúdo informacional e alguns processos da Organização de forma imediata.

Assim, o conhecimento distribuído pela Organização pode ser considerado amplo, rompendo barreiras geográficas.

“Existem hoje a execução de reuniões à distância feitas por vídeo conferências. Com a transmissão das reuniões da diretoria via internet, pode se estar lá em Rondônia ou na Suíça” (S13).

4.4.4.11 Aplicação no auxílio as decisões, resolução de problemas e geração de resultados mais eficientes

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 79% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Figueiredo (2005), relativos a auxiliar as decisões e a resolução de problemas; Marcial (1999), relativos ao apoio a tomada de decisão, redução do tempo de resposta e melhor desempenho e posicionamento no contexto sócio/econômico; Ferreira e Axt (1999), relativos a tecnologia como meio de produção; Kaplan e Norton (1997), relativos a melhoria contínua dos processos e produtos; Lastres (1999), relativos a recursos básicos e fontes de maior produtividade e de crescimento econômico; Castells (1999), relativos a fontes principais de produtividade e crescimento nas sociedades avançadas e Tarapanoff, Suaiden e Oliveira (2002), relativos a responder satisfatoriamente os desafios e oportunidades.

A aplicação de tecnologias para a resolução de problemas ocorre de várias maneiras na área de gestão da informação, mas é pouco percebida pelos usuários dos sistemas e produtos tecnológicos disponibilizados.

As iniciativas de geração de sistemas de informação acabam por formar uma base de conhecimento, baseadas nas funcionalidades transferidas para estes sistemas.

Os conhecimentos obtidos e capturados pelas tecnologias de informação são utilizados de forma diferenciada para os processos decisórios. A internet e intranet organizacional são consideradas os principais mecanismos de busca de informações.

Uma das conseqüências da alta disponibilidade tecnológica em organizações é a hiperinformação. Seus reflexos são vivenciados na Organização, havendo considerações dos entrevistados sobre a necessidade de aplicação de mecanismos tecnológicos para filtrar e buscar a informação adequada, de forma a auxiliar resultados mais efetivos.

“Se você não conseguir focar aquilo que quer coma informação, então você não está atingindo seu objetivo”(S5).

Os sistemas de apoio a decisão são disponibilizados pela Organização de forma a identificar grupos informacionais setorizados, sendo colocados à disposição a qualquer área organizacional, de forma a compartilhar informações e conhecimento integrados. Assim, os mecanismos existentes na Organização permitem o cruzamento de informações complexas (tais como, tarifas, fiscalizações, resoluções de diretorias,...), mas dependem de indivíduos capacitados e com visão sistêmica, para seu uso e interpretação.

A renovação e mudança nos processo de trabalho provocam, com a mesma frequência, renovação dos sistemas informacionais, que uma vez construídos permitem a efetividade dos processos de trabalho e auxílio ao processo decisório. Entretanto o ciclo de renovação dos sistemas informacionais leva um tempo maior que o ciclo de renovação dos processos informacionais, havendo um descompasso na geração de inovação, causado pela dificuldade de renovação tecnológica de sistemas informacionais.

4.4.4.12 Utilização no resgate de experiências e localização de peritos

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 79% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Figueiredo (2005), relativos a permitir o resgate de experiências e a localização de peritos e por Lévi e Authier (2000 apud LEITE, 2004), relativos ao mapeamento do conhecimento.

Algumas iniciativas foram desenvolvidas pela Organização para o resgate de experiências e localização de peritos. Estas iniciativas se baseiam em sistemas de informação que permitem aos indivíduos registrar suas experiências e vivências em áreas de atuação (*“Banco de Talentos”*). Com o registro efetivado, a identificação dos perfis de profissionais são efetivados pela área de gestão de pessoas, resgatando peritos por expertise auto-declarada. Entretanto, há pouco conhecimento, da usabilidade deste mecanismo pelos indivíduos e pela própria Organização.

O processo de comunicação informal e a cultura organizacional horizontalizada, permitem que os indivíduos saibam de forma intuitiva quem são os peritos em determinados assunto. Este procedimento ocorre independente de formalizações ou uso de mecanismos tecnológicos.

Os relatos dos entrevistados demonstram que existe a intenção de melhoria deste critério, por mecanismos mais eficientes para a identificação dos conhecimentos essenciais, de forma que sejam publicados e resgatados como *“Arvores do Conhecimento”*, muito próximos às

características de gestão do conhecimento relatados por Lévi e Authier (2000 apud LEITE, 2004).

4.4.4.13 *A existência de pessoas com habilidades e conhecimentos para a utilização de tecnologias para conversão e disseminação do conhecimento*

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 79% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Figueiredo (2005), relativos a abordagem de habilidades humanas associadas ao trabalho, a processos e uso de ferramentas de software e compreensão de que as pessoas são as únicas capazes de produzir o produto e o objeto da gestão do conhecimento.

Os profissionais de maneira geral, estão preparados para o uso de tecnologias, sendo este um requisito essencial para o trabalho na Organização.

“Temos e selecionamos a dedo os profissionais, que tinham o domínio das modernas tecnologias da informação e dentro também de um perfil que interessa a área”(S2).

Mesmo considerando a habilidade de lidar com os meios tecnológicos, há relatos de que alguns profissionais ainda têm dificuldades para sua utilização. Em geral, estes profissionais são representados por trabalhadores mais antigos e alguns gestores da Organização. Tais profissionais possuem uma expertise de negócio essencial e, em geral, são auxiliados por outros profissionais para utilização dos meios de registro informacional baseados na tecnologia da informação.

Esta disparidade se demonstra a importância do conhecimento pela experiência necessária para atuação em determinados setores, considerando o perfil do trabalhador e a essencialidade da expertise para atingir resultados mais rápidos e precisos na Organização.

Um descompasso marcante ocorre na Organização, pelo processo de saída de trabalhadores de contrato temporário com perfil de conhecimento essencial do setor com domínio tecnológico, que são substituídos por trabalhadores concursados, de contrato efetivo, com pouca expertise e pouco domínio das tecnologias aplicadas.

Há a percepção de que as pessoas não estão preparadas para utilização de forma desejável das tecnologias aplicadas. Neste sentido a capacitação dos indivíduos para o uso adequado das tecnologias informacionais é fator crítico de sucesso.

A tecnologia aplicada na Organização é considerada de pouca complexidade, de fácil aprendizado, sendo considerado que *“a tecnologia está disponível, apóia muito bem, só não utiliza quem não quer”*(S10).

Com inovações freqüentes, forçadas pelos contratos de locação ou aquisição de tecnologias, há também a freqüência quanto a resistência a mudança dos mecanismos (Computadores e sistemas operacionais), sendo necessária a motivação e a conscientização para o uso e aprendizado destas novas tecnologias.

A Organização, de acordo com a necessidade setorial, busca efetivar a preparação dos profissionais de acordo com o contexto tecnológico a ser aplicado nas atividades de trabalho.

“Então nos capacitamos para isso, compramos o software, e nosso pessoal se capacitou, estudou, foi a fundo, desenvolveu e hoje tem como fazer essa análise”(S7).

Há portanto, um entendimento de que o ferramental tecnológico aplicado permite a geração de resultados mais rápidos e concretos, forçando a renovação cíclica pela inovação tecnológica, pois os indivíduos querem *“utilizar o que há de mais moderno no mundo”*(S7).

Apesar do alto nível tecnológico aplicado e do domínio percebido para a maioria dos trabalhadores, o pouco conhecimento do meio sócio econômico em que atuam, pode impedir que resultados desejados sejam atingidos, pois, *“ao subestimar a informação, você acaba não divulgando na forma que deveria, ou acaba não inserindo atores que deveriam participar naquele processo,... é a má gestão na verdade”*(S12)

Este relato reitera a questão da confiabilidade sobre o conhecimento indicado por Burke (2003), onde o conhecimento gerado deve ser avaliado, podendo representar uma verdade ou uma falsidade. Neste sentido, os aparatos tecnológicos, bem como seu domínio, não são suficientes, sendo apenas um meio, um mecanismo que facilita a geração de conteúdos informacionais ou mesmo conhecimentos.

A dificuldade de interpretação da informação e conhecimento também foi considerada um impeditivo, mesmo com todo o aparato tecnológico disponível:

“Ainda há dificuldades de entendimento, que a meu ver residem muito mais nos receptores das informações, do que em seus geradores”(S2).

4.4.4.14 *O processo de mudanças nas tecnologias, máquinas ou sistemas, tarefas ou processos, e preparação das pessoas para sua utilização*

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 79% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Castells (1999), relativos a utilização de novas ferramentas de tecnologias da informação e o desenvolvimento de processos sociais; Figueiredo (2005), relativos à associação de hardware e software mais adequada para cada arquitetura e intenção estratégica e as habilidades e as perícias humanas envolvidas nos processos; e Tedesco (2002), relativos à incorporação de novas tecnologias associadas à eliminação de numerosos postos de trabalho.

Houve relatos mencionando a dificuldade de acompanhamento das mudanças relativas às tecnologias, máquinas ou sistemas:

“A cada novidade na questão do hardware ou de software, é adotada por força de contrato. O que nos falta é sermos preparados ou nos dispormos a isso”(S2).

A vivência natural de profissionais mais novos, quanto à inovação dos mecanismo tecnológicos, os deixam preparados para a cultura da mudança.

A facilidade de disponibilização tecnológica pela área de gestão da informação é bem vista pelos indivíduos mas há indicativos de que algumas áreas organizacionais não necessitam da inovação com frequência: *“Há um descompasso entre a tecnologia e a necessidade”*. Entretanto outras área esperam produtos mais inovadores: *“Tem software mais sofisticado, a gente poderia treinar melhor e comprar softwares mais sofisticados, que nos dessem mais precisão”(S8).*

Estes relatos demonstram que a demanda tecnológica para a gestão do conhecimento depende da capacidade de absorção dos indivíduos e de sua especialidade, ocorrendo de forma desordenada em diferentes áreas da Organização.

Com estas considerações, a aplicação tecnológica pode ser efetivada de forma não ordenada, não homogênea, atendendo plenamente as necessidades informacionais e de conhecimento da Organização.

4.4.4.15 *Capacidade de resolução de problemas pelos profissionais capturada em sistemas de informação*

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 79% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Takahashi (2000), relativos a mudança no perfil do trabalho e emprego pela influência das tecnologias de informação e comunicação e Lessi (2002c), relativos à identificação de tecnologias apropriadas para os processos de transferência do conhecimento.

Em geral os resultados dos processos organizacionais têm origem na ação dos profissionais da Organização. Estes resultados são todos armazenados em sistemas de informação, permitindo a captura do conhecimento para a resolução de problemas.

A aplicação de uma plataforma tecnológica para o trâmite de documentos (*“Gestão Eletrônica de Documentos”*) é utilizada amplamente por toda a Organização, armazenando os processos e disponibilizando estas informações para o público interno e externo à Organização.

Além desta tecnologia aplicada, o acesso ao acervo bibliográfico da Organização também é informatizado e disponibilizado pela internet da Organização. Estes conteúdos são oriundos de resultados aplicados para a resolução de problemas pelos profissionais.

Os documentos digitalizados são a base ou servem de modelo para que outros indivíduos possam resolver problemas semelhantes:

“Tudo o que se produz está na Internet ou na Intranet; tudo o que se produz, na ANEEL tem um sistema dos mais interessantes, para a tramitação, seja administrativa de documentos, ali está um estoque importante de conhecimento, mas ele não é usado da forma que deveria ser utilizado, com a frequência com que deveria ser utilizado..., não precisa manusear papel para ter acesso à informação, e as pessoas ainda não estão percebendo isso”(S10).

A atividade interna da Organização é facilitada pela captura de seus resultados em sistemas de informação, simples ou complexos:

“É possível aos sistemas de informática sanar problemas, ... na verdade, ele está assumindo um processo, eliminando trabalho, eliminando erro e traz eficiências”(S13).

Há o reconhecimento de que o meio de resolução de problemas, uma vez identificado e armazenado em sistemas de informação, qualifica o processo de trabalho. Na Organização esta ação demonstra-se também, “*cultural*”, pois até mesmo as conversas informais servem para aprimorar conhecimentos, sendo em alguns casos registradas, de forma a contribuir com análises futuras.

Este relato revela a existência e aplicação de processos de transferência do conhecimento apoiado nas tecnologias de informação e comunicação, gerando conhecimento explícito através do conhecimento tácito, aproximando-se dos conceitos aplicados e incorporados por Lessi (2002c).

4.4.4.16 *Formação de cultura organizacional na aplicação de tecnologias para a gestão do conhecimento*

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 4 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 11 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. Considerando o total de entrevistas, 79% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Figueiredo (2005), relativos a dependência do alinhamento da TI para a gestão do conhecimento pela cultura organizacional; Moresi (2001), relativos à mudança no comportamento organizacional, pelo estabelecimento de tecnologias capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento; Gurteen (1998 apud Leite, 2004), relativos a alavancar a criatividade e habilidade para adicionar valor ao negócio; Coelho (2004), relativos à adoção da gestão do conhecimento como uma nova “*tecnologia de gestão*”; e Kaplan e Norton (1997), relativos à mudança para um ambiente mais competitivo, incentivando a utilização da tecnologia da informação.

A cultura da Organização na aplicação de tecnologias para a gestão do conhecimento é considerada inicial e não consciente. Entretanto o amplo uso da informação e da comunicação demonstra uma necessidade fundamental para sua aplicação dos processos formais de gestão de informação e de conhecimento.

Há a visibilidade de que a geração do conhecimento está baseada na aplicação e uso da informação que gera resultados efetivos.

Entretanto a falta de estruturação para a gestão do conhecimento foi relatada:

“Não temos conhecimento, temos dados e informações ... se há tratamento das informações ou restrições na disseminação da informação, o conhecimento lá na ponta vai ser parcial, tendencioso e pontual”(S2).

O conhecimento obtido não pode ser efetivamente medido, mas a disponibilização informacional ampla favorece a cultura da Organização para a gestão do conhecimento, baseada no uso pleno de tecnologia de informação e comunicação.

“A estratégia seria de disponibilizar a todo mundo e voluntariamente, tudo mundo partir do mesmo padrão”(S5).

4.5 Resultados apresentados para a sociedade a partir dos fatores influentes a gestão do conhecimento.

Os resultado das observações efetivadas para os itens anteriores serviram também de mecanismo para a agregação de novas percepções, pela identificação da correlação dos fatores influentes nas relações individuais e organizacionais. Para observar a aplicação destes conceitos consideram-se dez (10) critérios, tendo sido construídos inicialmente 8 critérios e agregados mais 2 após a realização das entrevistas:

1. Compreensão dos ambientes sociais no qual a organização está envolvida, pelos indivíduos que participam da organização;
2. Percepção de qual o significado social que a organização tem para a sociedade;
3. Melhorias na interação com a sociedade, baseada no conhecimento da organização;
4. Elevação do campo de domínio do conhecimento da sociedade, pelas ações da organização;
5. Influência do conhecimento da sociedade nas atividades da organização;
6. Geração de resultados sociais percebidos, significativos e visíveis quanto a elevação da cidadania, a redução de diferenças sociais e a inclusão social;
7. Acesso ao conhecimento da organização pela sociedade em suas diferentes classes sociais, pelos cidadãos, grupos sociais e pelas organizações;
8. Valorização do conhecimento nativo, em áreas sociais geograficamente dispersas;

9. Reconhecimento dos critérios sociais da gestão do conhecimento pela interação, cooperação e aprendizagem;

10. Reconhecimento dos critérios políticos da gestão do conhecimento;

O gráfico 6 está baseado nas respostas quantitativas das entrevistas conforme anexo B, e consolida as percepções dos entrevistados identificando os percentuais sob todas as entrevistas e os percentuais sobre as respostas de entrevistados que focaram diretamente o critério.

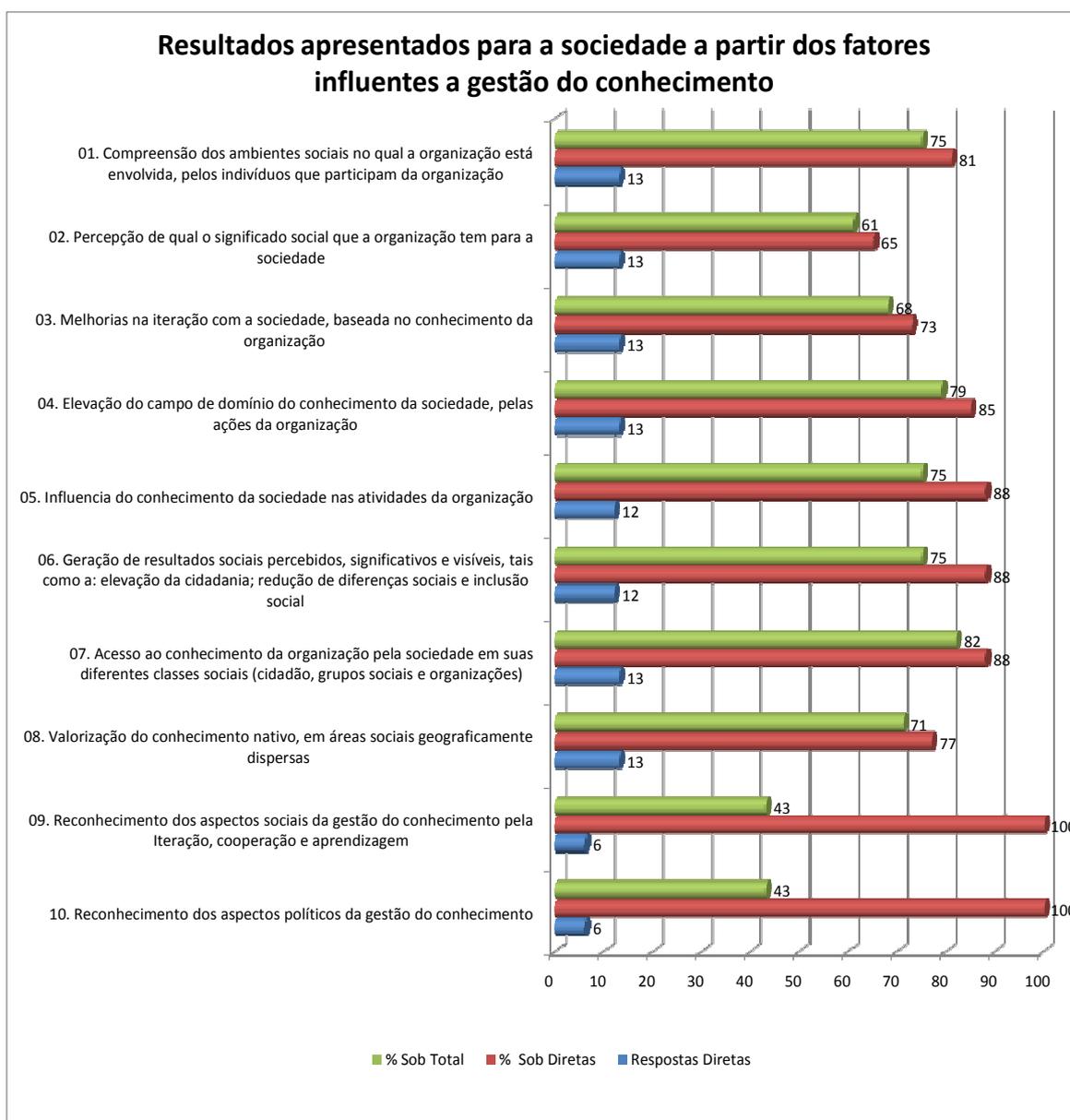


GRÁFICO 6 Critérios para identificar os resultados apresentados para a sociedade pela aplicação de fatores da gestão do conhecimento– Percepções positivas sob totais de entrevistas e respostas diretas.

4.5.1 *Compreensão dos ambientes sociais no qual a organização está envolvida pelos indivíduos que participam da organização*

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 11 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 13 respostas identificaram este critério, sendo 81% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 75% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Brandão e Teixeira (2003), relativos a mente humana como elemento decisivo; Stehr (2000), relativos às transformações da sociedade; Sicsú e Melo (2000), relativos ao reconhecimento das peculiaridades locais e/ou regionais; Figueiredo (2005), relativos ao aprendizado relacionado ao meio externo, (natureza, meio ambiente, cadeia produtiva, comunidades de consumo e sociedade); Angeloni e Dazzi(2004), relativos ao ambiente global da sociedade do conhecimento e capacidades intelectuais e holísticas; Castells (1999), relativos à mudança no contexto mundial nas relações sociais e organizacionais e Serva (2001), relativos à relevância dos resultados organizacionais para a sociedade.

Os relatos indicam que os indivíduos possuem um conhecimento geral sobre o ambiente social em que a Organização está envolvida, tendo como base a própria missão da Organização.

“Uma agência reguladora trabalha basicamente com equilíbrio, justamente esta missão da agência é o grande desafio, manter o equilíbrio entre todos os componentes desse mercado. Por um lado se tem o investidor o empresário o concessionário que atua em empreendimentos que vende energia, do outro lado se tem o interesse do consumidor que também deve ser protegido, e por fim o governo que tem de observar as regras do programa de governo”(S1).

Este conhecimento parece estar fragmentado pelas características de atuação dos indivíduos, pelas visões diferenciadas das pessoas.

O Conhecimento múltiplo do setor elétrico é exigência básica para os trabalhadores e gestores. A visão sistêmica do setor é exigida para as atividades, dando formato ao padrão cultural da Organização, mas com diferentes graus de visibilidade para os indivíduos.

“Uma instituição como a ANEEL tem que considerar como público toda a sociedade brasileira, porque trata-se de um dos poucos serviços que são para toda a sociedade brasileira”(S2).

Parte da compreensão do ambiente foi construída pelos cursos de formação e outra parte advém da experiência dos indivíduos no setor. Neste sentido há a preocupação sobre a juventude dos trabalhadores efetivos, que diferentemente dos temporários, não vivenciaram fatos e acontecimentos relevantes (interpretadas em função do conhecimento necessário sobre as diferenciações regionais e as necessidades de agentes e consumidores).

Alguns relatos confirmam que é preciso perceber melhor as necessidades locais, diferenciadas de acordo com a realidade de cada região do país.

“... estamos aqui em Brasília, sentados num gabinete e não conhecemos a realidade dos consumidores e agentes, não se percebe necessidades locais, necessidades de consumidores e agentes”(S11).

4.5.2 Percepção de qual o significado social que a organização tem para a sociedade

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 12 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 13 respostas identificaram este critério, sendo 65% das percepções positivas. Considerando o total de entrevistas, 61% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Burke (2003), relativos aos aspectos sociológicos e políticos do conhecimento e Voelcker (2004), relativos ao registro e organização do conhecimento para a sociedade, sustentabilidade de conhecimento e produção do conhecimento para a humanidade.

A percepção do significado social da Organização está ligada a sua missão, *“manter o equilíbrio entre os diversos atores do mercado”(S1).*

A noção de equilíbrio se refere a três atores: os agentes, os consumidores e o Governo (entendendo que o Governo é transitório, diferentemente do Estado, considerado definitivo). Assim as ações da agência são consideradas como um mecanismo de Estado.

“A ANEEL, ela tem que estabelecer equilíbrio entre essas três coisas: o agente que quer o vender pelo melhor preço, para ganhar mais; o consumidor, por outro lado, quer comprar pelo menor preço, para pagar pouco; por outro lado, ele, ao fazer isso, ele quer a máxima qualidade. Por outro lado, tem o Governo que tem as suas necessidades políticas de fazer com que aquilo seja tal que remunere o agente para mantenha o interesse, investindo nisso e, por outro lado tem as necessidades políticas de atender a população”(S6).

O mecanismo que permite esta percepção para a Organização é a sua *“ouvidoria”* que *“não apenas ouve, mas cataloga as solicitações feitas”(S6).*

Há a percepção de que a Organização é importante para a sociedade, de que a energia elétrica é um insumo básico para a sobrevivência do indivíduo na sociedade, considerando que *“a ANEEL trata-se de um dos poucos serviços que são para toda a sociedade brasileira”*(S2).

Entretanto não há a percepção de qual a representação para a sociedade, não estão claros para uma parcela dos indivíduos, sobre quais são os benefícios levados para a sociedade. A dificuldade de percepção está relacionada ao papel da Organização como mecanismo executor de políticas, não determinante ao atendimento de demandas sociais.

“Se determinada parte da sociedade tem certa carência, a agência não é autônoma para elaborar mecanismos de atender estas carências sociais, por exemplo, é preciso que venha do congresso, do governo um comando institucional que permita que a agência execute aquilo. Então ela é no caso mera executora daquela política”(S3).

“O papel de uma agência reguladora ainda é desconhecido, até por muitos membros do governo federal, que não sabem o que as agências reguladoras estão fazendo”(S5).

Há uma percepção de que os consumidores, como parte da sociedade, são o lado mais frágil e mais insuficiente, pois o agente do setor possui mais informação e maior facilidade de interferência. Neste sentido a Organização busca a chamada *“assimetria da informação”* procurando manter o equilíbrio social.

“Nós temos que ter essa noção e ajudar que o consumidor seja informado para que ele fique no mesmo patamar de conhecimento dos agentes”(S6).

A Organização atua na gestão dos conflitos, recebendo críticas positivas ou negativas, de acordo com os pontos de vista específicos do consumidor, do agente do setor ou do Governo. Estas críticas acabam por gerar novos conhecimentos para a Organização, baseadas nestas observações da sociedade, absorvidas de forma imparcial pela Organização.

“O consumidor almeja, uma tarifa baixa e uma qualidade de serviços ótima, em contrapartida o agente quer ter o resultado, a remuneração de seus investimentos o mais alto possível. É claro que ele se preocupa com a qualidade do produto, com a forma com que ele está entregando essa matéria, mas ele se preocupa, na medida em que, a outra preocupação dele estiver atendida, que é a remuneração do capital que ele locou. O grande desafio que o regulador tem é colocar em prática regulamentos, procedimentos que respeite dois conflitos: atender o desejo do consumidor de ter uma tarifa justa e atender a remuneração adequada do investimento”(S3).

Assim o *“olhar para a sociedade”* é a visão de futuro, onde a Organização busca ações de longo prazo, de forma a não comprometer os serviços futuros no setor elétrico.

A visão do público externo varia à medida que a Organização se faz representar. Tendo sido percebida inicialmente como um órgão que atende denúncias do consumidor, passando, posteriormente a ser vista como um órgão que aplica tarifas, até a visão atual de órgão regulador do mercado.

Uma pesquisa efetivada em 2004 com ex-colaboradores da Organização (ANEEL, 2004b), demonstra a preocupação sobre sua atuação na sociedade, apresentando uma visão de determinado período sobre sua atuação no mercado. Esta pesquisa permitiu que a Organização agisse de maneira a corrigir ou melhorar suas ações para sua consolidação como organização pública, observando a sua credibilidade, seu relacionamento com outras agências, o ambiente de trabalho, a estrutura organizacional, o modelo de gestão, as audiências públicas, a descentralização, a comunicação institucional, a regulação, a fiscalização, entre outros atos organizacionais.

Percebe-se pelos relatos, efetuados nesta pesquisa, que algumas melhorias foram efetivadas, visando o público externo, sendo que algumas estão em processo de execução, e outras foram descartadas.

4.5.3 Melhorias na interação com a sociedade, baseada no conhecimento da organização

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 10 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 13 respostas identificaram este critério, sendo 73% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 68% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Brandão e Teixeira (2003), relativos ao valor do conhecimento para o desenvolvimento humano e social dos indivíduos; Nonaka e Takeuchi (1997), relativos à interação contínua e encadeada com o ambiente externo; Spek e Spijkervet (1995 apud LEITE, 2004), relativos à distribuição do conhecimento para todos que dele necessitam e Serva (2001), relativos às ações da organização afetando os indivíduos em toda a parte e dependência dos indivíduos das organizações.

A interação com a sociedade se dá de forma diferenciada, de acordo com os atores do contexto, acontecendo fortemente através de audiências públicas, identificadas como uma

oportunidade de receber presencialmente toda a diversidade da sociedade, ajudando a construir uma visão social sobre as ações da Organização.

Outra forma de interação se dá pela ouvidoria da Organização, com o público externo, com frequência diária. Esta forma de interação reflete os impactos da ação da Organização para a sociedade, havendo uma melhora do relacionamento para com a sociedade. Esta observação está baseada no grande número de reclamações inicialmente registradas na Organização, para um pequeno número registrado atualmente, de 45% para 4%, ao mesmo tempo, uma elevação na busca de informações, indicando que gradualmente a população está ficando mais esclarecida e tem acesso à informações mais qualificadas.

Mesmo possuindo um fluxo informacional expressivo, a Organização sente carência do reconhecimento do que faz, no sentido da regulação.

O papel de estado assumido pela Organização é caracterizado por um “*funcionamento a despeito dos mandatos*”, e por “*corrigir a disfunção econômica*” do mercado, sendo esta a função social da Organização, indicada pelos entrevistados.

“Só o fato de haver reuniões públicas, disponibilizamos relatórios, algumas notas técnicas. Há uma interação com a sociedade nesse sentido, dando previamente o resultado de um conhecimento que foi trabalhado e revertido em atos de regulação” (S13).

O conhecimento desejado está baseado nas macro funções da Organização: Regular, Fiscalizar e Gerir Conflitos entre as partes. Baseado nas interações resultantes de suas macro funções, a Organização consegue reconhecer as necessidades da sociedade, gerando mudanças em resoluções, elaboradas segundo a realidade do momento, que influencia a sociedade.

4.5.4 Elevação do campo de domínio do conhecimento da sociedade, pelas ações da organização

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 12 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 13 respostas identificaram este critério, sendo 85% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 79% das percepções foram positivas.

Estas verbalizações permitem o entendimento dos conceitos identificados por Demo (2002), relativos ao uso do conhecimento para convencer, argumentar e reconstruir, e

oportunidade de ascensão social pelo conhecimento; Brandão e Teixeira (2003), relativos ao valor crescente do conhecimento para o desenvolvimento humano e social dos indivíduos; Figueiredo(2005), necessidade de conhecimento pela sociedade para ter êxito e Guerreiro Ramos (1983), relativos à força coercitiva dos fatos sociais.

A elevação do campo de domínio do conhecimento pela sociedade é percebida pelos mecanismos de comunicação e pelas pesquisas de opinião realizadas.

“A pesquisa de opinião é um instrumento científico, que coloca nas mãos dos gestores uma fotografia da sociedade, nos não fazemos, hora porque não temos orçamento, hora porque não se tem instrumentos contratuais para se fazer uma pesquisa, e hora porque não se quer”(S2).

Foi considerado que a sociedade conhece muito pouco sobre a Organização, percebendo suas ações de diferentes formas, modificadas ao decorrer do tempo.

As audiências públicas permitem perceber o retorno das ações da Organização pelas respostas do público participante, representante da sociedade. Assim, a elevação do conhecimento da sociedade dá-se pelo *“conhecimento específico que é levado a sociedade”(S13)*. Entretanto o retorno para sociedade após suas interferências, não são efetivos.

“Como você faz audiências públicas, você escuta a sociedade, você tenta somar o que é diretriz aqui com o que se ouviu aqui, só que a sociedade não fica sabendo o que resultou desta discussão”(S2).

O processo informacional aplicado na Organização tende a diminuir gradativamente o desconhecimento, de forma a permitir um melhor funcionamento do mercado de energia elétrica.

“... a partir do momento que você tem a ANEEL atuando, tentando melhorar as condições, a qualidade de vida das pessoas, ela está contribuindo para que ela amplie seu leque de informações, tenha acesso à informação, tenha a possibilidade de ler mais, porque se produz mais”(S10).

A gestão do conhecimento neste sentido é reconhecida como um processo que pode *“contribuir para a maior estabilidade de regulamentos, e refletir na maior credibilidade frente a sociedade, assim, contribuindo para a estabilidade do mercado”(S14)*.

Uma das dificuldades para a elevação do domínio de conhecimento pela sociedade é a complexidade da questão técnica, que precisa ser interpretada de forma correta pelos envolvidos. As pesquisas aplicadas pelo índice de satisfação do consumidor (IASC), demonstram ainda um desconhecimento das ações da Organização, sendo necessário demonstrar de uma forma mais efetiva as ações da Organização.

“As nossas pesquisa do ‘IASC’ em geral há um desconhecimento. O que é a ANEEL? O que a ANEEL faz? Um desconhecimento completo ou muito pequeno. Esse é o resultado da pesquisa.”(S7).

4.5.5 Influência do conhecimento da sociedade nas atividades da organização

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 12 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 12 respostas identificaram este critério, sendo 88% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 75% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Lévi (1994) relativos à inteligência coletiva; Severino (2001), relativos ao conhecimento e experiência coletiva e histórica, e conhecimento pressupondo relações sociais; Nonaka e Takeuchi (1997), relativos à interação da organização com o ambiente externo; Brown e Duguid (2001 apud LEITE, 2004), relativos ao desenvolvimento de novas idéias pelo meio ambiente e Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos a experiências e reflexões de comunidades.

A influência do conhecimento da sociedade pode ser demonstrada nas participações em audiências públicas, nas discussões, que resultam em resoluções, e acabam por contribuir para o aperfeiçoamento da Organização.

Esta participação é ativa e exigente, sendo que ela se amplia à medida que a sociedade retorna suas opiniões e busca novas informações, numa forma de retro alimentação do processo, tornando as ações da Organização mais criteriosas e qualificadas.

As opiniões relatadas, permitem a inferência no modelo de criação do conhecimento denominado “*Aspiral do Conhecimento*” de Nonaka e Takeuchi (1997) na fase do ciclo do conhecimento influenciado pelos mecanismos externos, realimentando o processo.

“A medida que a gente explica, a sociedade começa a entender melhor, gera uma realimentação, isso vai crescendo num círculo virtuoso”(S9).

Desta forma, as pessoas, o cidadão representado, passa a interagir melhor com a Organização, à medida que participa e percebe na Organização um organismo de equilíbrio para o mercado.

Esta participação pela sociedade é percebida em diversas situações, em papéis diferenciados, influenciando as ações da Organização, fundamentando o conhecimento do setor elétrico.

“As resoluções da Organização são expostas para todos os segmentos da sociedade interessada no assunto”, e este retorno “pode alertar para um fato que pode ter um impacto desastroso”(S5).

Conforme os relatos, os interesses e representações sociais são demonstrados por diversos tipos de entidades:

“Ministério de Minas e Energia, pelas políticas, os empreendedores, querendo trazer investimentos para o Brasil, os conselhos de consumidores, organizado nas comunidades representativas dos consumidores, as associações de classes, que são comunidades que pegam setores de interesse da sociedade, como os geradores, os distribuidores, os comercializadores, produtores independentes. Acabam gerando conhecimentos, que vão influenciar na ANEEL. Enfim, dentro da sociedade temos as comunidades de interesse organizadas, quando estão interessadas num assunto e começam a influenciar”(S5).

A influência da sociedade representada na participação em audiências públicas é isenta de poder ou classe, onde a participação de grandes empresários ou de pequenos consumidores é isonômica, permitindo o pronunciamento direto à diretoria da Organização.

4.5.6 Geração de resultados sociais percebidos, significativos e visíveis quanto à elevação da cidadania, à redução de diferenças sociais e à inclusão social

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 12 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 12 respostas identificaram este critério, sendo 88% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 75% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Severino (2001), relativos à cidadania e qualidade de vida e política da sociabilidade; Correa (2003), relativos ao aumento de injustiças, desigualdades ou criação de maior justiça social pelo conhecimento; Tedesco (2002), relativos ao fenômeno de desigualdade ou igualdade e o uso intensivo do conhecimento; Stehr (2000), relativos à manutenção de desigualdades pelo conhecimento, indivíduos e grupos com o conhecimento com mais importância, gerando novos padrões de desigualdade social; Cohen (1998), relativos à tendência de exclusão aos que não tem idéias; Angeloni e Dazzi (2003), relativos ao domínio por quem detêm a informação e o conhecimento e exclusão pelo poder do

conhecimento, info-excluídos; e Demo (2002), relativos ao combate a pobreza no espaço do conhecimento, a exclusão do conhecimento, o acesso ao conhecimento e informação para interferência no estado e manipulação do mercado.

A elevação da cidadania ocorre à medida que a sociedade participa das ações da Organização, no momento em que o cidadão tem o direito de se pronunciar, em sua oportunidade de falar.

Muitas questões implementadas pela Organização, ocorrem por resoluções, permitindo a redução de diferenças sociais, oferecendo oportunidades de melhoria para a sociedade. Estes mecanismos podem ser representados pelos programas “*Baixa Renda*”, com a redução de tarifas aos cidadãos que possuem renda mínima e participam dos programas sociais do governo e o programa “*Universalização*” do uso e acesso a energia elétrica

Apesar das ações serem efetivadas pelo compromisso de execução de políticas definidas pelo Governo, considera-se que só acontecem pelo conhecimento fundamentado pela Organização.

“A ANEEL está dando sua contribuição, fazendo resoluções devidas e a partir daí finalizando para que isto realmente aconteça”(S5).

A questão cultural para redução de diferenças é identificada à medida que o cidadão tem esclarecimento sobre os processos, sobre a formação de custos e tarifas, tendo sido exemplificado a “*redução de roubo de energia pelo cidadão*”, fato que ao ocorrer eleva o custo da tarifa ao próprio cidadão que paga energia, deflagrando o processo de denúncias, concretizando um processo de conscientização da população.

Os programas de incentivo aos agentes de mercado, fomentados pela Organização, procuram favorecer a inclusão social (“*Programa de responsabilidade Sócio Ambiental*”), que premia as ações dos agentes no mercado e contribui para a redução das diferenças sociais.

“A empresa dá mais contribuição a sociedade, através de suas ações sociais, expressa em seu balanço social”(S5).

A Organização influencia a inclusão social, pela interferência, ao definir regulamentos que influenciam no valor, na quantidade e qualidade da energia disponibilizada, em menor ou maior grau, promovendo o desenvolvimento social e econômico de diferentes comunidades.

“Só o fato de a ANEEL tentar regulamentar, criar normas, tentar torna mais transparente seus processos, exigir das concessionárias que cumpram as regras, é uma forma de inclusão social. Há a elevação da cidadania, pois dá ao cidadão o direito de conhecer o serviço que está sendo prestado, o porquê daquele custo”(S13).

4.5.7 Acesso ao conhecimento da organização pela sociedade em suas diferentes classes sociais, pelos Cidadão, grupos Sociais e pelas organizações

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 13 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 13 respostas identificaram este critério, sendo 88% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 82% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Brown e Duguid (2001 apud LEITE, 2004), relativos ao papel de organizações para realçar o crescimento e a produtividade de regiões; Guevara et al. (1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos ao conhecimentos coletivos de uma sociedade e a orientação do comportamento dos indivíduos; e Castro (2003), relativos à participação do indivíduo em diferentes grupos sociais.

O acesso ao conhecimento da Organização é efetuado tanto no setor público, quanto no setor privado, pois seu conteúdo informacional está disponível para qualquer pessoa ou entidade. Há considerações de que os agentes do setor tem melhores condições de obter o conhecimento, mas o direito a este conhecimento se apresenta da mesma forma ao consumidor ou agente do setor.

“Você vai numa audiência pública, o cidadão vai, mas detêm o mínimo de conhecimento daquilo que está sendo tratado. Sai de lá perplexo como os grupos econômicos e sociais tem uma estrutura melhor”(S13).

As audiências públicas representam uma oportunidade de defesa do ponto de vista e de participação da discussão pública. Outro canal representativo para o acesso ao conhecimento da Organização é o processo de mediação e ouvidoria, *“que dá aos consumidores a oportunidade de se informar, questionar, criticar, sugerir e contribuir com os processos, tanto quanto é permitido aos agentes de mercado”(S13).*

Os grupos sociais identificados que acessam a Organização na busca de conhecimento identificados são: o acadêmico, na busca de informações e conhecimentos para as pesquisas no setor elétrico brasileiro; os órgãos de governo, para as definições de

políticas tarifárias e de subsídios; os grupos sociais, as indústrias e empreendedores do mercado, para observar as normas, regulamentos e leis do setor elétrico e oportunidades de mercado; o consumidor buscando informação e esclarecimentos sobre seus direitos e deveres.

“A ‘resolução 456’, que trata de direitos e deveres do consumidor, é a resolução mais baixada na internet de todas. É sinal que as pessoas vão mesmo atrás de informação. Se é mais baixada na internet é porque querem procurar seus direitos e deveres” (S7).

A utilização da internet para busca de conhecimento e informações é o mais significativo, pois através dela as pessoas têm acesso a toda a regulamentação e ao acompanhamento de audiências públicas transmitidas ao vivo. Mas observa-se que o uso da internet leva em consideração a classe social A e B, desta forma restringindo a informação e conhecimento à classe econômica mais favorecida no Brasil.

No sentido de ampliar a *“Inclusão a informação”*, foi citado o uso do canal de rádio difusão, utilizado algumas vezes de forma a levar o conhecimento às classes econômicas mais excluídas. A radiodifusão é considerada um mecanismo que alcança as classes menos favorecidas, nas mais remotas regiões do país, fazendo com que a informação seja disponibilizada e o conhecimento transmitido a qualquer pessoa que possua um rádio de pilha.

“Então há sempre o problema, ..., da exclusão da informação. ..., em rádios da região é o meio como aquela população de classe sócio-econômica mais baixa, pode acessar a informação. Não adianta querer botar, ‘está na página da Internet’. É o pessoal excluído que está naquela região isolada. O meio lá é o rádio. ... Tem que adequar muito a comunicação ao público” (S9).

4.5.8 Valorização do conhecimento nativo em áreas sociais geograficamente dispersas

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 14 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 13 respostas identificaram este critério, sendo 77% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 71% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Kaplan e Norton (1997), relativos à sensibilidade às expectativas locais em organizações distribuídas em rede; Brown e Duguid (2001 apud LEITE, 2004), relativos a observar regiões para elevar seu crescimento e produtividade.

A Organização atinge diversas localidades, valorizando seu conhecimento pela formação das audiências públicas, oportunidade que vivencia situações específicas, observando peculiaridades de determinadas regiões do país. Este deslocamento e processo de observação são impostos legalmente, não sendo arbitrados pela Organização, mas regulamentados com base na lei.

A ação regionalizada também acontece pelas “*Agencias Estaduais Conveniadas*”, que possibilitam uma atuação regional, observando os aspectos locais.

O acesso ao conhecimento da Organização fica mais raro à medida que o deslocamento ocorre das grandes capitais para o interior, consideração percebida pelos estudos e processos discutidos e aplicados pela Organização.

“Nós precisamos do conhecimento de diversas áreas geográficas para que a gente melhore uma série de coisas.... Eu tenho que conhecer o norte, muito bem, quais são os anseios. Vamos pegar o ‘luz para todos’, vamos pegar o ‘sistema isolado’. Preciso saber como que está Rondônia. Eu preciso conhecer para tomar decisões aqui e eles precisam conhecer a ANEEL para saber o que a ANEEL pode fazer para o seu desenvolvimento”(S8).

As ações da Organização são diferenciadas pelas expectativas originadas nas diferentes regiões, “*sendo conseqüência do tamanho do país*”(S12).

“As demandas no setor elétrico são diferenciadas. O que é bom para um consumidor lá no Acre, com certeza não é o mesmo conceito de bom para o São Paulo”(S12).

As ações da Organização observam as necessidades regionais, determinantes a viabilidade da atividade econômica destas regiões. Os relatos levam em consideração os subsídios dados a pequenos consumidores, e o retorno destes subsídios pelo pagamento na tarifa de energia elétrica, suportados pelos demais consumidores.

“A questão da universalização, nós temos programas diferentes na Amazônia, na Bahia, no Nordeste. No Sudeste e no Sul do Brasil, que é mais desenvolvido, o impacto é menor. O impacto maior é na Amazônia e aí a solução lá em função de ser sistemas isolados, não é a tradicional, vai ser outra solução”(S7).

4.5.9 Reconhecimento dos critérios sociais da gestão do conhecimento pela interação, cooperação e aprendizagem

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 7 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 6 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 43% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Castro (2003), relativos às transformações sociais no contexto global; Ferreira e Axt (1999), relativos a cooperação na vida social para geração de conhecimento; Lévi (1994), reflexos positivos ou negativos do conhecimento para a sociedade; Severino (2001), relativos ao conhecimento humano relacionado a interação entre trabalho, cultura e sociedade; Guevara et al.(1998 apud ROSSINI; PALMISSANO, 2003), relativos ao acúmulo do conhecimento para satisfazer as necessidades materiais e espirituais da sociedade.

Os aspectos sociais da gestão do conhecimento são representados pelo reconhecimento de que o público da Organização é toda a sociedade brasileira.

A tradução das resoluções geradas pela Organização (que possuem profundidade técnica) numa linguagem mais acessível e de fácil compreensão das ações da Organização para a sociedade leiga, representam outro critério social aplicado da gestão do conhecimento .

“A ANEEL vem buscando através da Gestão do Conhecimento, dar esse retorno à sociedade, principalmente convertendo essa linguagem técnica para uma linguagem mais acessível. ... explicando que numa revisão tarifária se levam critérios técnicos e não técnicos para formação da conta de energia”(S13).

Em contrapartida, esta tradução leva a sociedade a possuir um “*pseudo-conhecimento*” ou conhecimentos parciais de um sistema complexo.

A aprendizagem também ocorre pela mediação de conflitos, o que permite o estudo e conhecimento profundo sobre determinado assunto, no momento que duas partes discordam de um assunto ou processo sendo questionado.

O conhecimento gerado na Organização não se demonstra pleno e aparente ao público externo, principalmente para o consumidor, pois o retorno a este público em geral se dá pelas próprias empresas reguladas: geradores, distribuidores e transmissores. Assim, a atuação pela captação de resultados nos agentes se dá principalmente pelas fiscalizações permitindo a validação do resultado organizacional, ao identificar e analisar anomalias, confirmando ou não as comunicações oriundas de consumidores.

“Mas se o consumidor tivesse o conhecimento que tem uma agencia por traz, ..., se soubesse, eu acho que estaremos muito bem. A gente faz um trabalho muito bom, pena que a gente não divulga isso lá fora, eles não sabem que tem alguém

por traz da concessionária, exigindo que a concessionária faça o trabalho dela, que cobre da concessionária se ela não fez bem feito, que puna a concessionária se ela não fez bem feito, tudo isso é o nosso papel, mas a gente fica na verdade na retaguarda”(S12).

4.5.10 Reconhecimento dos critérios políticos da gestão do conhecimento

Quanto ao critério exposto, foram qualificadas 7 verbalizações, e de todas as entrevistas realizadas, 6 respostas identificaram este critério, sendo 100% das percepções positivas. Em consideração ao total de entrevistas, 43% das percepções foram positivas.

Procurou-se identificar nos relatos dos entrevistados, a aplicação dos conceitos definidos por Lastres (1999), relativos a estratégias e políticas transformadas pela gestão do conhecimento; Castells (1999), relativos ao conhecimento acessível a todos; Tedesco (2002), relativos à dissolução de burocracias de gestão e à distribuição democrática do conhecimento; e Stehr (2000), relativos à proteção de indivíduos e famílias pelo conhecimento; Sicsú e Melo (2000), relativos à capacidade de geração e utilização do conhecimento como indicador econômico; Demo (2002), relativos ao controle do destinos de outras sociedades pelo conhecimento; e Figueiredo (2005), relativos à mobilização do conhecimento para todos os níveis da organização.

A Organização está inserida num contexto social, político e econômico, de forma muito abrangente, servindo de mediadora entre os agentes, os consumidores e os interesses governamentais, sofrendo os impactos diretos destas três áreas.

As ações políticas e econômicas, sofrem interferências chegando ao nível de interferência municipal (a exemplo do processo de Compensação Financeira).

“Os prefeitos ligam pra saber, o secretário de finanças dá uma olhada ali, quer saber se o cálculo está certo, aí eles mandam ofícios, esta é uma forma de informação para a sociedade e a ANEEL está fazendo isso cada vez mais”(S9).

A regulação, definida como um mecanismo de estado, transforma o conhecimento, adaptando-o às circunstâncias do contexto social brasileiro. Desta forma, o conhecimento e sua gestão tendem a se modificar e a crescer constantemente, pois dependem de variações que ocorrem nas políticas governamentais, na economia, nas finanças e até mesmo nas relações internacionais.

O aspecto político é mais representativo nas atuações com o Congresso Nacional, nas determinações de leis e decretos que influenciam diretamente o setor elétrico brasileiro. Atuando como o mecanismo executor, é a partir deste momento que a Organização exerce a sua autonomia. Esta autonomia é aplicada na definição dos processos regulatórios, atuando por meio de sua especialização técnica como uma *“mão invisível do estado quando o mercado não está funcionando”*(S9).

A transparência política é determinada pela identificando de todo o conhecimento da Organização, partilhado com a sociedade, disponibilizado no sítio da Organização.

“Uma das funções de uma agência reguladora é atuar onde a mão invisível do mercado não funciona, e se coloca a mão invisível do estado, corrigindo as disfunções de mercado, atuando sobre monopólios, para isso, uma das ferramentas é a informação”(S9).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a consolidação dos resultados sobre a aplicação do conhecimento e da gestão do conhecimento são realizadas interpretação e diretas sobre as verbalizações em relação ao contexto teórico definido.

Para a consolidação dos resultados acerca da relação dos indivíduos e a Organização, os fatores influentes e o impacto social percebido, serão utilizados os resultados obtidos pela análise quantitativa, na conversão dos resultados percentuais sobre a percepção dos entrevistados:

- Resultado médio do fator entre 100 e 65 indica que o critério é fortemente percebido ou aplicado.
- Resultado médio do fator entre 64 e 35 indica que o critério é parcialmente percebido ou aplicado.
- Resultado médio do fator entre 34 e 0 indica que o critério é fracamente percebido ou aplicado.

5.1 O processo de criação, uso e distribuição do conhecimento e a aplicação da gestão do conhecimento na organização

As interpretações dos relatos quanto ao conhecimento, permitem concluir que:

- O conhecimento da Organização vem de fontes multidisciplinares, sendo formal (explícito) ou informal (tácito), fortemente fundamentado no conhecimento dos indivíduos, tendo como base o contexto do setor elétrico, com predomínio na formação de nível superior.
- A forma de criação do conhecimento está pautada na interação entre os indivíduos e as áreas de atuação. A experiência dos indivíduos é relevante para disseminar e criar rapidamente novos conhecimentos. Neste sentido os meios tecnológicos são essenciais para os processo de criação, disseminação e armazenamento do conhecimento.
- Os conhecimentos gerados são confiáveis e precisos, sendo reconhecidos pelo público interno e externo. Os resultados desejados poderão ser mais precisos, se aplicadas metodologias para a gestão do conhecimento.
- A geração de conhecimentos envolve o uso de um amplo volume informacional, considerando a plena utilização da informação. Apesar da existência de conhecimento setoriais encapsulados e pouca interação para sua transformação, o conhecimento surge com efetividade a partir do acúmulo e manipulação da informação.
- Os processos de transformação do conhecimento são percebidos em todas atividades da Organização, em um processo de interação contínua do conhecimento (internalização, externalização, combinação e socialização), muito próximos de uma espiral do conhecimento. Essa transformação não é controlada ou planejada, acontecendo de modo informal pela Organização. Os processo de aprendizagem são determinantes para a renovação do conhecimento, visto o ineditismo das atividades da Organização. A organização tem uma constante preocupação com a preservação do conhecimento, mantendo mecanismos para divulgação e registro do conhecimento baseados nas tecnologias de informação e de comunicação. Para que os processos de transformação e renovação sejam mais efetivos, são necessárias melhorias no processo de comunicação organizacional.
- O conhecimento do setor elétrico na Organização é percebido como essencial para a execução de suas atividades, sendo amplamente reconhecido. Tem como fonte de

conhecimento o trabalhador, sendo abalada quando ocorrem perda de trabalhadores, pois não há efetividade de captura do conhecimento essencial dos indivíduos. A Organização não mantém indicadores ou formas de controle sobre a aplicação do conhecimento ou controle do custo da geração de conhecimentos. Não é possível definir o valor capital do conhecimento organizacional para o mercado ou para a sociedade. A falta de controle sobre o conhecimento gerado representa uma deficiência para o resultado organizacional ou social.

As interpretações dos relatos quanto à gestão do conhecimento permitem concluir que:

- A gestão do conhecimento na Organização acontece informalmente, não existindo uma política definida para este processo. A gestão ou controle do conhecimento se dá de forma diferenciada pelo gestor departamental (superintendente), dependendo de sua capacitação para esse processo. Apesar de informal, os indivíduos reconhecem a necessidade da aplicação formal da gestão do conhecimento e que esta deve ser instituída pela alta administração. Apesar de não instituída, percebe-se na Organização uma multiplicidade de formatos de aplicação da gestão do conhecimento, entretanto, é pouco efetiva.
- Sendo orientada por processos, percebe-se na Organização uma forte tendência da gestão do conhecimento ser instituída como um processo, influenciada pela estrutura organizacional existente quanto à facilidade de fluxo e intercâmbio de atividades. As áreas de sombreamento, gradativamente tendem a se resumir pelo mapeamento de processos aplicados, interferindo na qualidade dos resultados e produtos gerados. A dependência do conhecimento dos indivíduos – amplamente reconhecida – bem como o grande volume informacional existente na Organização, a capacidade de manipulação deste conhecimento aliado ao volume informacional acabam por definir os resultados efetivos da Organização. Neste sentido a aplicação de tecnologia da informação e de comunicação adequada, bem como o domínio destas pelos indivíduos são essenciais para o controle informacional e processos de gestão do conhecimento. Apresentam-se hoje como favoráveis a gestão do conhecimento, os mecanismos de mensagens eletrônicas, a gestão eletrônica de documentos e o processo de ouvidoria, como formas de comunicação, armazenamento e percepção do resultado da Organização perante a sociedade, respectivamente.

- A gestão do conhecimento como gestão do capital intelectual também pode ser identificada, tomando-se como base o conhecimento oriundo dos trabalhadores e o destaque permitido para alguns indivíduos na Organização. Esta consideração é reforçada pela identificação de conhecimentos essenciais e conhecimentos estratégicos para a Organização.
- Podem ser identificadas características da gestão do conhecimento como criação do conhecimento organizacional, tomando-se por base o compartilhamento, a disseminação e a aplicação do conhecimento em todas as atividades da Organização. A interação entre indivíduos, equipes e áreas setoriais se constrói de forma intuitiva, mas não inibe a colaboração, considerada ampla para o ambiente externo e pouca para o ambiente interno. A internalização dos conhecimentos tácitos é dificultada pela recente substituição de postos de trabalho, representando perda de conhecimento organizacional. As tecnologias de informação e de comunicação são fundamentais para o processo de criação do conhecimento, armazenando, mantendo e divulgando o conhecimento organizacional.
- Também foram identificadas características da gestão do conhecimento como gestão de ativos intangíveis, considerando-se o conhecimento dos indivíduos como um ativo intangível. Esses ativos não são considerados ativos financeiros, mas sim ativos essenciais. A Organização não possui mecanismo de retenção, apenas de replicação e armazenamento dos ativos organizacionais, quando não representados por indivíduos.
- A gestão do conhecimento como gestão do intelecto profissional não acontece de forma precisa, sendo representada pela absorção do conhecimento dos trabalhadores e repasse para novos trabalhadores. Há necessidade da Organização identificar o intelecto profissional e substituir a perda ocorrida pela saída recente de profissionais. A preservação desse intelecto passa por uma reformulação das considerações sobre a valorização e manutenção dos trabalhadores.
- Características da gestão do conhecimento por uma perspectiva de aprendizagem também pode ser identificada, onde o aprendizado do setor elétrico foi considerado básico para qualquer atividade na Organização. Esse aprendizado tem origem na formação do indivíduo, sendo reforçado pela Organização por meio de treinamentos, cursos, reuniões e vivências de atividades em campo. Essas características de gestão

são reforçadas pelos mecanismos tecnológicos de ensino a distância, internet e transmissão de vídeo. A Organização, quanto à geração de mecanismos para a aprendizagem no ambiente externo, necessita aprimorar os mecanismos de transferência de conhecimento, devido à complexidade dos assuntos para um público leigo (maior parte da sociedade contextualizada).

- A gestão do conhecimento – como gestão das árvores do conhecimento – está em formação na Organização, tendo sua base nos mecanismos de identificação das competências profissionais e nas necessidades setoriais. Esses mecanismos são necessários para a identificação e resgate de peritos, sendo sua aplicação incentivada pela área de gestão da informação.

De forma singular, a Organização identifica, cria, utiliza, distribui e compartilha plenamente o conhecimento do setor elétrico. Tendo como base toda a informação e conhecimento organizacional armazenado, bem como o conhecimento dos indivíduos.

Apesar de não aplicar a gestão do conhecimento de uma forma planejada, com uma política definida, diversas características de formas de aplicação da gestão do conhecimento são percebidas, ocorrendo de forma intuitiva. Essas formas de gestão abrangem todos os formatos definidos, sendo mais perceptíveis a gestão do conhecimento como gestão de processos e a gestão do conhecimento como criação do conhecimento organizacional.

5.2 Interpretação da influência da relação entre os indivíduos e a organização para contextualização de organização do conhecimento

Considerando a percepção de todos os entrevistados, o gráfico 7 resume as considerações sobre a relação dos indivíduos e a Organização, representando a influência de seus critérios para a gestão do conhecimento. Tendo como base a categorização em percepção forte, parcial e fraca, podemos considerar que:

- Três critérios são fortemente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 7): resultado da Organização para a sociedade (15); agregação de novos conhecimentos para a organização (12); e inteligência da organização a partir do conhecimento de todos os membros (4), sendo os mais influentes

para o reconhecimento do processo de gestão do conhecimento, alavancando a internalização desse conceito.

- Dezesseis critérios são moderadamente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 7): manutenção e efetividade do conhecimento organizacional (24); conhecimento como vantagem competitiva (3); capacitação e motivação dos trabalhadores (20); tratamento e divulgação do conhecimento para a sociedade (13); busca contínua por novos conhecimentos pelos trabalhadores e gestores (11); interferência da sociedade no conhecimento individual e organizacional (14); conhecimento como recurso estratégico (8); forma de liderança, trabalho e transparência de resultados para o público (25); continuidade administrativa (19); impacto de conhecimentos de outras organizações ou instituições (16); aplicação do conhecimento para gerar novos conhecimentos (9); informação e conhecimento como fonte de produtividade e crescimento (6); indivíduo como peça fundamental (2); adequação da infra-estrutura tecnológica (21); crescimento da organização com base no conhecimento dos indivíduos (7); e consideração das mudanças no ambiente externo (1), tendo uma influência parcial para o reconhecimento do processo de gestão do conhecimento, e por representarem maior quantidade de critérios, são determinantes para a efetividade da gestão do conhecimento e merecem ações de aprimoramento da Organização para melhoria da relação entre os indivíduos e a Organização.
- Os critérios fracamente percebidos são quantificados em sete (identificados pela numeração no gráfico 7): poder pelo domínio do conhecimento (26); sistemas de recompensa e reconhecimento (22); propensão ao desenvolvimento intelectual e social dos indivíduos (18); dissolução de burocracias pelo conhecimento (17); participação em uma rede organizacional geograficamente dispersa (10); uso de conceitos modernos da administração do setor privado (23); e ampliação do conhecimento pela interação da comunidade (5), apesar de serem os menos considerados pela Organização, não significa que sejam menos importante, mas sim que merecem maior atenção para melhoria da relação entre indivíduos e Organização.



GRÁFICO 7 Relação do Indivíduo com a Organização do Conhecimento

As interpretações dos relatos permitem concluir que:

- As considerações sobre mudanças no ambiente externo observam os resultados da ouvidoria e de audiências públicas.
- A Organização tem como alicerce o conhecimento dos indivíduos, sendo agentes de mudanças, que, com suas qualidades ou deficiências, influenciam diretamente no

resultado organizacional.

- O conhecimento em si não é considerado uma vantagem competitiva, mas é valorado na Organização, pelo seu ineditismo. Este conhecimento determina a eficácia organizacional e influencia no mercado de energia elétrica (agentes, governo e consumidores). O mercado externo a influência na Organização pela captura de seus especialistas ou gestores, considerados de difícil formação.
- A inteligência da Organização construída está pautada no conhecimento dos indivíduos (líderes e trabalhadores), considera-se assim que o conhecimento da Organização é reflexo do conhecimento dos indivíduos, pela sua aplicação e transformação.
- A ampliação do conhecimento pela interação com a comunidade é pouco relevante, pois a Organização tem um público de grande escala, onde a interação com esse público acontece pelos mecanismos da ouvidoria da Organização.
- Considera-se que informação e conhecimento são fontes de produtividade e crescimento.
- A utilização do conhecimento dos indivíduos para o crescimento da Organização não é controlada de forma estruturada. A base da mudança na Organização está nas ações da diretoria.
- O conhecimento para a Organização não é considerado um recurso estratégico, mas é definido como necessário para os processos estratégicos.
- Não há planejamento da aplicação do conhecimento para gerar novos conhecimentos, acontecendo pela interação dos indivíduos. O resultado da aplicação desse conhecimento é caracterizado pela produção de artigos, notas técnicas, pareceres e outros documentos aplicados nas atividades de regulação, fiscalização e mediação.
- A participação em uma rede organizacional geograficamente dispersa acontece pelas parcerias efetivadas com as agências estaduais, de forma não padronizada. Essas parcerias não representam uma extensão da Organização, sendo influenciadas por ações políticas regionais.
- Os indivíduos buscam continuamente novos conhecimentos, com o apoio da Organização para sua efetivação.
- A agregação de conhecimento para a Organização não acontece de forma planejada,

sendo consequência da estruturação horizontal. Não há a consciência da memória organizacional.

- O tratamento e a divulgação do conhecimento para a sociedade estão representados pelo processo de audiências públicas. O tratamento da comunicação para o público externo precisa de melhorias e a participação da sociedade deve ser mais efetiva, de forma que a Organização possa atender o princípio básico da Organização no que diz respeito à manutenção do equilíbrio entre agentes, consumidores e governo.
- A interferência da sociedade ocorre pelas audiências públicas e os processos de ouvidoria, influenciando no conhecimento dos indivíduos da Organização e, portanto, no resultado que a Organização apresenta para a sociedade. Ocorre uma retroalimentação do conhecimento social e organizacional pela interação com a sociedade.
- A sociedade tem um entendimento parcial da função da Organização, causado pela linguagem amplamente técnica utilizada, de difícil entendimento para o leigo. Os resultados organizacionais, apesar de contribuírem para melhorias do mercado e qualidade de vida da população, não são claramente percebidos.
- O impacto de conhecimentos de outras organizações ou instituições são amplos e está representado pelas ações com os consumidores, com o governo, com os agentes de mercado, com outras agências reguladoras e outras instituições do setor elétrico.
- A dissolução de burocracias pelo conhecimento está limitada às determinações legais, com atuações dos indivíduos na busca de melhorias de resultados e maior transparência.
- Há indicativos da necessidade de melhorias no desenvolvimento intelectual e social dos indivíduos, relativos ao apreço ao ambiente de trabalho e à manutenção do emprego.
- A continuidade administrativa é facilitada pela não existência de um vínculo político direto ao período de governo, auxiliada pelos mecanismos tecnológicos que preservam o conhecimento, na forma de armazenamento digital de documentos, imagens e vídeos, disponibilizados ao público interno e externo à Organização. A mobilização para troca de colaboradores temporários e efetivos representam um marco no processo de manutenção do conhecimento organizacional, havendo uma

percepção de que o processo sucessório ocorreu sem problemas para esse conhecimento. Esta percepção pode não ser uma verdade, pois a Organização não adota mecanismos para mensurar o conhecimento organizacional, impossibilitando medidas futuras.

- A capacitação e motivação dos trabalhadores demonstram ser pouco efetivas, havendo necessidade de revisão desses processos. As principais questões da inibição para capacitação e motivação estão vinculadas aos salários e restrições impostas às instituições públicas pela legislação do setor elétrico. A principal questão facilitadora está relacionada aos treinamentos incentivados pela Organização.
- A infra-estrutura tecnológica demonstra-se adequada atendendo as necessidades da Organização. Devido ao grande volume informacional tratado e divulgado, essa infra-estrutura é frequentemente ajustada às necessidades operacionais e de gestão.
- Os sistemas de recompensa e reconhecimento foram considerados incipientes, havendo necessidade de melhorias nesses mecanismos, além da gratificação, considerando-se as atividades profissionais inovadoras.
- Existe a aplicação de conceitos modernos de administração do setor privado, nas formas de gestão, mas não na forma de contratação, limitadas ao contexto legal da empresa pública e influência do poder político.
- A manutenção e efetividade do conhecimento organizacional dá-se pelo armazenamento de informações e compartilhamento dessas entre os indivíduos. Há dificuldades na Organização para o compartilhamento do conhecimento tácito e para a identificação temporal do conhecimento, uma vez que não são instituídos oficialmente os processos para aplicação da gestão do conhecimento.
- A transparência do trabalho e o resultado para o público são favorecidos pelos mecanismos tecnológicos aplicados na Organização, representados pela publicação na internet, possibilitando o resgate informacional de todos esses resultados. É necessária a implantação de outros mecanismos para maior efetividade de resultados, considerando as classes sociais menos favorecidas.
- O poder pelo domínio do conhecimento considera a valorização do profissional, mas é identificado como um poder relativo, pois os mecanismos de retenção de informações e conhecimento demonstram-se efetivos, possibilitando a dispensa de

profissionais.

O resultado final sobre a influência das relações dos indivíduos com a Organização, tendo em vista a propensão a gestão do conhecimento, pode ser representado pelo gráfico 8. A média das percepções positivas indicadas pelos entrevistados que mencionaram as características é de 71% das percepções. A média das percepções positivas sobre todos os entrevistados é de 45% das percepções. Esse resultado demonstra que a maior parte dos indivíduos não percebe ou não reconhece os critérios influentes da relação entre indivíduos e Organização, necessários para a propensão da gestão do conhecimento na Organização, mas entre os que reconhecem ou percebem esses critérios há a percepção forte de sua aplicação.

Nesse sentido a Organização tem mecanismos e indivíduos que podem alavancar o processo de gestão do conhecimento organizacional. Entretanto, a Organização não pode ser considerada como uma Organização do conhecimento, mas sim uma Organização com propensão a se tornar uma Organização do conhecimento à medida que fortalece os critérios de relacionamento do indivíduo com a Organização.

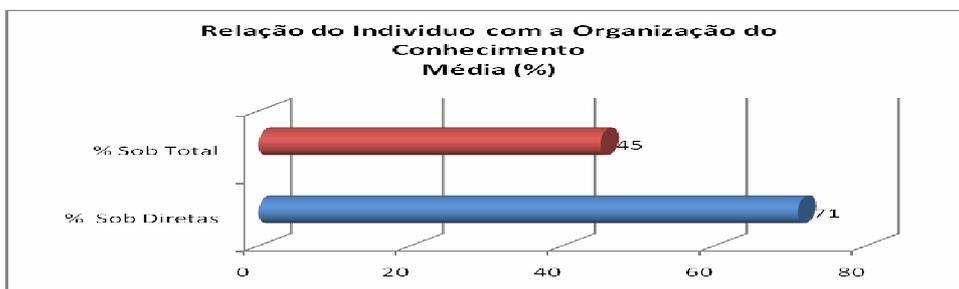


GRÁFICO 8 Média Percentual da Relação dos Indivíduos com a Organização do Conhecimento

5.3 A aplicação dos fatores influentes e a capacidade de gestão do conhecimento

Considerando a percepção de todos os entrevistados, o gráfico 9 resume as considerações sobre a influência da cultura organizacional para a gestão do conhecimento, representando seus critérios para a gestão do conhecimento. Tomando como base a categorização de percepção forte, parcial e fraca, podemos considerar que:

- Dois critérios são fortemente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 9): criação, aquisição, uso e compartilhamento de conhecimentos (1) e

contribuição dos sistemas e plataformas tecnológicas (4), sendo os mais influentes para o reconhecimento do processo de gestão do conhecimento, podendo ser considerados critérios internalizados.

- Três critérios são moderadamente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 9): O exemplo a partir dos gestores e influência aos trabalhadores para a disseminação, compartilhamento e criação de conhecimentos (7); princípios e valores de colaboração e aprendizagem (2) e ações pela necessidade de gerenciar o conhecimento (6), tendo uma influência parcial para o reconhecimento do processo de gestão do conhecimento, a atenção da Organização deve voltar-se para a busca de aprimoramento desses critérios, fortalecendo o fator cultural para a gestão do conhecimento.
- Seis critérios são fracamente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 9): *performance*, eficácia, renovação e continuidade organizacional (10); sistemas de recompensa baseados no valor do conhecimento (5); conforto e motivação para a troca de experiências e disseminação do conhecimento (8); modelagem do comportamento coletivo e comportamento individual (11); conhecimento como um ativo intangível (9); políticas para reconhecer iniciativas de valor à gestão do conhecimento (3), por serem menos considerados pela Organização, exigem maior atenção da Organização para melhoria dos resultados organizacionais, quando relativos ao fortalecimento do fator cultural para a gestão do conhecimento.

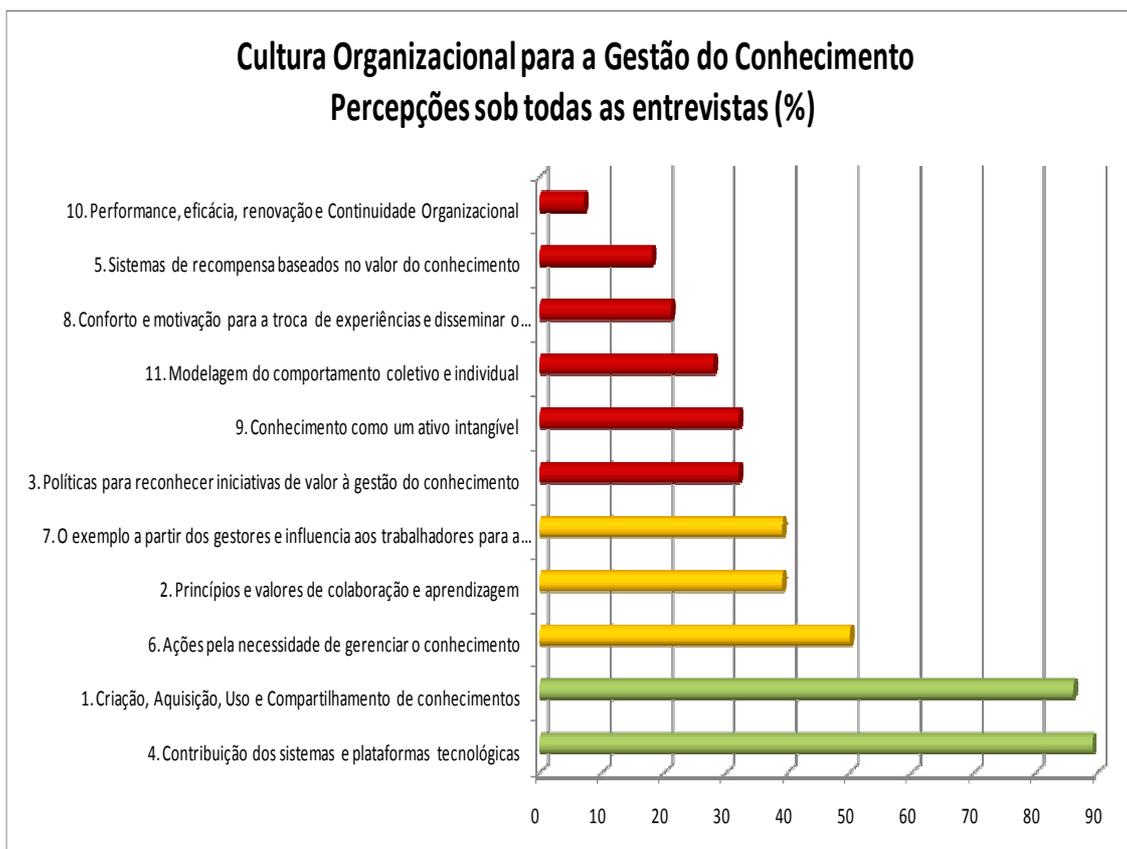


GRÁFICO 9 Cultura Organizacional para a Gestão do Conhecimento

As interpretações dos relatos permitem concluir que:

- A cultura para criação, aquisição, uso e compartilhamento do conhecimento ocorre implicitamente sem controle formal, sendo suportados pelos mecanismos tecnológicos de informação e comunicação para o armazenamento e dissiminação de conteúdos informacionais, representados por documentos digitalizados. A cultura tecnológica é considerada estratégica para manutenção do conhecimento organizacional. A principal forma de compartilhar conhecimento são as reuniões internas e externas à Organização.
- Os princípios e valores de colaboração e aprendizagem são fracamente aplicados, sendo necessária uma estruturação desse processo para que a Organização atinga os níveis de competências pessoais e organizacionais desejados.
- As políticas para reconhecer iniciativas de valor à gestão do conhecimento são iniciais, sendo aplicadas de forma intuitiva e descentralizada, com pouca interação entre os setores. Há a necessidade de maior envolvimento da alta

administração, bem como a definição do setor responsável pela aplicação da gestão do conhecimento como um processo, e seu acompanhamento sistematizado.

- A contribuição dos sistemas e plataformas tecnológicas é amplamente reconhecido na Organização, havendo renovações constantes, acima da capacidade de absorção dos indivíduos. A peculiaridade de cada setor, o ineditismo de suas atividades e a alteração constante da forma de executar as atividades de trabalho, forçam a constante renovação de sistemas informacionais. A área de gestão da informação é considerada fomentadora da gestão do conhecimento organizacional.
- Não são aplicados na Organização sistemas de recompensa baseados no valor do conhecimento, sendo apenas reconhecido o valor do conhecimento aplicado pelos indivíduos.
- As ações pela necessidade de gerenciar o conhecimento dependem das características de trabalho de cada gestor. Apresentam-se diferenciadas e ocorrem informalmente na Organização. Há o reconhecimento de que este critério precisa ser aprimorado para atingir melhor resultado organizacional.
- O exemplo a partir dos gestores e influência dos trabalhadores para a disseminação, compartilhamento e criação de conhecimentos é considerado determinante para a harmonia das atividades devido à estrutura horizontal, sendo efetivo pela participação dos próprios trabalhadores.
- Conforto e motivação para a troca de experiências e disseminação do conhecimento varia com o tempo, sendo negativo no momento atual, influenciado pela mudança do corpo de trabalhadores temporários para trabalhadores efetivos. A importância da troca e motivação influencia diretamente nos resultados gerados, caracterizados na forma de documentos processuais que refletem o conhecimento aplicado pelos indivíduos.
- O conhecimento é reconhecido como um ativo tangível no sentido de poder ser alcançado. Este ativo é considerado essencial e de difícil formação, estando sempre associado a um indivíduo.
- A performance e eficácia da Organização não podem ser identificadas por não

haver mecanismos estruturados de controle ou medida. O processo de renovação e continuidade é considerado uma questão de sobrevivência organizacional, estando marcado pela troca do corpo de trabalhadores, já citada, que aparentemente manteve o conhecimento construído na Organização. Será necessária uma avaliação comparativa futura para identificar a efetividade do processo de renovação.

- A modelagem do comportamento coletivo e comportamento individual está baseada na estrutura horizontal da Organização, que molda o comportamento dos indivíduos e favorece a transparência de resultados e o reconhecimento da Organização como instituição pública.

O resultado percebido para o fator cultural organizacional para a gestão do conhecimento pode ser representado pelo gráfico 10. A média das percepções positivas, quando avaliadas pelos entrevistados que mencionaram as características é de 66% das percepções. A média das percepções positivas sobre todos os entrevistados é de 40% das percepções. Esse indicador demonstra que a maior parte dos indivíduos percebe ou reconhece fracamente o fator cultural para a propensão da gestão do conhecimento na Organização.

Nesse sentido a Organização deve fortalecer os critérios culturais para que possa ser considerada uma Organização do conhecimento, atuando nos critérios mais fracos, de forma a buscar um nivelamento da cultura organizacional para a gestão do conhecimento.



GRÁFICO 10 Media Percentual da Cultura Organizacional para a Gestão do Conhecimento

Considerando a percepção de todos os entrevistados, o gráfico 11 resume as considerações sobre a influência das formas de administração, gestão e liderança para a

gestão do conhecimento. Tomando como base a categorização de percepção forte, parcial e fraca, podemos considerar que:

- Dois critérios são fortemente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 11): identificação dos trabalhadores-chave de conhecimento (7) e melhoria dos processos de trabalho baseados no conhecimento (2), sendo os mais influentes para o reconhecimento do processo de gestão do conhecimento, podendo ser considerados critérios internalizados.
- Sete critérios são moderadamente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 11): Adoção de mecanismos para aprimorar os processos de inteligência organizacional (4); gerência do conhecimento como um ativo corporativo (1); atuação como mentores, guias ou facilitadores, influenciando os membros do grupo, agregando valor a idéias e à criatividade (13); preparação e coordenação das atividades dos trabalhadores do conhecimento para formação do intelecto em produtos e serviços (10); estímulo à confiança para o fortalecimento das relações entre gestores e colaboradores (15); identificação e aplicação de formas de captar o conhecimento e fortalecer a aprendizagem (5) e obtenção de informações para a tomada de decisão estratégica (3), tendo grande influência para o reconhecimento do processo de gestão do conhecimento. Nesse sentido, a atenção da Organização deve voltar-se para a melhoria desses critérios, fortalecendo as formas de administração, gestão e liderança para a gestão do conhecimento.
- Onze critérios são fracamente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 11): a gerência pelo sistema de gestão do conhecimento da aprendizagem contínua (19); identificação do papel da gestão de pessoas para efetivar o ambiente de conhecimento intensivo (14); aplicação de novos modelos organizacionais para a gestão do conhecimento (20); a gerência pelo sistema de gestão do conhecimento do capital intelectual (18); aplicação de novos modelos organizacionais para a gestão do conhecimento.(21); a gerência pelo sistema de gestão do conhecimento de padronização e melhorias de procedimentos (17); adoção de mecanismos para clarificar, encorajar e recompensar a geração, uso e partilha do conhecimento (8); motivação e envolvimento da alta administração para os processos de gestão

do conhecimento (12); proteção de ativos intelectuais da organização (11); aplicação de indicadores para medir e acompanhar as ações praticadas e os resultados obtidos pela valorização do conhecimento (9); a gerência pelo sistema de gestão do conhecimento do planejamento estratégico dos serviços públicos (16); formação da consciência do valor do conhecimento (6), por serem a maioria dos critérios e os menos considerados pela Organização, exigem maior atenção da Organização para melhoria dos resultados organizacionais para o fortalecimento das formas de administração, gestão e liderança para a gestão do conhecimento.



GRÁFICO 11 Formas de Administração, Gestão e Liderança para a Gestão do Conhecimento

As interpretações dos relatos permitem concluir que:

- A gerência do conhecimento como um ativo corporativo não é praticada, entretanto, é considerada necessária, bem como a capacitação dos gestores para efetiva gestão do conhecimento.
- As melhorias dos processos de trabalho baseados no conhecimento, ocorrem de forma intuitiva, não planejada, apoiadas pelo mapeamento de processos, pelo incentivo ao aprendizado e reaproveitamento de modelos e tarefas. São baseadas

na “*expertise*” dos trabalhadores.

- A obtenção de informações para a tomada de decisão estratégica está apoiada nas tecnologias de informação. É complexa e está voltada principalmente ao corpo diretor da Organização, orientada pelo corpo de gestores. Tem como elo de orientação uma agenda estratégica.
- Os mecanismos adotados para aprimorar os processos de inteligência organizacional são incipientes e não planejados, não existindo indicadores para acompanhamento e medição. O mapeamento de processos e o tráfego informacional é facilitado pela estrutura organizacional possibilitando a criação de mecanismos de identificação da inteligência organizacional.
- As formas de identificar e captar o conhecimento para o fortalecimento da aprendizagem são efetivos, ocorrendo de forma desordenada. Estão baseados nas atividades dos trabalhadores, pelo registro de documentos, aprendizado de trabalho, participação em reuniões públicas e pareceres efetuados pelos trabalhadores.
- A formação da consciência do valor do conhecimento, acontece espontaneamente, sem apoio de um processo. O trabalhador é respeitado pelo conhecimento aplicado. Há a necessidade de conscientização dos indivíduos para a importância do conhecimento da Organização.
- Os trabalhadores-chave do conhecimento são identificados pelos resultados que alcançam. A identificação ocorre sem mecanismos formais, sendo peculiar a cada área da Organização. Em geral os trabalhadores que se destacam assumem lideranças informais.
- Não são adotados mecanismo para clarificar, encorajar e recompensar a geração, uso ou partilha de conhecimento.
- A aplicação de indicadores para medir e acompanhar as ações praticadas e os resultados obtidos pela valorização do conhecimento é peculiar a cada área, que procuram identificar e divulgar o desempenho alcançado, estando alicerçado pelas tecnologias de informação e comunicação.
- A preparação e coordenação das atividades dos trabalhadores do conhecimento, para formação do intelecto em produtos e serviços, segue orientações de gestores.

Formalizam os resultados em normas, resoluções e regulamentos, serviços e produtos com base no intelecto.

- Não há proteção dos ativos intelectuais na Organização, representado por trabalhadores. Ocorrem perdas destes ativos, pela captura no mercado ou dispensa forçada por mecanismos legais.
- A alta administração tem preocupação e reconhece a necessidade de aplicação da gestão do conhecimento, mas não há ações para sua efetivação. As causas consideradas são a falta de tempo, a falta de estrutura ou falta de mecanismo de aplicação.
- Não há uma atuação sistematizada dos gestores como mentores, guias ou facilitadores, influenciando os membros do grupo, agregando valor a idéias e à criatividade. Essa atuação dependente do perfil do gestor.
- O papel da gestão de pessoas é pouco efetivo para formar um ambiente de conhecimento intensivo. É reconhecida a necessidade de melhorias do ambiente de trabalho para que este critério seja efetivo.
- O estímulo à confiança para o fortalecimento das relações entre gestores e colaboradores ocorre em todos os níveis da Organização, sendo peculiar à característica de cada gestor e pouco efetivo nas relações horizontais entre setores.
- A gerência do planejamento estratégico dos serviços públicos está alicerçada no cumprimento de objetivos e metas, observando o papel da Organização para com a sociedade. É representado pela decisão colegiada da diretoria, orientada pelos gestores e pareceres definidos em reuniões internas ou públicas.
- A gerência de padronização e melhorias de procedimentos está baseada no mapeamento de processos que pretende redefinir e estruturar as atividades da Organização, buscando resultados futuros mais efetivos.
- A gerência do capital intelectual é reconhecida, mas não aplicada, onde o capital intelectual na Organização é identificado no trabalhador que gera resultados pela aplicação de seu conhecimento.
- A gestão do conhecimento da inovação está representada pelo processo de pesquisa e desenvolvimento gerados pelos agentes de mercado, avaliados e

aprovados pela Organização.

- A gerência da aprendizagem contínua não acontece de forma estruturada, é dependente dos indivíduos para a busca e preparação de formas de aprendizagem. A necessidade de renovação continuada pela aprendizagem é reconhecida, sendo fortalecida pela tecnologia da informação.
- A aplicação de novos modelos organizacionais para a gestão do conhecimento, é incipiente, sendo considerada necessária pelo grande volume de atribuições em todos os setores da Organização. Foram identificadas a aplicação dos modelos de gestão compartilhada, da estrutura horizontal e da autogerência de equipes. A dificuldade para a aplicação de outros modelos tem como causa a estrutura horizontalizada atual, a autonomia administrativa, a coordenação e articulações internas e a concentração de atribuições.

O resultado percebido para o fator formas de administração, gestão e liderança para a gestão do conhecimento é representado pelo gráfico 12. A média das percepções positivas quando avaliadas pelos entrevistados que mencionaram as características é de 55% das percepções. A média das percepções positivas sobre todos os entrevistados é de 33% das percepções. Esse indicador demonstra que a maior parte dos indivíduos percebe ou reconhece fracamente o fator formas de administração, gestão e liderança para a gestão do conhecimento.

Nesse sentido a Organização deve fortalecer os critérios de administração, gestão e liderança para que possa ser considerada uma Organização do conhecimento.

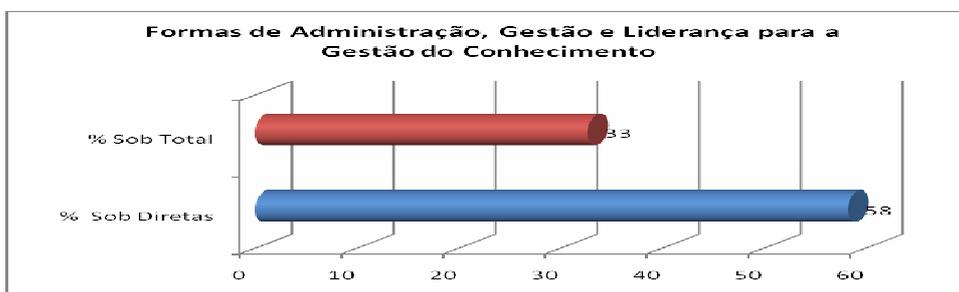


GRÁFICO 12 Média Percentual das Formas de Administração, Gestão e Liderança para a gestão do Conhecimento.

A partir da percepção de todos os entrevistados, o gráfico 13 resume as considerações sobre a influência da valorização de trabalhadores para a gestão do conhecimento, representando a influência de seus critérios para a gestão do conhecimento. Tomando como base a categorização de percepção forte, parcial e fraca, podemos considerar que:

- Dois critérios são fortemente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 13): capacidade do trabalhador para criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos ou serviços baseados no conhecimento, aperfeiçoando as competências pessoais e organizacionais (6) e uso intensivo do conhecimento pelos trabalhadores, como agentes de conhecimento e informação (1), sendo os mais influentes para o reconhecimento do processo de gestão do conhecimento, podendo ser considerados critérios internalizados.
- Seis critérios são moderadamente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 13): valorização do hábito de aprendizado contínuo pelo trabalhador, de forma a inovar, transformar e renovar seus conhecimentos e habilidades (6); valorização do trabalhador pela proporção do domínio e aplicação do conhecimento (2); efeito negativo da gestão do conhecimento pela saída do trabalhador (10); estímulo a trocas e compartilhamento de informações e conhecimento (9); adoção de mecanismo de aprendizagem e compartilhamento de informações, de maneira a favorecer a circulação de informações e conhecimentos por toda organização (8) e identificação de habilidades para adquirir e aplicar conhecimentos teóricos e analíticos (3), sendo a maioria dos critérios tem grande influência para o reconhecimento do processo de gestão do conhecimento, a atenção da Organização deve voltar-se para a melhoria desses critérios para o fortalecimento do fator valorização de trabalhadores para a gestão do conhecimento
- Dois critérios são fracamente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 13): adoção de formas de recompensas, remuneração e sistemas de medida ao trabalhador pela informação e conhecimento aplicado (5) e adoção de mecanismos para a retenção dos trabalhadores e de seu conhecimento, para a produtividade e continuidade organizacional (7), por serem menos considerados exigem maior atenção para a melhoria dos resultados

organizacionais, quando relativos ao fortalecimento do fator da valorização de trabalhadores para a gestão do conhecimento.

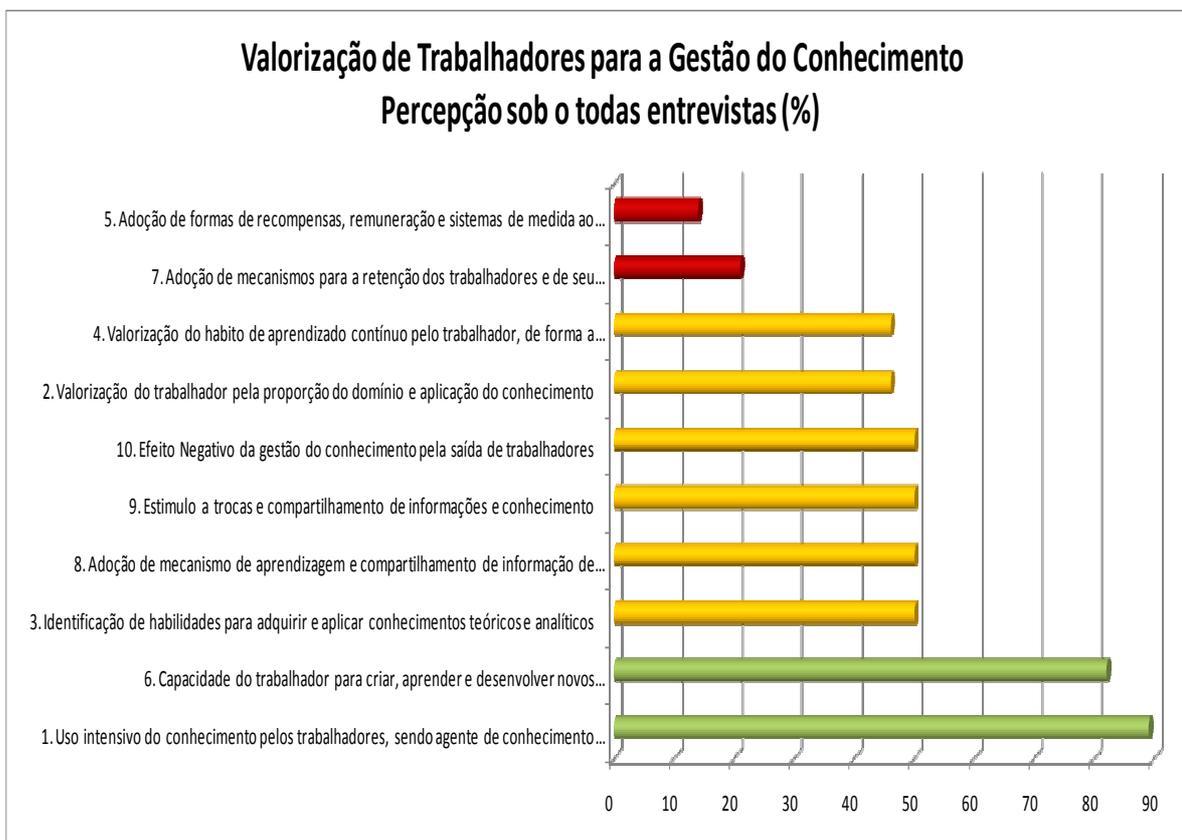


GRÁFICO 13 Valorização de trabalhadores para a gestão do Conhecimento

As interpretações dos relatos permitem concluir que:

- O uso intensivo do conhecimento pelos trabalhadores, sendo agentes de conhecimento e informação ocorre plenamente na Organização, apoiado pelos gestores, mas é específico a cada setor. Considera a capacitação, a competência, a inteligência do trabalhador na utilização intensa da informação para suas atividades e a reconstrução e renovação do conhecimento.
- Não há mecanismos ou processos formais para a valorização do trabalhador pela proporção do domínio e aplicação do conhecimento. Os mecanismos existentes estão voltados ao processos de aprendizagem. Essa indiferença à valorização, a substituição de trabalhadores temporários por efetivos e os impeditivos legais a outras formas de valorização, acabam por desmotivar os trabalhadores,

influenciando diretamente na efetividade organizacional.

- As iniciativas para identificar as habilidades de adquirir e aplicar conhecimentos teóricos e analíticos pelos trabalhadores são fracamente aplicados. Ocorre a identificação empírica dos trabalhadores competentes, sem identificação do nível de conhecimento aplicado. Alguns mecanismos tecnológicos dão suporte à identificação curricular dos trabalhadores.
- Há pela Organização a valorização do hábito de aprendizado contínuo pelo trabalhador, de forma a inovar, transformar e renovar seus conhecimentos e habilidades. O hábito de aprendizagem é estimulado pelos gestores, mas acontecem de forma não estruturada.
- A Organização não adota estruturas formais para recompensa, remuneração, nem mesmo sistemas de medidas para identificar o conhecimento aplicado pelo trabalhador. As recompensas ocorrem na forma de apoio a treinamentos e viagens de capacitação.
- É reconhecida na Organização a capacidade do trabalhador para criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos ou serviços baseados no conhecimento, aperfeiçoando as competências pessoais e organizacionais. Entretanto, depende do próprio trabalhador, com pouca interferência da Organização.
- A Organização não adota mecanismos para a retenção de trabalhadores e seu conhecimento para a produtividade e continuidade organizacional. Há a perda de trabalhadores para o mercado (atraídos por melhor remuneração) e perdas de trabalhadores por determinação legal (temporários). É reconhecida a necessidade de adoção de mecanismos para a retenção, uma vez que o conhecimento da cultura regulatória é considerado complexo e de difícil formação.
- São adotados mecanismos de aprendizagem e compartilhamento de informação de maneira a favorecer a circulação de informações e conhecimentos por toda Organização. São apoiados pelos meios tecnológicos, representados pelas reuniões setoriais, audiências públicas, informativos e conversas informais (absorção do conhecimento tácito).
- O estímulo à troca e ao compartilhamento de informações e conhecimento estão apoiados pelas tecnologias de informação disponíveis ao público interno e

externo, e representadas pelas reuniões, treinamentos e palestras.

- Os efeitos negativos da gestão do conhecimento pela saída dos trabalhadores foi percebida na maioria dos relatos dos entrevistados, fortalecido pelo pouco interesse de permanência dos trabalhadores na Organização, indicando um risco organizacional quanto à desqualificação do processo regulatório.

O resultado percebido para o fator da valorização de trabalhadores para a gestão do conhecimento pode ser representado pelo gráfico 14. A média das percepções positivas dos entrevistados que mencionaram diretamente esta característica é de 69%. A média das percepções positivas de todos os entrevistados é de 46%. Este indicativo demonstra que a maior parte dos indivíduos percebe ou reconhece fracamente esse fator para a gestão do conhecimento. Com base nessas percepções a Organização deve fortalecer os critérios de valorização do trabalhador para melhorias dos resultados organizacionais e consideração para o reconhecimento de Organização do conhecimento.

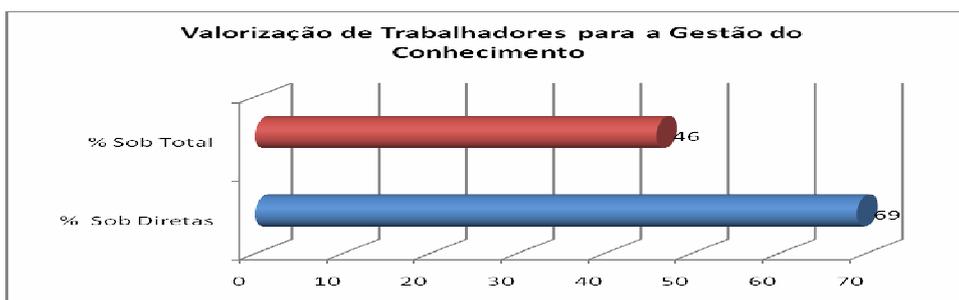


GRÁFICO 14 Média Percentual da Valorização de Trabalhadores para a Gestão do Conhecimento

Considerando a percepção de todos os entrevistados, o gráfico 15 resume as considerações sobre a influência da aplicação de tecnologias de informação e comunicação para a gestão do conhecimento, representando a influência de seus critérios para a gestão do conhecimento. Tomando como base a categorização de percepção forte, parcial e fraca, podemos considerar que:

- Cinco critérios são fortemente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 15): criação, aquisição, uso e compartilhamento de conhecimentos, aplicação no auxílio às decisões, resolução de problemas e geração de resultados mais eficientes (11); formas de escolha e emprego de tecnologia e sistemas de informação para a colaboração, aprendizagem, compartilhamento

e acesso à informação e conhecimento (7); aplicação para o processamento, desenvolvimento e comunicação do conhecimento organizacional (3); tecnologias de informação aplicadas como um meio de comunicação clara e transparente e/ou um meio de armazenamento do conhecimento (2); existência e aplicação de estrutura tecnológica para facilitar a criação, uso e distribuição do conhecimento (tráfego eletrônico de informações) (1), sendo os mais influentes para o reconhecimento do processo de gestão do conhecimento esta quantificação é altamente representativa, podendo ser considerados critérios internalizados.

- Dez critérios são moderadamente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 15): aplicação para monitorar informações ambientais (6) e aplicação para as inovações no conhecimento (4); capacidade de resolução de problemas pelos profissionais, capturada em sistemas de informação (15); o processo de mudanças nas tecnologias, máquinas ou sistemas, tarefas ou processos, e preparação das pessoas para sua utilização (14); aplicação como forma de neutralização das fronteiras geográficas (10); a existência de pessoas com habilidades e conhecimentos para a utilização de tecnologias para conversão e disseminação do conhecimento (13); aplicação como forma de eliminação de barreiras de aprendizagem (9); utilização no resgate de experiências e localização de peritos (12); utilização como apoio à colaboração e viabilização do trabalho em grupo, bem como a autonomia das pessoas (8) e aplicação para a disseminação profusa e rápida do conhecimento (5), tendo uma forte influência para o reconhecimento do processo de gestão do conhecimento, a atenção da Organização deve voltar-se para a busca de aprimoramento desses critérios, fortalecendo-se do fator da aplicação de tecnologias de informação e comunicação para a gestão do conhecimento
- Um critério foi fracamente percebido (identificado pela numeração no gráfico 15): formação de cultura organizacional na aplicação de tecnologias para a gestão do conhecimento (16), por ser menos considerado pela Organização, exige maior atenção da Organização para melhoria dos resultados organizacionais, sendo o único critério fracamente percebido pode ser

facilmente melhorado, fortalecendo o fator da aplicação de tecnologias de informação e comunicação para a gestão do conhecimento.

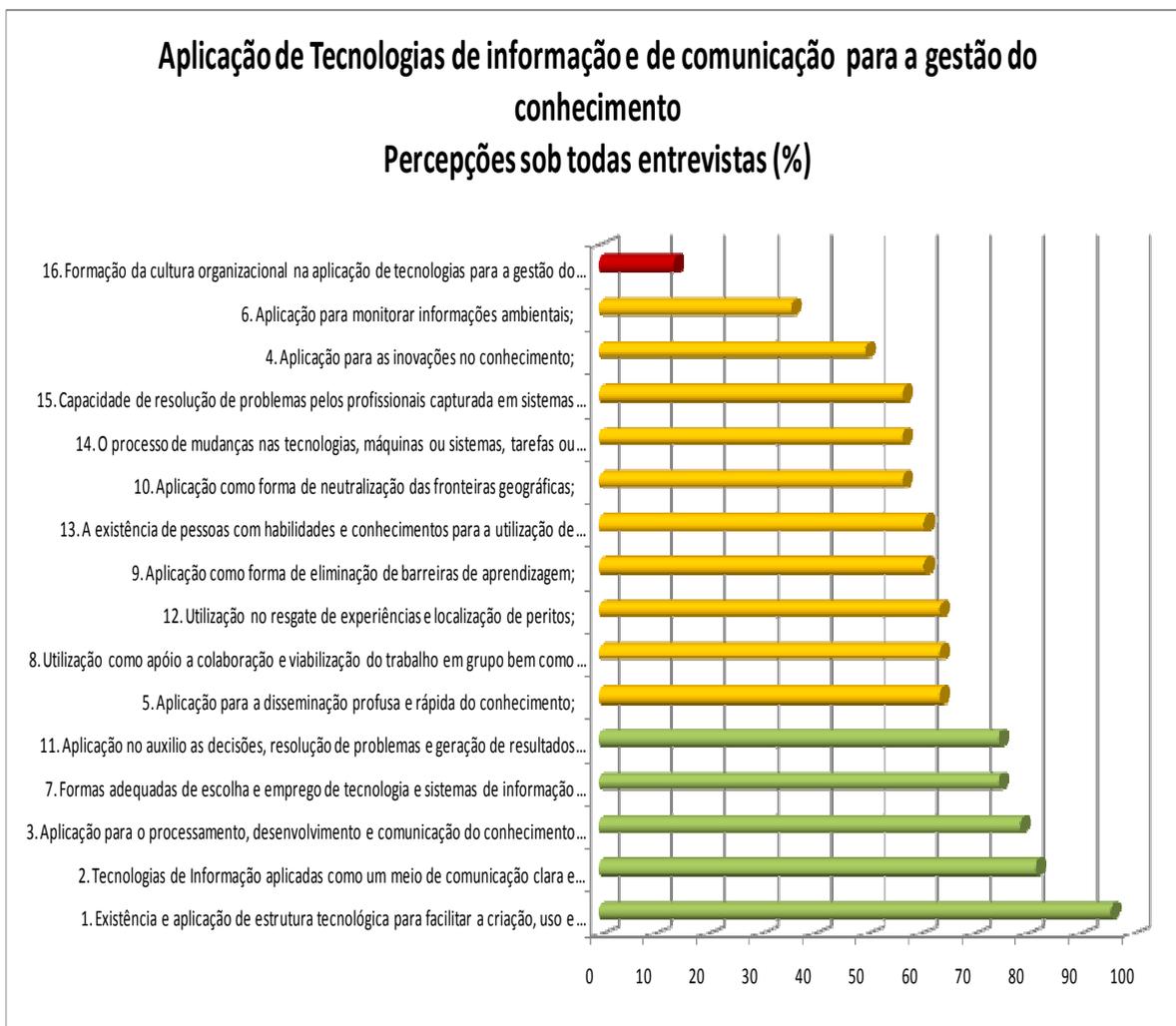


GRÁFICO 15 Aplicação de Tecnologias de Informação e de Comunicação para a Gestão do Conhecimento

As interpretações dos relatos permitem concluir que:

- Existe na Organização uma estrutura tecnológica para facilitar a criação, uso e distribuição do conhecimento, incluindo características de tráfego eletrônico de informações. Há um bom domínio e conhecimento dos indivíduos para a utilização dessas tecnologias. A tecnologia é considerada fundamental para todas as atividades de trabalho, podendo suprir inclusive as necessidades tecnológicas para a gestão do conhecimento. Alguns mecanismos existentes já facilitam o

processo de gestão do conhecimento, destacando-se a internet, intranet, correio eletrônico, fórum virtual, educação a distância, transmissão em vídeo de reuniões públicas, sistema de apoio à decisão, gestão eletrônica de documentos e o sistema de ouvidoria.

- As tecnologias de informação são aplicadas como um instrumento de comunicação clara e transparente e meios de armazenamento do conhecimento. O amplo acesso e consumo dessas informações é a internet, que é utilizada pelos agentes regulados, pelos consumidores e pelo governo. A informação é preparada, transformada de forma facilitar o entendimento e localização pelo público leigo. O grande volume informacional operacionalizado exige a aplicação de mecanismos tecnológicos eficientes, fortalecendo a inovação e buscando melhorias constantes, voltadas à análise de conteúdos e tomada de decisões.
- A aplicação para o processamento, desenvolvimento e comunicação do conhecimento organizacional, favorecendo a formação do conhecimento do público interno e externo, é considerada efetiva para a difusão da informação organizacional, devido ao grande volume informacional, que sofre transformações e processamento cíclicos em escala multisetorial.
- Aplicação para as inovações no conhecimento está alicerçada na capacidade de absorção tecnológica pelos indivíduos. O aproveitamento pleno depende do tempo e das oportunidades que surgem. A internet recebe destaque na Organização pelo favorecimento à inovação do conhecimento e pela qualidade de conteúdo apresentado.
- A disseminação da informação e do conhecimento foi considerada profusa e rápida, tanto interna quanto externamente. Há considerações sobre necessidades de melhorias no processo de transformação das informações para uma linguagem mais simples, de forma a permitir o fácil acompanhamento pela sociedade.
- A aplicação para monitorar informações ambientais é sazonal e diferenciada setorialmente, de acordo com o momento e a importância das atividades que se destacam. São consideradas importantes para o controle e percepção dos retornos à sociedade, estando alicerçadas nas contribuições e exigências do governo, nas regulações dos agentes de mercado e resposta dos consumidores.
- As formas de escolha e emprego de tecnologia e sistemas de informação para a

colaboração, aprendizagem, compartilhamento e acesso à informação e conhecimento são determinadas pela área de gestão da informação, permitindo o pleno funcionamento da Organização. Destacam-se a publicidade da internet e os mecanismos de ensino a distância. Entretanto, há a necessidade de preparação cultural para o uso efetivo desses mecanismos pelos indivíduos.

- A utilização como apoio à colaboração e viabilização do trabalho em grupo, bem como a autonomia das pessoas, é parcial e depende de inovações e de preparação dos indivíduos para seu uso efetivo.
- A utilização de tecnologias para eliminação de barreiras de aprendizagem é pouco eficiente. É reconhecido o uso do correio eletrônico, o acompanhamento de reuniões públicas de diretoria. Entretanto, há a necessidade de preparação dos indivíduos para seu uso efetivo.
- A aplicação como forma de neutralização das fronteiras geográficas é considerada adequada, sendo disponibilizada de forma parcial às agências estaduais conveniadas, de forma a permitir o acesso imediato ao conteúdo informacional da Organização.
- A aplicação no auxílio às decisões, resolução de problemas e geração de resultados mais eficientes é ampla e diversificada. Entretanto, é pouco percebido, considerando que os sistemas informacionais são construídos com base nos conhecimentos dos indivíduos perante o processo de suas atividades de trabalho. O processo decisório também é fortalecido pelo uso dessas tecnologias. A hiperinformação é consequência da ampla disponibilização dos mecanismos tecnológicos, sendo necessária a aplicação de mecanismos mais eficientes para adequada busca e filtro informacional. Os mecanismos existentes também permitem o cruzamento de informações complexas e o apoio a decisão, entretanto, dependem de indivíduos capacitados para seu uso, e que possuam uma visão sistêmica das ações da Organização.
- Existem iniciativas baseadas na tecnologia da informação para o resgate de experiências e localização de peritos, pelo registro de experiências e vivências dos indivíduos em suas áreas de atuação, porém, são de pouca usabilidade na Organização.
- É requisito básico na Organização que as pessoas tenham habilidades e

conhecimentos para a utilização de tecnologias para conversão e disseminação do conhecimento. As tecnologias existentes são de fácil aprendizado e não complexas. A capacidade de utilização é diferenciada pelos indivíduos, segundo sua geração, demonstrando que os mais velhos têm mais experiência no setor e pouca habilidade em lidar com a tecnologia, em contrapartida, os mais novos têm mais habilidades para a manipulação tecnológica, com pouca experiência no setor. Pode ser considerado que a *expertise* do indivíduo é essencial, sobrepondo-se à *expertise* tecnológica. A disponibilidade tecnológica e a habilidade do indivíduo não impedem que ocorra a interpretação errônea e registros indevidos. Nesse sentido a confiabilidade informacional (verdade ou falsidade da informação) é dependente dos indivíduos.

- O processo de mudanças nas tecnologias, máquinas ou sistemas, tarefas ou processos e preparação das pessoas para sua utilização, ocorre com frequência, sendo cíclicos, interferindo, dificultando ou facilitando o trabalho. Visam a busca de resultados mais rápidos e concretos, onde os indivíduos são preparados de acordo com a complexidade da mudança ou inovação tecnológica. A necessidade de mudança ocorre diferenciadamente nos setores, sendo bem aceita pelos indivíduos. A demanda tecnológica para a gestão do conhecimento está relacionada diretamente à capacidade de absorção dos indivíduos e de sua especialidade, ocorrendo de forma desordenada de acordo com a área de atuação.
- O resultado gerado pela forma de resolução de problemas pelos profissionais é capturada em sistemas de informação, mas não o processo de solucionar problemas. A cultura da Organização, desde seu início, determina o registro de todo os processos, decisões e resultados de reuniões, permitindo resgate informacional para análise futura. Tal cultura é determinante para a transferência do conhecimento com o apoio das tecnologias de informação e comunicação (do conhecimento explícito e tácito). Destaca-se na Organização o mecanismo de gestão eletrônica de documentos, que permite o trâmite virtual de qualquer tipo de informação, bem como a biblioteca virtual, que permite a localização e manuseio de documentos digitalizados.
- A cultura da Organização na aplicação de tecnologias para a gestão do conhecimento é considerada iniciante. A amplitude informacional da

Organização demonstra uma necessidade para aplicação de processos formais de gestão de informação e de conhecimento. Há o reconhecimento de que a geração do conhecimento da Organização deve ser baseada na aplicação e uso de tecnologias de informação e comunicação, mais aprimoradas a esse processo. Há entretanto, uma percepção da falta de capacidade organizacional para identificar, medir e valorar o conhecimento obtido e distribuído.

O resultado percebido para o fator aplicação de tecnologias da informação e de comunicação para a gestão do conhecimento pode ser representado pelo gráfico 16. A média das percepções positivas pelos entrevistados que mencionaram diretamente as características é de 62% das percepções. A média das percepções positivas sobre todos os entrevistados é de 88%. Este indicativo demonstra que a maior parte dos indivíduos percebe ou reconhece moderadamente esse fator, tendendo ao fortalecimento para a gestão do conhecimento.

Esse indicador é positivo para a Organização, demonstrando a assertividade na aplicação dos meios tecnológicos. A Organização deve manter e aprimorar os critérios de aplicação de tecnologias da informação e de comunicação, fortalecendo o conceito de Organização voltada para a gestão do conhecimento.

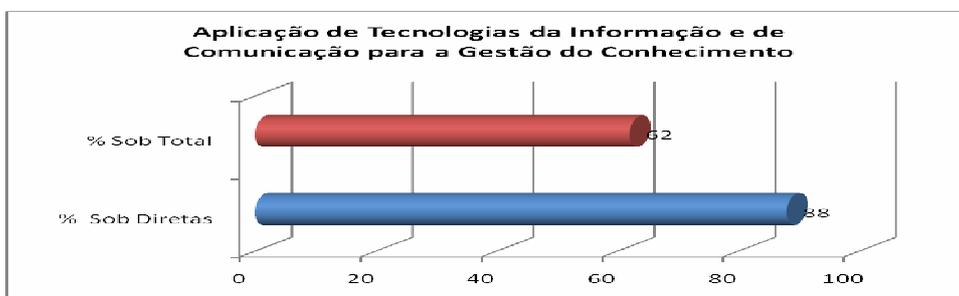


GRÁFICO 16 Média Percentual da Aplicação de Tecnologias da Informação e de Comunicação para a Gestão do Conhecimento

5.4 A capacidade de gestão do conhecimento organizacional e os resultados sociais percebidos

Considerando a percepção de todos os entrevistados, o gráfico 17 resume as considerações sobre os reflexos para a sociedade a partir da aplicação de critérios da gestão

do conhecimento. Tomando como base a categorização de percepção forte, parcial e fraca, podemos considerar que:

- Sete critérios são fortemente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 17): melhorias na interação com a sociedade, baseada no conhecimento da organização (3); valorização do conhecimento nativo em áreas sociais geograficamente dispersas (8); geração de resultados sociais percebidos, significativos e visíveis quanto à elevação da cidadania, à redução de diferenças sociais e à inclusão social (6); influência do conhecimento da sociedade nas atividades da organização (5); compreensão dos ambientes sociais no qual a organização está envolvida, pelos indivíduos que participam da organização (1); elevação do campo de domínio do conhecimento da sociedade pelas ações da organização (4) e acesso ao conhecimento da organização pela sociedade em suas diferentes classes sociais, pelos cidadão, grupos sociais e pelas organizações (7), sendo um número positivo e representativo, é mais influente para o reconhecimento do processo de gestão social do conhecimento, podendo ser considerados critérios internalizados.
- Três critérios são moderadamente percebidos (identificados pela numeração no gráfico 17): reconhecimento dos critérios políticos da gestão do conhecimento (10); reconhecimento dos critérios sociais da gestão do conhecimento pela interação, cooperação e aprendizagem (9) e percepção de qual o significado social que a organização tem para a sociedade (2), tendo uma influência parcial para o reconhecimento do processo de gestão do conhecimento, a atenção da Organização deve voltar-se para a busca de aprimoramento destes critérios, fortalecendo a percepção social da gestão do conhecimento.
- Não houve percepção fraca para os critérios indicados.

A tendência forte e moderada da percepção desses critérios representa um forte indicativo à efetiva gestão do conhecimento, gerando resultados positivos para a sociedade.

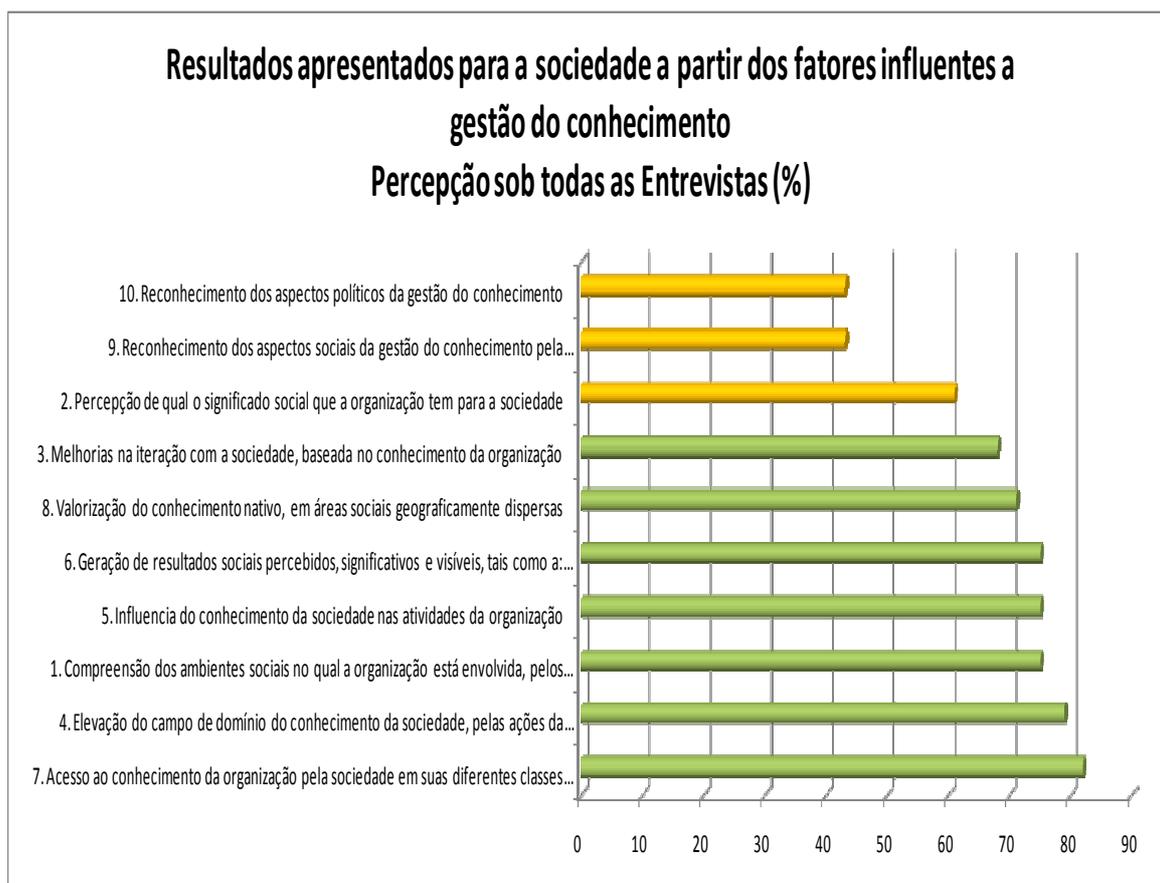


GRÁFICO 17 Resultados apresentados para a sociedade a partir dos fatores influentes a Gestão do Conhecimento

As interpretações dos relatos permitem concluir que:

- A compreensão dos ambientes sociais na qual a Organização está envolvida pelos indivíduos que dela participa, apresenta-se generalística, com compreensões fragmentadas pelas áreas de atuação e diferenciadas pela visão de cada pessoa. O conhecimento múltiplo do setor elétrico faz parte da formação básica desses indivíduos, com diferentes graus de visibilidade. Essa compreensão vem em grande parte da própria experiência vivida no setor elétrico e, em parcialidade, dos cursos de formação. Há a preocupação da Organização sobre a juventude dos trabalhadores efetivos, pela pouca vivência de fatos e acontecimentos relevantes no setor elétrico.
- A percepção do significado social da Organização está atrelada à missão da Organização no que se refere a manter o equilíbrio do mercado, considerados os agentes, os consumidores e o governo. A Organização se coloca como um

mecanismo do Estado. As atividades exercidas são consideradas importantes para a sociedade, pelo fato da energia elétrica ser um insumo básico para a sobrevivência do indivíduo na sociedade, entretanto, não estão claros para os indivíduos quais benefícios são levados à sociedade. O papel da Organização é de mecanismo executor, não determinante de políticas para o atendimento de demandas sociais. A manutenção do equilíbrio se dá pela assimetria da informação, considerando a grande capacidade dos agentes e pouca capacidade dos consumidores em buscar informações e interferir. Como mecanismo regulador, a Organização atua fortemente na gestão de conflitos entre os agentes, os consumidores e as demandas governamentais, onde a mediação fortalece a construção do conhecimento organizacional e social.

- À medida que a Organização interage com a sociedade, seu conhecimento da sociedade evolui e melhora sua própria interação. Esta interação se dá de forma diferenciada de acordo com o público, ocorrendo presencialmente em audiências públicas ou virtualmente pela ouvidoria da Organização. Há formas distintas de tratamento e apresentação da informação de acordo com o perfil do agente da sociedade, leigo (em geral consumidores) ou não (em geral agentes de mercado). A melhoria da interação é percebida pelos tipos de solicitações efetuadas pela sociedade, nos últimos anos, migrando de um grande volume de reclamações e baixo pedidos de informações nos períodos iniciais da Organização, para um baixo volume de reclamações e um grande volume de pedidos de informações atuais. A partir das interações realizadas, a Organização consegue reconhecer as necessidades da sociedade, alterando resoluções, segundo a realidade social momentânea. A Organização reconhece a necessidade de reforçar o conhecimento da sociedade sobre as macro-funções da Organização (regular, fiscalizar e gerir conflitos entre as partes).
- A elevação do campo de domínio do conhecimento da sociedade pelas ações da Organização é percebida. Há um entendimento de que a sociedade sabe muito pouco sobre o mercado e a Organização. Os agentes têm seu campo de conhecimento elevado pelo próprio interesse no setor. Os interesses dos consumidores estão mais restritos à busca de soluções para problemas locais. A elevação do conhecimento da sociedade, dá-se, portanto, de forma diferenciada.

A gestão do conhecimento é reconhecida como um processo que pode contribuir para a estabilidade de regulamentos e para refletir a credibilidade frente à sociedade, estabilizando o mercado. Os resultados precisam ser divulgados e preparados de acordo com o público que com a Organização interage.

- A influência do conhecimento da sociedade nas atividades da Organização ocorre pela sua participação em audiências públicas, que findam em resoluções, e acabam por contribuir para o conhecimento da Organização. A participação da sociedade se amplia à medida que busca informações e recebe respostas em um processo cíclico, tornando as ações organizacionais mais criteriosas e qualificadas. As participações em audiências públicas são isentas de poder ou classe, onde grandes empresários ou pequenos consumidores têm isonomia e se pronunciam diretamente à diretoria da Organização. Assim a sociedade influencia nas ações da Organização, criticando e recebendo resposta às críticas, fundamentando o conhecimento do setor elétrico.
- A geração de resultados sociais significativos e visíveis quanto à elevação da cidadania, à redução de diferenças sociais e à inclusão social é percebida pela atuação indireta nas ações da Organização. A redução de diferenças sociais, inclusão social e elevação da cidadania é definida pela formação de resoluções normativas ao mercado, que determinam tarifas, subsídios à população e o incentivo aos agentes do setor para a responsabilidade sócio-ambiental. Regida pela noção de equilíbrio do mercado, a Organização executa alguns programas de governo que geram impactos sociais, oferecendo oportunidades de melhoria a sociedade. A organização influencia pela sua interferência ao definir regulamentos que determinam o valor, a quantidade e a qualidade da energia elétrica disponibilizada, promovendo o desenvolvimento social e econômico de diferentes comunidades. A redução de diferenças, ocorre à medida que o cidadão participa das ações organizacionais em reuniões públicas e tem esclarecimento sobre seus direitos e as influências das resoluções aplicadas.
- O acesso ao conhecimento da Organização ocorre pela troca de informações com o setor público (instituições públicas, academia e governo), setor privado (agentes e empreendedores comerciais e industriais do setor elétrico) e pelo cidadão (pessoa ou entidade representativa). É percebido que os agentes de mercado têm

melhores condições de acesso e interpretação das informações disponibilizadas. Os canais de acesso ao conhecimento organizacional são as audiências públicas, a mediação, a ouvidoria e a internet, que disponibiliza toda a gama de informações do setor elétrico. Observa-se que o acesso é favorecido para as classes econômicas A e B, havendo necessidade de criar novos mecanismos para as classes menos favorecidas, a fim de ampliar a inclusão pela informação e pelo conhecimento organizacional.

- A valorização do conhecimento nativo, em áreas sociais geograficamente dispersas, ocorre pelas audiências públicas em diferentes localidades do país, buscando observar as peculiaridades de determinadas regiões. Ocorre também pela ação regionalizada das “agências estaduais conveniadas”, que possibilitam uma extensão da Organização, observando os aspectos locais. Esta valorização é demonstrada pela observação das necessidades regionais, em função da viabilidade da atividade econômica de diferentes regiões.
- Considerando como público toda a sociedade brasileira, os critérios sociais da gestão do conhecimento pela interação, cooperação e aprendizagem, são reconhecidos. Há uma necessidade de tradução de resoluções, pareceres e aspectos técnicos para uma linguagem mais acessível, facilitando a compreensão das ações da Organização pela sociedade mais leiga. Esta forma de interação leva à sociedade um conhecimento parcial do setor, sendo um critério social para a compreensão. A aprendizagem em consideração aos critérios sociais é obtida pelo retorno da ouvidoria, pela mediação de conflitos e pelas pesquisas de satisfação do consumidor. O retorno à sociedade ocorre por intermédio dos agentes de mercado (empresas reguladas, geradores, distribuidores e transmissores), sendo assim necessária a atuação da fiscalização, permitindo a validação dos resultados organizacionais ao identificar e analisar anomalias, confirmando ou não as comunicações oriundas de consumidores.
- O reconhecimento dos critérios políticos da gestão do conhecimento está representado pelo contexto de atuação da Organização (social, político e econômico). O processo de regulação é definido como um mecanismo de Estado, onde a Organização atua como uma “mão invisível do Estado quando o mercado não está funcionando”, de forma que o conhecimento é adaptado as

circunstâncias do contexto social e político brasileiro. Esta ação varia de acordo com as definições das políticas governamentais, da economia, bem como das relações com outros países (mediação dos interesse do governo, dos consumidores e dos agentes de mercado). A influência do aspecto político ocorre pela interferências do Congresso Nacional e do Ministério de Minas e Energia, nas determinações de leis e decretos que influenciam diretamente o setor elétrico brasileiro. A Organização, como executora, sofre essa influência e atua adequando o mercado, alterando processos, e, portanto, gerando novos conhecimentos. Assim todo o seu conhecimento é partilhado com a sociedade.

O resultado percebido sobre os reflexos para a sociedade a partir da aplicação de critérios da gestão do conhecimento, pode ser representado pelo gráfico 18. A média das percepções positivas pelos entrevistados que mencionaram as características é de 85% das percepções. A média das percepções positivas sobre todos os entrevistados é de 67% das percepções. Esse indicador demonstra que a maior parte dos indivíduos percebe ou reconhece moderadamente, com tendência ao fortalecimento, a melhoria nos resultados sociais pela gestão do conhecimento.

O referido indicador é positivo para a Organização, demonstrando que os critérios são assertivos para a gestão do conhecimento, sendo um forte indício de que a aplicação de critérios de gestão do conhecimento impactam positivamente no resultado organizacional e repercutem em resultados sociais mais efetivos.

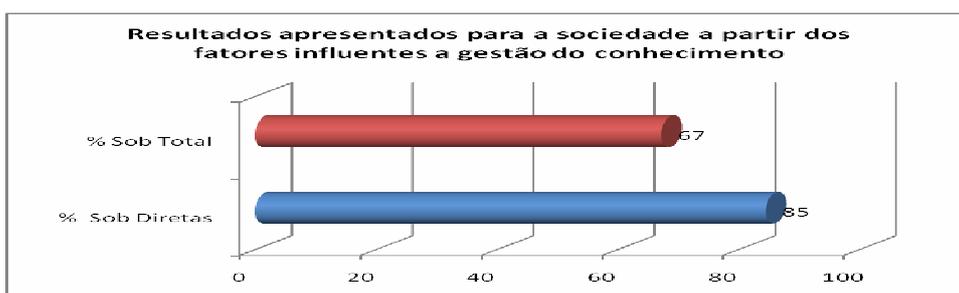


GRÁFICO 18 Média Percentual dos resultados apresentados para a sociedade a partir dos fatores influentes a Gestão do Conhecimento

5.5 Correlação das percepções sobre o impacto social pelos fatores influentes para a gestão do conhecimento no contexto das relações indivíduo e Organização

Não há na Organização a efetiva gestão do conhecimento, havendo uma forte gestão da informação, bem estruturada, apoiada amplamente pelos meios tecnológicos. O processo de gestão do conhecimento ocorre de forma desordenada, sendo fomentada pelo setor de gestão de informação e parcialmente pelo setor de recursos humanos.

A Organização tem capacidade plena para realizar a gestão do conhecimento de forma estruturada, favorecida por um corpo técnico de alto nível, meios tecnológicos apropriados e gestores conscientes das necessidades de integração e geração de conhecimentos mais efetivos, que promovam a melhoria organizacional.

A atuação com a sociedade está alicerçada por três elos: a direção, as superintendências e as agências estaduais (conforme figura 14). Esses elos, para a efetividade da gestão do conhecimento, devem gerenciar, construir, manter e compartilhar o conhecimento organizacional, cabendo a alta administração o papel de fomentar a gestão do conhecimento estruturada.

O papel da agência estadual deve ser considerado nos mesmo moldes estruturais da Organização. O que se percebe atualmente é que a agência estadual é um elo fraco, pouco representativo, que não permite resultados regionais mais efetivos.

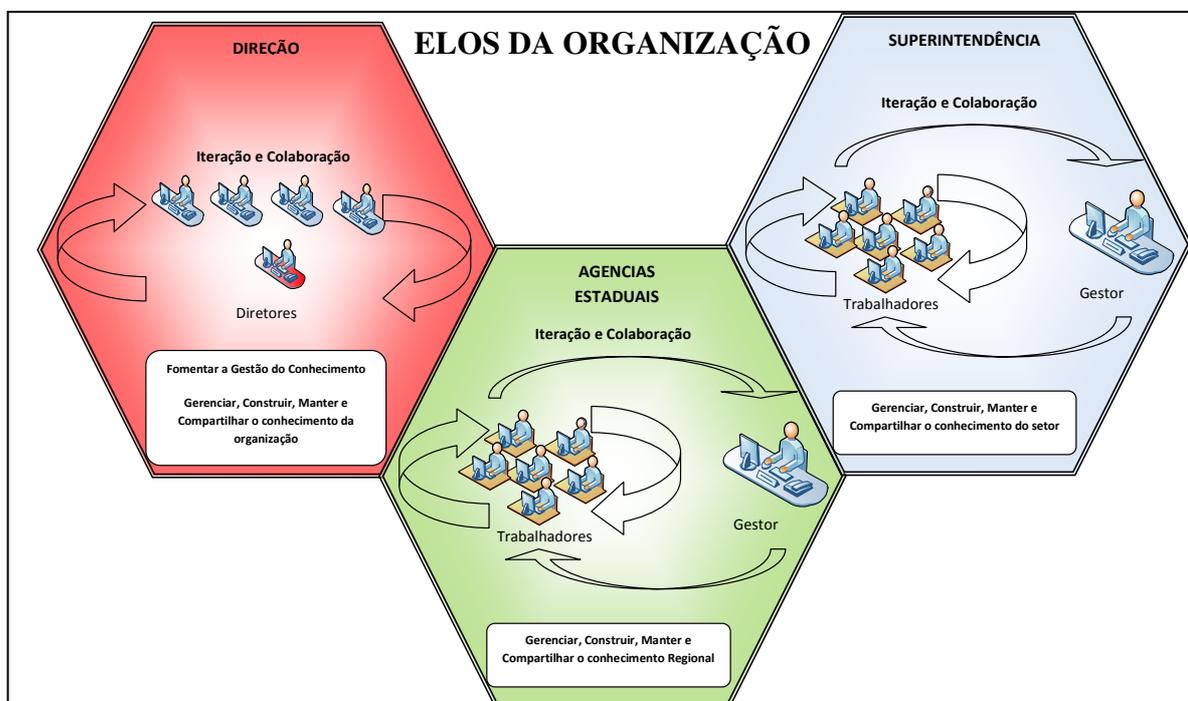


FIGURA 9 Elos da Organização para a Gestão do Conhecimento

Fonte: O Autor.

A efetividade do resultado organizacional está baseada nos critérios que favorecem a relação dos indivíduos com a Organização, seja ocorrendo internamente em um departamento, entre departamentos ou entre a direção e os departamentos ou ainda entre os departamentos e a direção com as agências conveniadas (conforme figura 15).

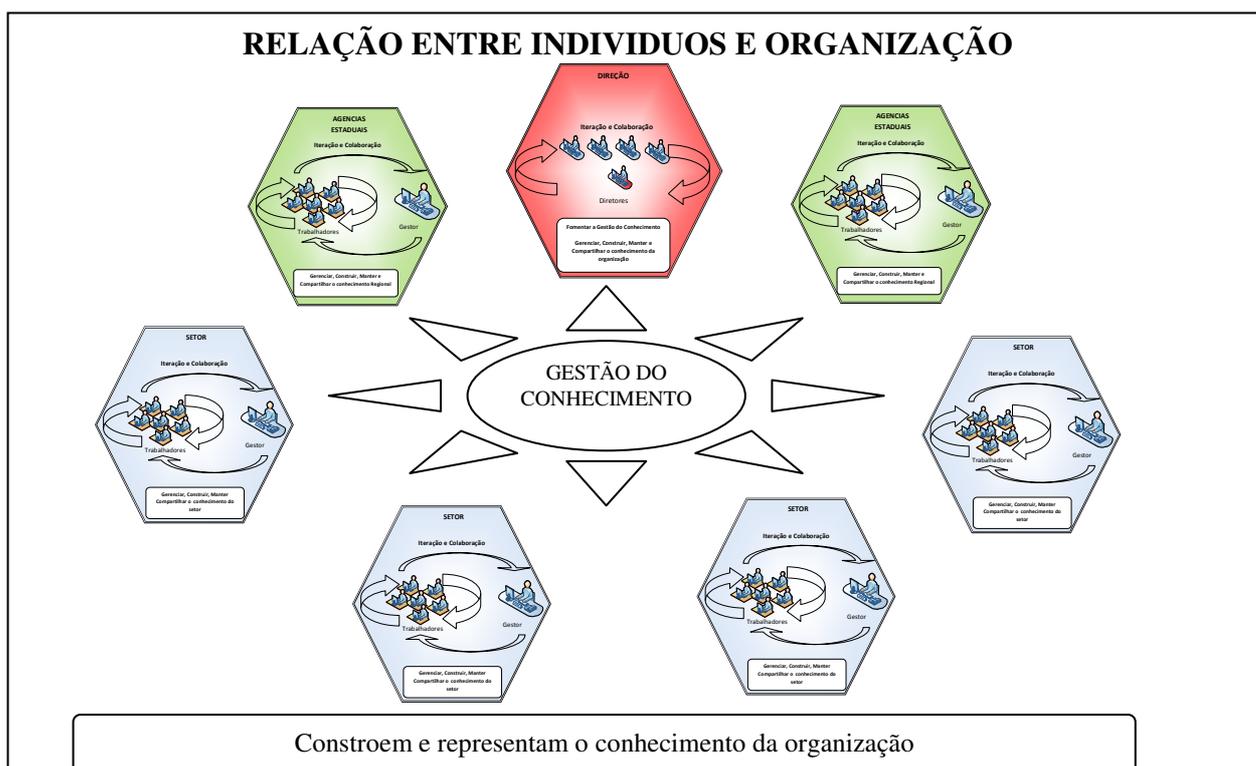


FIGURA 10 Relação entre Indivíduos e a Organização

Fonte: O Autor.

Conforme estudo, a relação entre os indivíduos e a Organização está caracterizada por 5 critérios fortes, 14 critérios moderados e 7 critérios fracos. Assim, definindo os critérios como alicerces para resultados desejados para a gestão do conhecimento temos uma base não regular, tendendo ao enfraquecimento quanto ao relacionamento entre os indivíduos e a Organização, entendendo-se que este relacionamento é a base formadora do conhecimento organizacional e que seu enfraquecimento, enfraquece a Organização.

Para estimar o fortalecimento do relacionamento entre indivíduos e Organização, podemos inferir um valor desejado a 80% do máximo possível. Percebemos assim que é

necessário aprimorar muito dos critérios para que a gestão do conhecimento possa ser considerada um processo influente nos resultados organizacionais, conforme gráfico 19.

A inferência quando contemplada com uma meta futura pode permitir o estabelecimento de objetivos concretos pela elevação dos critérios percebidos. A reavaliação periódica desses critérios poderá indicar se a Organização está em uma condição relevante sobre o processo de gestão do conhecimento.

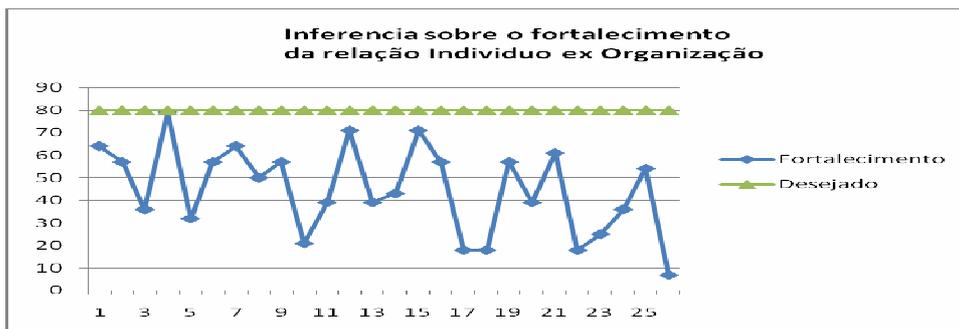


GRÁFICO 19 Inferência sobre o fortalecimento da relação Indivíduo e Organização

Tendo como base a relação dos indivíduos com a Organização, podemos considerar que os fatores podem ser enfraquecidos quando essa relação não é forte, impactando portanto, nos critérios definidos para os fatores influentes para a gestão do conhecimento, sendo necessário primeiramente seu fortalecimento.

O fator cultura organizacional para a gestão do conhecimento, conforme estudo, possui 2 critérios fortes, 3 critérios moderados e 6 critérios fracos. Assim, temos uma base irregular, tendendo ao enfraquecimento cultural organizacional para a promoção da gestão do conhecimento, impactando inclusive em outros fatores. Seu enfraquecimento, enfraquece a Organização e a possibilidade de fomento à gestão do conhecimento. A inferência para uma meta futura pode ser contemplada no gráfico 20.



GRÁFICO 20 Inferência sobre o fator cultural para a gestão do conhecimento

O fator formas de administração, gestão e liderança para a gestão do conhecimento, conforme estudo, possui 2 critérios fortes, 7 critérios moderados e 11 critérios fracos. Assim temos uma base irregular, enfraquecida quanto às formas de administração, gestão e liderança. Tendo em vista que esse fator impacta também na valorização do trabalhador, seu enfraquecimento compromete as ações da Organização e a possibilidade de fomento à gestão do conhecimento. A inferência para uma meta futura pode ser contemplada no gráfico 21.



GRÁFICO 21 Inferência sobre o fator formas de administração, gestão e liderança para a gestão do conhecimento.

O fator valorização do trabalhador para a gestão do conhecimento possui, conforme estudo, 2 critérios fortes, 6 critérios moderados e 2 critérios fracos. Assim, temos uma base ainda irregular, mas tendendo à moderação em relação à valorização do trabalhador, este fator, se operacionalizado por pequenas melhorias, poderá atingir facilmente uma meta futura de fortalecimento. Ele compromete levemente as ações organizacionais e a possibilidade de fomento para a gestão do conhecimento. A inferência para uma meta futura pode ser contemplada no gráfico 22.



GRÁFICO 22 Inferência sobre o fator formas valorização do trabalhador para a gestão do conhecimento.

O fator tecnologias da informação e comunicação para a gestão do conhecimento, conforme estudo, possui 5 critérios fortes, 10 critérios moderados e 1 critério fraco. Assim temos uma base mais regular, tendendo ao fortalecimento quanto à aplicação de tecnologias de informação e comunicação. Esse fator demonstra ser o fomentador para a gestão do conhecimento na Organização e pode, com pequenas agregações, atingir uma meta futura de fortalecimento. A inferência para uma meta futura pode ser contemplada no gráfico 23.

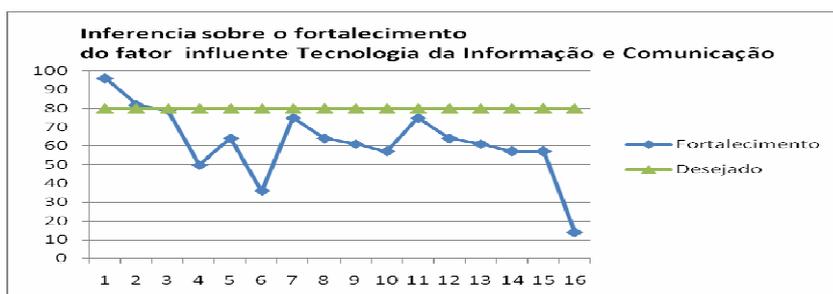


GRÁFICO 23 Inferência sobre o fator formas Tecnologia da informação e comunicação para a gestão do conhecimento.

As ações dos indivíduos com a Organização, em sua forma de administrar, gerir, liderar e valorizar o trabalhador estão enfraquecidas, sendo necessário que a Organização fomente processos de aculturação, melhorando os critérios percebidos, de forma que a Organização possa definitivamente instituir a gestão do conhecimento para a melhoria de resultados organizacionais.

Os fatores, conforme apresentados, definem por seus critérios os alicerces para o desempenho organizacional, e em se tratando de Organização pública, definem o alicerce para melhorias dos resultados com a sociedade. O fortalecimento dos critérios fracos e moderados, em todos os fatores, fortalece o resultado da Organização para com a sociedade.

Tendo como premissa que os resultados organizacionais são influenciados pelos fatores influentes da gestão do conhecimento organizacional, seu fortalecimento impacta portanto, na sociedade contextualizada, representada por toda a população e mercado sócio-econômico brasileiro.

A aplicação de mecanismo de gestão do conhecimento na Organização, torna-se assim estratégica para a Organização pela sua importância para a sociedade. Considerando a energia elétrica como insumo básico para o país, a efetividade da gestão do conhecimento na Organização, resulta na efetividade do país.

Os resultados para a sociedade pela aplicação de mecanismo de gestão do conhecimento na Organização, conforme estudo, possuem 7 critérios fortes e 3 critérios moderados.

Temos aqui uma base mais regular tendendo ao fortalecimento, e pode-se inferir que a Organização apresenta resultados moderados para a sociedade, onde fortalecimentos dos fatores apresentados, em relação aos critérios estabelecidos, determinam resultados sociais mais efetivos. A inferência para uma meta futura pode ser contemplada no gráfico 24.

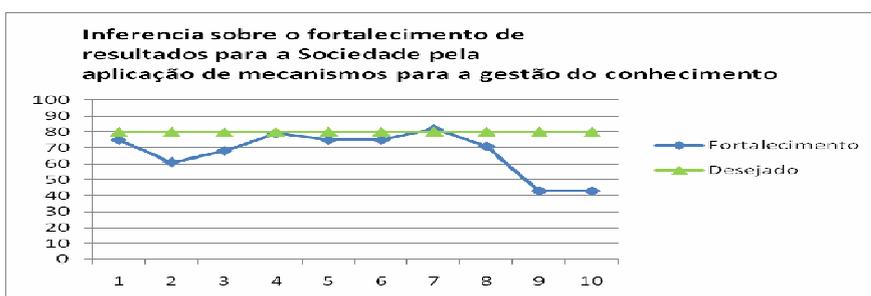


GRÁFICO 24 Inferência sobre resultados para a sociedade pela aplicação de mecanismos para a gestão do conhecimento.

O modelo representativo da gestão do conhecimento para esta Organização pública do setor elétrico está representado na figura 11, onde a relação dos indivíduos com a Organização fortalece ou enfraquece os fatores influentes da gestão do conhecimento.

O resultado do fortalecimento ou enfraquecimento apresenta-se nas ações da Organização:

- Na geração de leis, normas e regulamentos condizentes com as características da sociedade brasileira.
- Na disponibilização e acesso às informações geradas pela Organização, bem como na sua publicidade e transparência.
- No atendimento e ouvidoria à sociedade, refletindo em renovações de processos internos.
- Nas reuniões públicas, discutindo, demonstrando e percebendo resultados externos, influenciando na regulação do mercado
- Nas mediações entre agentes, governo e consumidores, pelo fortalecimento do equilíbrio do mercado.
- Nas fiscalizações, identificando irregularidades e certificando as ações de agentes

no mercado.

A sociedade brasileira contextualizada é representada:

- Pelos consumidores (cidadão, comunidades e associações de classe)
- Pelos agentes de mercado de energia elétrica (concessionárias geradoras, transmissoras, distribuidoras, empreendedores e investidores)
- Pelo governo (representado principalmente pelo Senado Federal, Câmara dos Deputados e Ministério de Minas e Energia, não obstante a outros órgão do governo como a Presidência da República, Ministério do Planejamento, Recursos Hídricos e outros).
- Pelas diversas organizações e instituições que atuam direta ou indiretamente com a Organização (educação, pesquisa, instituições, agências, ONS, ELETROBRÁS, e outros).

Essa sociedade tem grande representatividade e influência de formas diversas na Organização. A observação e atuação constante com todos estes organismos, gera uma grande base de conhecimento, um grande volume informacional, onde o papel dos indivíduos (representados pelos trabalhadores e gestores), e seu comprometimento com a Organização pública e com a sociedade são essenciais. O fomento a uma cultura para a gestão do conhecimento é primordial para um bom desempenho, com uma administração moderna, fortalecida por uma gestão adequada e lideranças bem qualificadas. A valorização dos trabalhadores pelo conhecimento aplicado é fundamental, e a aplicação de tecnologias adequadas para o controle da informação, para a comunicação e para o fomento à gestão do conhecimento é imprescindível.

Assim, a gestão do conhecimento – quando aplicada e efetivada – promove na Organização resultados efetivos e impacta diretamente nos resultados sociais.

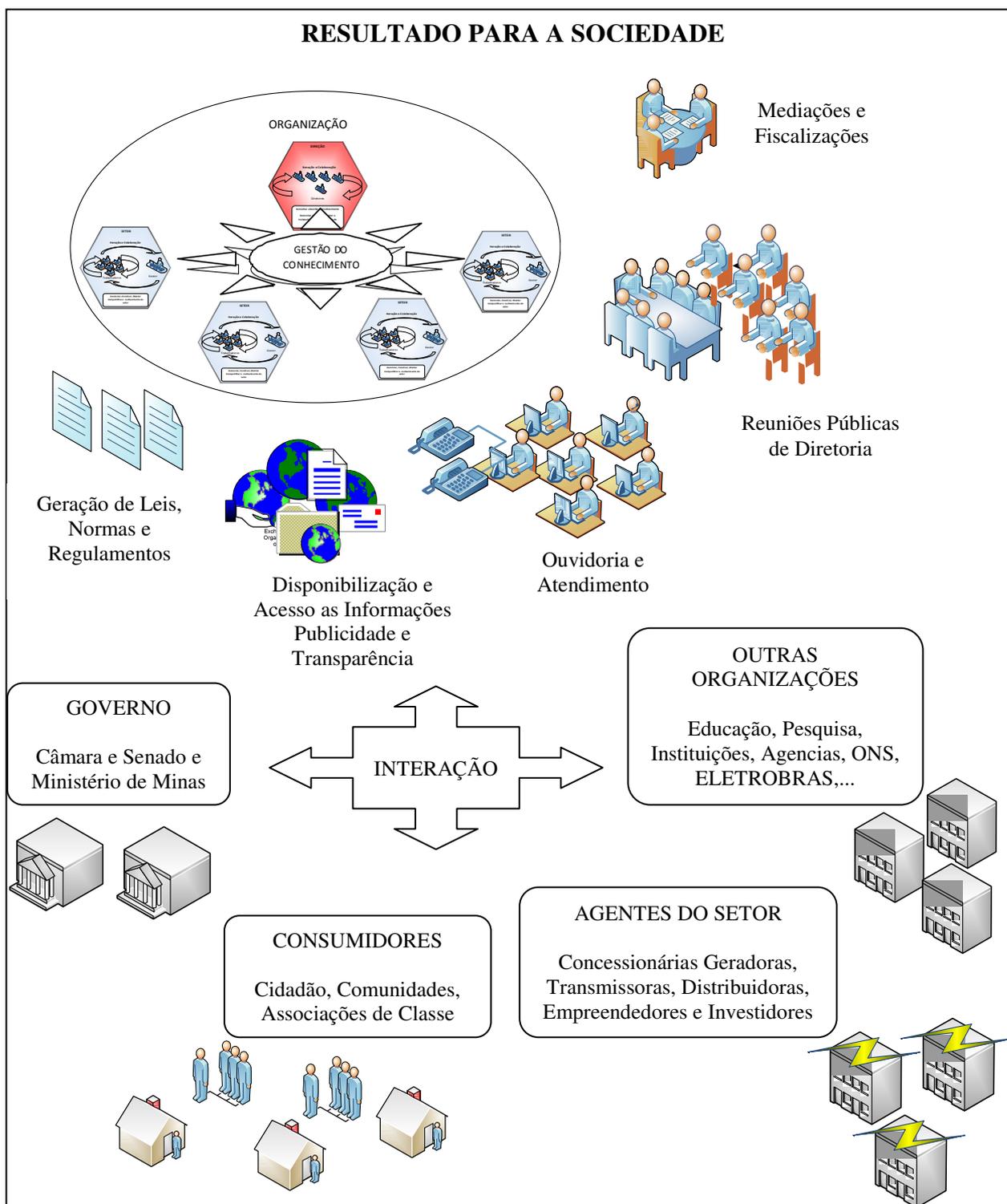


FIGURA 11 Resultado da Organização para a Sociedade pela Gestão do Conhecimento

Fonte: O Autor.

6 CONCLUSÃO

Cumpra-se aqui o objetivo desta pesquisa, da análise de como as organizações públicas do setor elétrico brasileiro percebem o impacto social ocasionado pela gestão do conhecimento organizacional, tendo como base uma organização de alta representatividade no setor elétrico brasileiro. Como a pesquisa foi realizada em uma única organização no setor elétrico brasileiro, não é possível generalizar este resultado às demais organizações públicas, para isto, um estudo mais abrangente, incorporando outras organizações, bem como a aplicação longitudinal da pesquisa, permitirá a mensuração de forma ampla, levando em consideração a influência que o ambiente de trabalho e o contexto sócio-político-econômico exerce ao longo do tempo sobre a gestão do conhecimento organizacional.

Foi identificado nesta Organização o processo de criação uso e disseminação do conhecimento e a aplicação dos conceitos de gestão do conhecimento, de forma intuitiva, sem uma formalização, mas carregada de características que permitem um controle mais efetivo. Assim a Organização ainda não aplica a gestão do conhecimento, mas aplica uma gestão informacional de excelência, podendo considerar que a Organização tem a propensão a se tornar uma “organização do conhecimento”. A ANEEL demonstra ser uma organização intensiva em conhecimento, fornecendo e fomentando o conhecimento para o setor elétrico brasileiro.

Tendo como premissa o entendimento da aplicação dos conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento foi possível identificar a percepção dos gestores de organizações públicas quanto aos principais fatores da gestão do conhecimento, que influenciam nos resultados organizacionais e ao impacto social da gestão do conhecimento organizacional.

A correlação da percepção do impacto social da gestão do conhecimento (variável dependente) com os fatores da gestão do conhecimento organizacional (variável independente), e a relação do indivíduo com a Organização, permitem identificar como o processo de geração do conhecimento se formaliza na Organização.

Comprova-se a hipótese de pesquisa, nos termos de que as ações de organizações públicas quando fundamentadas pela gestão do conhecimento promovem resultados organizacionais mais efetivos, e melhorias significativas para a sociedade, influenciando

diretamente sobre o bem estar da população e nas demandas de mercado das demais organizações que permeiam o ambiente organizacional.

A análise dos resultados, permite a conclusão de que a gestão do conhecimento no âmbito de organizações públicas do setor elétrico brasileiro, baseado neste estudo de caso, ainda é considerada incipiente, sendo um processo complexo e dinâmico, influenciado pelas interações entre os indivíduos e a organização, que pode ou não ser bem sucedido pela maior ou menor aplicação dos critérios que caracterizam os fatores influentes para a gestão do conhecimento.

Torna-se assim, essencial reconstruir a cultura organizacional; fortalecer os mecanismos administrativos; aplicar novas formas de gestão; aprimorar e modificar o papel dos líderes; valorizar o trabalhador além da questão salarial, buscando seu compromisso, sua participação, sua colaboração; e adequar os meios tecnológicos e de comunicação, para que favoreçam todos os processos internos e externos a organização, fortalecendo os mínimos critérios que definem uma organização do conhecimento. É preciso estabelecer métricas e reavaliar a cada ano a evolução da organização para a gestão do conhecimento. A atenção a estes fatores pelos indivíduos (líderes e colaboradores) que compõem a organização pública torna-se relevante para a sociedade contextualizada, visto que os mesmos influenciam no resultado organizacional esperado. A gestão do conhecimento na Organização é passível aos indivíduos, apresentando resultados que influenciam diretamente no contexto social da Organização. Para que aconteçam resultados positivos para a sociedade, se faz necessário a conscientização dos indivíduos, para uso do conhecimento de forma abrangente, analisando os impactos e retornos sociais, buscando sua aplicação para a sociedade. A formulação de uma cadeia de valor, precisa ser incentivada pela alta administração da Organização, de forma a construir a cultura organizacional para a gestão do conhecimento, disseminando à todos os líderes objetivos comuns, fortalecendo o compromisso dos trabalhadores, pela sua valorização, pela sua participação.

A gestão do conhecimento no setor elétrico brasileiro, assume caráter de relevância para o país, pois é estratégico, é social. Sua aplicação deve levar em consideração os mecanismos econômicos, políticos e sociais que regem as relações humanas, mantendo uma visão sistêmica abrangente, com um olhar para o futuro, de forma a favorecer o bem comum, objetivando a conquista de resultados cada vez mais efetivos para o Brasil.

7 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Como recomendação a Organização considerando-se os preceitos teóricos e o estudo de caso efetivado:

- Replicar a pesquisa com base nos critérios identificados de forma a fortalecer a observação dos indivíduos sobre a gestão do conhecimento.
- Periodicamente aplicar a pesquisa a indivíduos internos e externos a Organização, de modo a verificar a flutuação dos critérios, reforçando atividades na Organização quando percebidos desvios em níveis fracos ou moderados.
- Aplicar mecanismos formais para a propensão da gestão do conhecimento, com base em tecnologias de informação e de comunicação, voltada a gestão do conhecimento;
- Definir ou estruturar um departamento multi-setorial para alavancar e controlar a gestão do conhecimento organizacional.

Como sugestão de complementação a este estudo, indica-se:

- A aplicação desta pesquisa a todo o corpo de colaboradores e de diretores da Organização, de forma a abranger todas camadas da Organização;
- A aplicação desta pesquisa à sociedade, caracterizada pelos consumidores, agentes e governo, de forma a obter uma percepção externa a Organização;
- Aplicar esta pesquisa a outras Organização públicas, adaptado o estudo a um contexto sócio-ambiental mais abrangente.

Assim a pesquisa poderá permitir o cruzamento das percepções de toda a Organização ou contexto organizacional do setor elétrico, possibilitando indicativos mais abrangentes e precisos sobre o impacto da gestão do conhecimento aplicado em Organização públicas e seus reflexos para a sociedade.

Buscando uma conotação estratégica, de forma a permitir ações mais imediatas, recomenda-se organização:

- Aprimorar os processo de formação de competências organizacionais pela implantação da educação corporativa, ampliando o processo de ensino a distância adotado atualmente.

- Aprimorar os mecanismos de comunidades de prática de forma a estabelecer uma atuação direta com atores externos a organização, estabelecendo parcerias mais efetivas com ex-colaboradores e agências estaduais, numa atuação fortalecia a consultoria estratégica.
- Adotar mecanismos de mensuração efetivos para a organização, tais como o “Balance Scorecard” que permite de forma integrada que: se esclareça e traduza a visão e estratégia organizacional; efetive comunicação e estabeleça vínculos a atividades e tarefas; efetue o planejamento e estabelecimento de metas visíveis e atingíveis; forneça “feedback” e facilite o aprendizado estratégico.

Considerando-se que a Organização é considerada uma agência intensiva em conhecimento, o fortalecimento das características investigadas aliada a aplicações dos mecanismos estratégicos tendem a permitir melhorias nos resultados organizacionais.

Tendo ciência da complexidade dos processos mencionados, e de que as ações para alavancar as características e fatores influentes a gestão do conhecimento, dependem de ações multidisciplinares ao longo do tempo, espera-se com o resultado desta pesquisa, contribuir com a organização em sua alavancagem e como reflexo, resultados mais efetivos para com a sociedade brasileira, contribuir portanto, pelo enriquecimento do conhecimento científico e social de um setor estratégico da nação brasileira.

8 CRONOGRAMA

ETAPAS – 2006/2007	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Ma r	Abr	Mai	Jun
Qualificação do projeto														
Fundamentação teórica														
Realização de entrevistas														
Análise das entrevistas														
Análise dos dados														
Discussão de resultados e conclusões														
Redação da dissertação														
Revisão do orientador														
Revisão final														
Encaminhamento à banca														
Defesa da dissertação														

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, B.; TABORDA, D. Gestão do Conhecimento. OROC. Revista Revisores e Empresas. Jul/Set/ 2001 P. 17 -28.

ANGELONI, M. T.; DAZZI, M. C. A era do conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresa na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2003. p. 45-70.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil) (ANEEL). **Decreto Nº 2.335, de 06.10.1997 - DOU 07.10.1997**. Constitui a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, autarquia sob regime especial, aprova sua Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e Funções de Confiança e dá outras providências. Brasília, Out, 1997. Disponível em <<http://www.aneel.gov.br/cedoc/bdec19972335.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2007.

_____. **A ANEEL na reestruturação do setor elétrico brasileiro**. Brasília, 2001.

_____. **A experiência da ANEEL na regulação do setor elétrico**. Apresenta as informações gerais sobre o 5º encontro dos associados da APINE. Brasília, Set. 2004a. Disponível em <<http://www.aneel.gov.br/arquivos/ppt/APINE%202004%20final.ppt>>. Acesso em: 07 fev. 2007.

_____. **Pesquisa com ex-colaboradores quanto a visão do público externo sobre a ANEEL**. Brasília, 2004b.

_____. **A Agência**. Apresenta as informações gerais sobre a Agência e a prestação de contas. Brasília, 2005. Disponível em <<http://www.aneel.gov.br/2.htm>>. Acesso em: 03 set. 2005.

_____. **Estrutura organizacional da ANEEL**. Apresenta a estruturação administrativa da Agência. Brasília, 2006. Disponível em <<http://www.aneel.gov.br/6.htm>> Acesso em: 05 mai. 2006.

_____. **A lei de Criação e o Regimento Interno**. Apresenta as informações gerais sobre o a lei de criação e regimento interno. Brasília, 2007. Disponível em <<http://www.aneel.gov.br/area.cfm?idArea=7&idPerfil=3>>. Acesso em: 15 mar. 2007.

BEAZLEY, H.; BOENISCH, J; HARDEN D. **Continuity management: preserving corporate knowledge and productivity when employees leave**. New York: John Wiley & Sons, 2002.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. Dicionário de política. 5. ed. Brasília: Editora UNB, 2004. V. 1.

BRAGHETTI, R. C. F. A. Gestão do conhecimento: uma nova maneira de se olhar a organização. In: TERRA, J. C. (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 53-59.

BRANDÃO, E. J. R.; TEIXEIRA, A. C. Internet e democratização do conhecimento: repensando o processo de exclusão social. **Revista Novas Tecnologias na Educação**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, fev. 2003. Disponível em: <http://www.cinted.ufrgs.br/renote/fev2003/artigos/adriano_internet.pdf>. Acesso em: 03 out. 2005.

BURKE, P. **Uma história social do conhecimento: de Gutenberg a Diderot**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BUCKLER, G. **Six Keys to Unlocking the power of Knowledge management**. Canadian Business and Current Affairs, 2001. 9 (9):28-34

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMPOS, M. M. **Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório**. 115 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2003.

CASSAPO, F. Se minha empresa soubesse o que a minha empresa sabe: dez lições aprendidas para a implementação de uma iniciativa de gestão do conhecimento. In: TERRA, J. C. (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 77-59.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).

CASTRO, C. A. P. **Sociologia aplicada à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CORREA, M, V. Prefácio. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresa na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2003. p. 19-23.

COELHO, E. M. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. Brasília: [s.n.], 2004. Disponível em: <http://www.cqgp.sp.gov.br/downloads/GestaoDoConhecimento_Espartaco.pdf>. Acesso em: 15 set. 2005

COHEN, D. **Riqueza do mundo, pobreza das nações**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

CURY, A. **Nunca desista de seus sonhos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

CRUZ NETO, Otávio; MOREIRA, Marcelo Rasga. **De Durkheim, Dolly e outros dinossauros: o museu das grandes novidades**. Contribuição ao Debate sobre o artigo de Everardo Duarte Nunes. Cad. Saúde Pública., Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1998000200031&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 Abr 2007. Pré-publicação.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as novas organizações gerenciam o seu capital intelectual. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, P. Novos paradigmas em política social. In: CARVALHO, D. B.; SOUSA, N. H. B.; DEMO, P. (Org.). **Novos paradigmas da política social.** Brasília: Unb, 2002. (Política social, n. 1). p.13-49.

_____. **Política social do conhecimento:** sobre o futuro do combate a pobreza. Petrópolis: Vozes, 2000.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker:** a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001.

_____. O advento da nova organização. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. p. 9-26.

_____. **The age of social transformation.** The Atlantic Monthly Company, 1994.

DURKEIM, E. **As regras do método sociológico.** São Paulo: Abril, 1978

FARLEY, J. C. Knowledge. IN: THE CATHOLIC encyclopedia. New York: K. Knight, 2003c. v. 8. Disponível em: <<http://www.newadvent.org/cathen/08673a.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2006.

FERREIRA, J.; AXT, M. Conhecimento, tecnologia e sociedade: em busca de referências interpretativas da ação. **Interface:** comunicação, saúde e educação, Botucatu, v. 3 , n. 5, 1999. p. 95-110. Disponível em: <<http://www.interface.org.br/revista5/artigo3.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2005.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento:** estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo.** Brasília: Plano, 2003.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. Revista de Administração USP, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

GARCIA, L. S.; COSTA, A. C. R.; FRANCO, S. R. Comunidades virtuais de aprendizagem baseadas na teoria de interação social de Piaget e suportadas por redes peer-to-peer. **Revista Novas Tecnologias na Educação,** v. 2, n. 1, mar. 2004. Disponível em: <http://www.cinted.ufrgs.br/renote/mar2004/artigos/11-comunidades_virtuais.pdf> Acesso em: 10 mar. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. d. São Paulo: Atlas, 1996.159 p.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro.** Rio de Janeiro: FGV, 1983.

GUIMARÃES, T. A.; MEDEIROS, J. J. A nova administração pública e a gestão de competências: mudança e flexibilidade organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. cap. 8, p. 243-266.

GURTEEN, D. **Knowledge, creativity and innovation**. Journal of Knowledge Management, v. 2 (1), p. 5-13, 1998

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 18 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KING, N. Using interviews in qualitative research. In: SYMON, G.; CASSELL, C (Org.). **Essencial guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage, 2004, p.11-22.

LARA, C. R. D. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2004.

LASTRES, H. M. M. Informação e conhecimento na nova ordem mundial. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n.1, 1999. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php?id=680&article=366&mode=pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2005

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

RUSSELL, B., **Os problemas da filosofia**. Coimbra: Almedina, 1980.

LEITE, E. S. **Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho do negócio**. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

LESSI, M. C. R. P. Criação do conhecimento organizacional. **Bate Byte**, Curitiba, n. 124, set. 2002a. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb124/criacao.htm>> Acesso em: 10 set. 2005.

_____. Criação do conhecimento organizacional: parte 2. **Bate Byte**, Curitiba, n. 125, out. 2002b. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb125/criacao.htm>> Acesso em: 10 set. 2005.

_____. Criação do conhecimento organizacional: parte 2. **Bate Byte**, Curitiba, n. 126, nov. 2002c. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb125/criacao.htm>> Acesso em: 10 set. 2005.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 1994.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.L. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 6. reimp. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, C. Casa de ferreiro, espeto de pau: a gestão do conhecimento em empresas produtoras de conhecimento. In: TERRA, J. C. (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 3-12.

MARCIAL, E. C. **Aplicação de metodologias de cenários no Banco do Brasil no contexto de inteligência competitiva**. 1999. 160 f. Dissertação (Especialização em Inteligência Competitiva) – Faculté de Sciences et Techniques de Saint Jérôme Université de Droit et des Sciences d'Aix, Marseille, 1999. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/proAcao/proTecnologica/biblioteca/docTextLivros/disAplMetCenarios.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2005.

MARCONI, Marina A. ; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MILLER, D.C. **Handbook of research design and social measurement**. 5.ed. California: Sage, 1991. cap. 2.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 24. ed. São Paulo: Vozes, 2004

MONTUSCHI, L. **Datos, información y conocimiento: de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento**. Cali, Colombia: Escuela Nacional del Deporte, 2001. Disponível em: <<http://www.clarauribe.com/clarauribe/documentos/datos-inform-conocimiento.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2005.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p. 11-142.

NEVES, A. Introdução. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresa na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2003. p. 27-30.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmico da inovação**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, E. D., 1998. **Durkheim's suicide: reassessment of a classic from 19th-century sociological literature**. Cadernos de Saúde Pública, 14:7-34.

PIAGET, J. **Estudos Sociológicos**. Rio de Janeiro: Forense, 1973.

POLANYI, M., **Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy**, University of Chicago Press, Chicago, 1958.

_____. **The Tacit Dimension**, Doubleday, New York, 1967.

POZZEBON M.; FREITAS, H.M.R. de; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos E.I.S (Enterprise Information System). **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 243-254, set./dez. 1997.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SEABRA, S. N. **A nova administração pública e mudanças organizacionais**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 19-43, jul.ago., 2001.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização da aprendizagem**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, Circulo do Livro, 1998.

SEVERINO, A. J. Construindo o conhecimento para a construção da cidadania. IN: FÓRUM MUNDIAL DE EDUCAÇÃO, 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Casa da Cidadania Planetária, 2004. Disponível em: <<http://fmet.terra.com.br/paineis/severino.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2005.

SERVA, M. **O fato organizacional como fato social total**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, n. 35, v. 3 p. 135-152, maio/jun. 2001.

SICSU, A. B.; MELO, L. C. P. **Sociedade do conhecimento: integração nacional ou exclusão social**. Revista Parcerias Estratégicas, Brasília, n. 9, p. 54-62, out. 2000. Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/parcerias/p09.php>>. Acesso em: 03 out. 2005.

SOUZA, J. C. **Inovação no contexto organizacional: fatores facilitadores e fatores dificultadores**. 2006. 186 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2006.

STEHR, N. **Dossiê desigualdade: da desigualdade de classe a desigualdade de conhecimento**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 15, n. 42, p. 101-112, fev. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v15n42/1739.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2005.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. p. 143-163.

RICHARDSON, R. J. et al.. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROSSINI A. M.; PALMISSANO A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TAKAHASHI, Tadao (Org.); PROGRAMA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO (Brasil). **Sociedade da informação no Brasil: livro verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. 203 p.

TARAPANOFF, K.; SUAIDEN, E.; OLIVEIRA, C.L. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. **Data Grama Zero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, out. 2002. Disponível em: < http://www.dgz.org.br/out02/F_I_art.htm >. Acesso em: 01 out. 2003.

TEDESCO, J. C. Os fenômenos de segregação e exclusão social na sociedade do conhecimento e da informação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, São Paulo, n. 7, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n117/15550.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2005.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VOELCKER, M. D. **A construção e organização do conhecimento como caminho para a emancipação social**. 2004. 40 f. Projeto de Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.pensamentodigital.org.br/relatorios/Projeto%20de%20Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Philadelphia: Bookmman, 2001.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, n. 7, p. 79-88, 2002.

ANEXO A

Formulário de Pesquisa

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DE
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DO SETOR ELÉTRICO
BRASILEIRO: FATORES INFLUENTES E O IMPACTO
SOCIAL PERCEBIDO**

Duração prevista 1 hora, previamente agendada.

Solicitação para uso do gravador.

Identificação do Entrevistado		
Entrevistado:		
Departamento:		
Data da Entrevista:		
Formação:		
Sexo (M/F): ()	Idade (Anos Completos) : (_ _)	Estado civil:
Tempo no Setor Elétrico: ()	Tempo na Organização: ()	

Informações histórico profissional:

(Espaço para descrição)

1) De acordo com o trabalho que é desenvolvido no setor sob sua gestão, você considera que os colaboradores criam novos conhecimentos, utilizam e compartilham o conhecimento para suas atividades? De que forma?

(Espaço para descrição)

2) Na sua opinião, qual a importância da aplicação da gestão do conhecimento para sua organização.

(Espaço para descrição)

3) Alguns fatores são determinantes para que a gestão do conhecimento aconteça no contexto das organizações, para os itens abaixo que influencias são percebidas no seu setor?

a) Na cultura organizacional:

(Espaço para descrição)

Critérios Percebidos:

- Criação, Aquisição, Uso e Compartilhamento de conhecimentos;
- Princípios e valores de colaboração e aprendizagem;
- Políticas para reconhecer iniciativas de valor à gestão do conhecimento;
- Contribuição dos sistemas e plataformas tecnológicas;
- Sistemas de recompensa baseados no valor do conhecimento;
- Ações pela necessidade de gerenciar o conhecimento;
- O exemplo a partir dos gestores e influencia aos trabalhadores para a disseminação, compartilhamento e criação de conhecimentos;
- Conforto e motivação para a troca de experiências e disseminar o conhecimento;
- Conhecimento como um ativo intangível.

b) Nas formas de administração gestão e liderança:

(Espaço para descrição)

Critérios Percebidos:

- Gerencia do conhecimento como um ativo corporativo;
- Melhoria dos processos de trabalho baseados no conhecimento;
- Obtenção de informações para a tomada de decisão estratégica;
- Adoção de mecanismos para aprimorar os processos de inteligência organizacional;
- Identificação e aplicação de formas de captar o conhecimento e fortalecer a aprendizagem de forma flexível;
- Formação da consciência do valor do conhecimento;
- Identificação dos trabalhadores chaves de conhecimento;
- Adoção de mecanismos para clarificar, encorajar e recompensar a geração, uso e partilha do conhecimento;
- Aplicação de indicadores para medir e acompanhar as ações praticadas e os resultados obtidos pela valorização do conhecimento;

- () Preparação e coordenação das atividades dos trabalhadores do conhecimento, para formação do intelecto em produtos e serviços;
- () Proteção de ativos intelectuais da organização;
- () Motivação e envolvimento da alta administração para os processos de gestão do conhecimento;
- () Atuação como mentores, guias ou facilitadores, influenciando os membros do grupo, agregando valor a idéias e a criatividade;
- () Identificação do papel da gestão de pessoas para efetivar o ambiente de conhecimento intensivo;
- () Formas de estímulo a confiança para o fortalecimento das relações entre gestores e colaboradores;
- () A gerencia pelo sistema de gestão do conhecimento do:
 - planejamento estratégico dos serviços públicos;
 - padronização e melhorias de procedimentos;
 - capital intelectual;
 - inovação;
 - aprendizagem contínua;

c) Na valorização de trabalhadores:

(Espaço para descrição)

Critérios Percebidos:

- () Uso intensivo do conhecimento pelos trabalhadores, sendo agente de conhecimento e informação;
- () Valorização do trabalhador pela proporção do domínio e aplicação do conhecimento;
- () Identificação de habilidades para adquirir e aplicar conhecimentos teóricos e analíticos;
- () Valorização do habito de aprendizado contínuo pelo trabalhador, de forma a inovar, transformar e renovar seus conhecimentos e habilidades;
- () Adoção de formas de recompensas, remuneração e sistemas de medida ao trabalhador pela informação e conhecimento aplicado;
- () Capacidade do trabalhador para criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos ou serviços baseados no conhecimento, aperfeiçoando as competências pessoais e organizacionais;

- () Adoção de mecanismos para a retenção dos trabalhadores e de seu conhecimento, para a produtividade e continuidade organizacional;
- () Adoção de mecanismo de aprendizagem e compartilhamento de informação de forma favorecer a circulação de informações e conhecimentos por toda organização;
- () Estimulo a trocas e compartilhamento de informações e conhecimento;

d) Na aplicação de Tecnologias da Informação e de Comunicação:

(Espaço para descrição)

Critérios percebidos:

- () Existência e aplicação de estrutura tecnológica para facilitar a criação, uso e distribuição do conhecimento (Tráfego eletrônico de informações como forma de socializar, combinar, externalizar e internalizar o conhecimento organizacional);
- () Tecnologias de Informação aplicadas como um meio de comunicação clara e transparente e/ou um meio de armazenamento do conhecimento;
- () Aplicação para o processamento, desenvolvimento e comunicação do conhecimento organizacional;
- () Aplicação para as inovações no conhecimento;
- () Aplicação para a disseminação profusa e rápida do conhecimento;
- () Aplicação para monitorar informações ambientais;
- () Formas de escolha e emprego de tecnologia e sistemas de informação para a colaboração, aprendizagem, compartilhamento e acesso a informação e conhecimento;
- () Utilização como apoio a colaboração e viabilização do trabalho em grupo bem como a autonomia das pessoa;
- () Aplicação como forma de eliminação de barreiras de aprendizagem;
- () Aplicação como forma de neutralização das fronteiras geográficas;
- () Aplicação no auxílio as decisões, resolução de problemas e geração de resultados mais eficientes;
- () Utilização no resgate de experiências e localização de peritos;
- () A existência de pessoas com habilidades e conhecimentos para a utilização de tecnologias (*wetware*) para conversão e disseminação do conhecimento;
- () O processo de mudanças nas tecnologias, máquinas (*hardware*) ou sistemas (*software*), tarefas ou processos, e preparação das pessoas para sua utilização;

- () Capacidade de resolução de problemas pelos profissionais capturada em sistemas de informação;

4) Considera-se que uma organização está voltada para a gestão do conhecimento, quando algumas características são percebidas no contexto que relaciona os indivíduos (trabalhadores e gestores) e a organização do conhecimento. Quais das características você percebe no contexto organizacional:

(Espaço para descrição)

Critérios percebidos:

- () Consideração as mudanças no ambiente externo;
- () Indivíduo como peça fundamental;
- () Conhecimento como vantagem competitiva;
- () Inteligência da organização a partir do conhecimento de todos os membros;
- () Ampliação do conhecimento pela interação da comunidade;
- () Informação e conhecimento como fonte de produtividade e crescimento;
- () Crescimento da organização com base no conhecimento dos Indivíduos;
- () Conhecimento como recurso estratégico;
- () Aplicação do conhecimento para gerar novos conhecimentos;
- () Participação em uma rede organizacional geograficamente dispersa;
- () Busca contínua por novos conhecimentos pelos trabalhadores e gestores;
- () Agregação de novos conhecimentos para a organização;
- () Tratamento e divulgação do conhecimento para a sociedade;
- () Interferência da sociedade no conhecimento individual e organizacional;
- () Resultado da organização para a sociedade;
- () Impacto de conhecimentos de outras organizações ou instituições;
- () Dissolução de burocracias pelo conhecimento;
- () Propensão ao desenvolvimento intelectual e social dos indivíduos;
- () Continuidade administrativa;
- () Capacitação e motivação dos trabalhadores;
- () Adequação da infra-estrutura tecnológica;
- () Sistemas de recompensa e reconhecimento;
- () Uso de conceitos modernos da administração do setor privado;

- () Manutenção e efetividade do conhecimento organizacional;
- () Forma de liderança, trabalho e transparência de resultados para o público;

5) A sociedade atual é considerada a sociedade do conhecimento. Neste contexto a utilização de processos de Gestão do Conhecimento na organização, reflete em seus resultados para a sociedade (O público atingido pela organização). Que impactos para a sociedade, você percebe, pela influência das ações de sua organização, quanto a aplicação ou não da gestão do conhecimento? Como? Por quê? Cite exemplos de participação e respostas da sociedade frente a ações da organização baseadas na aplicação da gestão do conhecimento.

(Espaço para descrição)

Critérios Percebidos:

- () Compreensão dos ambientes sociais no qual a organização está envolvida, pelos indivíduos que participam da organização;
- () Percepção de qual o significado social que a organização tem para a sociedade;
- () Melhorias na interação com a sociedade, baseada no conhecimento da organização;
- () Elevação do campo de domínio do conhecimento da sociedade, pelas ações da organização;
- () Influência do conhecimento da sociedade nas atividades da organização;
- () Geração de resultados sociais percebidos, significativos e visíveis, tais como:
 - elevação da cidadania,
 - redução de diferenças sociais,
 - inclusão social;
- () Acesso ao conhecimento da organização pela sociedade em suas diferentes classes sociais, pelos:
 - cidadão,
 - grupos sociais e
 - organizações;
- () Valorização do conhecimento nativo, em áreas sociais geograficamente dispersas.

ANEXO B

Quadros das percepções diretas dos entrevistados

Relação do Indivíduo com a Organização do Conhecimento	Percepção dos entrevistados														Sob Totais			
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	Qtde	%	%	
Critérios identificados																		
1. Consideração as mudanças no ambiente externo;	X	X	100	100	100	100	100	100	X	X	100	100	100	X	9	100	64	
2. Indivíduo como peça fundamental;	100	0	100	0	100	100	X	100	X	100	0	100	0	100	12	67	57	
3. Conhecimento como vantagem competitiva;	X	0	X	0	X	100	X	100	X	X	100	100	100	X	7	71	36	
4. Inteligência da organização a partir do conhecimento de todos os membros;	100	100	100	0	100	100	100	100	X	100	100	100	0	100	13	85	79	
5. Ampliação do conhecimento pela interação da comunidade;	X	0	100	0	50	100	X	100	X	X	100	X	0	X	8	56	32	
6. Informação e conhecimento como fonte de produtividade e crescimento;	X	100	100	0	X	100	X	100	X	100	100	100	100	X	9	89	57	
7. Crescimento da organização com base no conhecimento dos Indivíduos;	X	100	100	0	X	100	100	100	X	100	0	100	100	100	11	82	64	
8. Conhecimento como recurso estratégico;	100	0	X	0	100	100	X	100	X	X	X	100	100	100	9	78	50	
9. Aplicação do conhecimento para gerar novos conhecimentos;	100	X	100	50	X	100	X	50	100	100	100	X	100	X	9	89	57	
10. Participação em uma rede organizacional geograficamente dispersa;	X	X	X	X	0	100	X	100	X	X	0	X	100	X	5	60	21	
11. Busca contínua por novos conhecimentos pelos trabalhadores e gestores;	100	X	100	X	100	100	X	50	X	X	100	X	0	X	7	79	39	
12. Agregação de novos conhecimentos para a organização;	100	X	100	0	100	100	100	50	100	100	50	100	100	X	12	83	71	
13. Tratamento e divulgação do conhecimento para a sociedade;	100	0	X	0	100	100	50	100	X	X	50	X	50	X	9	61	39	
14. Interferência da sociedade no conhecimento individual e organizacional;	X	X	100	100	100	100	X	100	X	X	100	X	0	X	7	86	43	
15. Resultado da organização para a sociedade;	100	0	100	X	50	100	100	100	X	100	50	100	100	100	12	83	71	
16. Impacto de conhecimentos de outras organizações ou instituições;	100	0	X	X	100	100	100	100	X	X	100	100	100	X	9	89	57	
17. Dissolução de burocracias pelo conhecimento;	X	0	X	X	X	100	X	100	X	X	50	X	0	0	6	42	18	
18. Propensão ao desenvolvimento intelectual e social dos	100	0	X	0	X	100	X	0	X	X	0	X	50	X	7	36	18	

10. Performance, eficácia, renovação e Continuidade Organizacional.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	100	7
11. Modelagem do comportamento coletivo e individual.	X	X	100	100	X	X	X	X	X	X	100	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4	100	28
Media da Percepção	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	66	40

QUADRO 18: Percepções do fator cultura organizacional.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

Fator: Formas de Administração, Gestão e Liderança para a Gestão do Conhecimento	Percepção dos entrevistados																					Sob Totais				
																						Validos				
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	14	15	16	17	18	19	20	21	Qtde	%		
Critérios identificados																										
1. Gerencia do conhecimento como um ativo corporativo;	100	50	0	0	50	100	X	100	X	100	X	0	0	X	100	X	0	0	0	0	0	0	0	10	50	36
2. Melhoria dos processos de trabalho baseados no conhecimento;	100	50	50	100	50	100	100	100	X	100	100	100	100	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	12	79	68
3. Obtenção de informações para a tomada de decisão estratégica;	100	0	50	X	50	100	50	100	X	100	100	100	100	X	100	100	100	100	100	100	100	100	10	75	54	
4. Adoção de mecanismos para aprimorar os processos de inteligência organizacional;	X	0	100	0	50	0	50	100	100	100	0	X	0	X	100	X	0	0	0	0	0	0	10	50	36	
5. Identificação e aplicação de formas de captar o conhecimento e fortalecer a aprendizagem de forma flexível;	100	50	100	X	50	100	X	100	100	100	100	X	0	X	100	X	0	0	0	0	0	0	9	72	46	
6. Formação da consciência do valor do conhecimento;	X	50	100	0	50	50	X	100	X	100	100	100	100	X	100	X	0	0	0	0	0	0	9	50	32	
7. Identificação dos trabalhadores chaves de conhecimento;	100	50	0	X	50	100	100	100	100	100	100	100	100	X	100	X	100	100	100	100	100	12	79	68		
8. Adoção de mecanismos para clarificar, encorajar e recompensar a geração, uso e partilha do conhecimento;	0	0	50	100	50	100	X	50	X	100	100	100	100	X	100	X	0	0	0	0	0	0	10	35	25	
9. Aplicação de indicadores para medir e acompanhar as ações praticadas e os resultados obtidos pela valorização do conhecimento;	X	0	0	100	50	100	100	100	X	100	100	100	100	X	100	X	0	0	0	0	0	0	10	40	29	
10. Preparação e coordenação das atividades dos trabalhadores do conhecimento, para formação do intelecto em produtos e serviços;	100	0	100	X	50	100	X	100	X	100	100	100	100	X	100	X	0	0	0	0	0	0	10	55	39	
11. Proteção de ativos intelectuais da organização;	X	0	50	0	50	0	X	0	X	100	100	100	100	X	100	X	0	0	0	0	0	0	10	40	29	
12. Motivação e envolvimento da alta administração para os processos de gestão do conhecimento;	X	0	50	0	50	100	X	100	X	100	100	100	100	0	100	0	0	0	0	0	0	10	31	29		
13. Atuação como mentores, guias ou facilitadores, influenciando os membros do grupo, agregando valor a idéias e a criatividade;	100	0	50	0	50	100	0	100	0	100	100	100	100	X	100	X	0	0	0	0	0	13	42	39		
14. Identificação do papel da gestão de pessoas para efetivar o ambiente de conhecimento intensivo;	50	0	0	X	50	0	X	50	X	100	100	100	100	0	100	0	0	0	0	0	0	11	14	11		
15. Formas de estimular a confiança para o fortalecimento das relações entre gestores e colaboradores;	X	0	100	X	50	100	100	100	50	100	100	100	100	0	100	0	0	0	0	0	0	11	55	43		

16. A gestão do conhecimento quanto a Planejamento estratégico dos serviços públicos	100	100	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3	56	32
17. A gestão do conhecimento quanto a Padronização e melhorias de procedimentos;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3	100	21
18. A gestão do conhecimento quanto a o Capital intelectual;	X	100	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2	100	14
19. A gestão do conhecimento quanto a Inovação;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0
20. A gestão do conhecimento quanto a aprendizagem contínua;	X	100	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2	100	14
21. A gestão do conhecimento quanto a aplicação de novos modelos organizacionais.	X	X	X	100	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3	100	21
Media da Percepção	X	8	58	33																	

QUADRO 19: Percepções do fator formas de administração, gestão e liderança.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

Fator: Valorização de Trabalhadores para a Gestão do Conhecimento	Percepção dos entrevistados																			Sob Totais											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Qtd	%	%
Critérios identificados	100	50	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	13	96	89
1. Uso intensivo do conhecimento pelos trabalhadores, sendo agente de conhecimento e informação;	X	50	0	0	X	100	0	100	0	100	100	100	100	100	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	12	54	46	
2. Valorização do trabalhador pela proporção do domínio e aplicação do conhecimento;	X	0	100	100	100	100	X	100	X	X	100	X	100	X	X	100	X	100	100	X	100	X	100	X	100	X	100	9	78	50	
3. Identificação de habilidades para adquirir e aplicar conhecimentos teóricos e analíticos;	100	100	100	0	0	100	X	X	X	100	100	100	100	100	X	100	X	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	11	59	46	
4. Valorização do habito de aprendizado contínuo pelo trabalhador, de forma a inovar, transformar e renovar seus conhecimentos e habilidades;	0	0	50	0	X	50	X	50	0	0	50	X	0	0	0	100	X	100	100	100	100	100	100	100	100	100	11	18	14		
5. Adoção de formas de recompensas, remuneração e sistemas de medida ao trabalhador pela informação e conhecimento aplicado;	100	50	100	100	100	100	100	X	100	100	100	100	100	100	X	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	13	88	82		
6. Capacidade do trabalhador para criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos ou serviços baseados no conhecimento, aperfeiçoando as competências pessoais e organizacionais;	100	0	50	0	100	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	27	21		
7. Adoção de mecanismos para a retenção dos trabalhadores e de seu conhecimento, para a produtividade e continuidade organizacional;	100	0	100	0	100	100	X	100	X	100	100	100	100	100	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	10	70	50		
8. Adoção de mecanismo de aprendizagem e compartilhamento de informação de forma favorecer a circulação de informações e conhecimentos por toda organização;	100	0	100	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	10	70	50		
9. Estimulo a trocas e compartilhamento de informações e conhecimento;	100	0	100	0	X	100	X	100	100	100	100	100	100	100	X	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	10	70	50		

10. Efeito Negativo da gestão do conhecimento pela saída de trabalhadores;	X	X	100	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100	X	2	100	14
Media da Percepção	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	69	46

QUADRO 20: Percepções do fator valorização de trabalhadores.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

Fator: Aplicação de Tecnologias da Informação e de Comunicação para a Gestão do Conhecimento	Percepção diretas dos entrevistados																			% Sob Totais		
	Critérios identificados																			% Validos		% Total
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	Qtd	%						
1. Existência e aplicação de estrutura tecnológica para facilitar a criação, uso e distribuição do conhecimento (Tráfego eletrônico de informações);	100	100	100	50	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	14	96	96		
2. Tecnologias de Informação aplicadas como um meio de comunicação clara e transparente e/ou um meio de armazenamento do conhecimento;	100	100	100	X	100	100	50	100	100	100	100	100	100	50	13	88				82		
3. Aplicação para o processamento, desenvolvimento e comunicação do conhecimento organizacional;	100	100	100	100	100	100	X	100	X	100	100	X	100	100	11	100				79		
4. Aplicação para as inovações no conhecimento;	X	50	100	100	X	100	X	100	100	X	100	X	50	X	8	88				50		
5. Aplicação para a disseminação profusa e rápida do conhecimento;	X	100	100	100	100	100	X	100	X	100	100	0	100	X	10	90				64		
6. Aplicação para monitorar informações ambientais;	X	100	100	X	X	100	X	100	X	100	X	X	0	X	6	83				36		
7. Formas adequadas de escolha e emprego de tecnologia e sistemas de informação para a colaboração, aprendizagem, compartilhamento e acesso a informação e conhecimento;	100	100	100	100	100	100	0	100	50	100	100	100	0	X	13	81				75		
8. Utilização como apoio a colaboração e viabilização do trabalho em grupo bem como a autonomia das pessoas;	100	100	100	X	100	100	X	100	X	100	100	X	100	X	9	100				64		
9. Aplicação como forma de eliminação de barreiras de aprendizagem;	100	100	100	50	100	100	X	100	X	100	100	X	0	X	10	85				61		
10. Aplicação como forma de neutralização das fronteiras geográficas;	100	X	100	X	100	100	X	100	X	100	100	X	100	X	9	89				57		
11. Aplicação no auxílio as decisões, resolução de problemas e geração de resultados mais eficientes;	100	100	100	X	100	100	50	100	X	100	100	X	100	100	11	95				75		
12. Utilização no resgate de experiências e localização de peritos;	100	X	100	X	100	100	X	100	X	100	100	100	100	X	9	100				64		
13. A existência de pessoas com habilidades e conhecimentos para a utilização de tecnologias (<i>verware</i>) para conversão e disseminação do conhecimento;	100	100	50	50	100	100	50	50	X	100	100	50	50	x	12	71				61		
14. O processo de mudanças nas tecnologias, máquinas (<i>hardware</i>) ou sistemas (<i>software</i>), tarefas ou processos, e preparação das pessoas para sua utilização;	100	50	100	50	100	100	X	50	X	X	100	100	50	X	9	89				57		

15. Capacidade de resolução de problemas pelos profissionais capturada em sistemas de informação;	X	100	100	100	X	50	100	X	100	X	100	100	100	100	100	100	X	9	89	57
16. formação da cultura organizacional na aplicação de tecnologias para a gestão do conhecimento;	X	0	X	100	X	100	100	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3	67	14
Media da Percepção	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	88	62

QUADRO 21: Percepções do fator aplicação de tecnologias da informação e de comunicação

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

Impactos para a sociedade, devido a influência dos resultados que a organização apresenta relativo a influencia de critérios da Gestão do Conhecimento.	Percepção dos entrevistados																			Sob Total		
																				Validos		Total
Critérios identificados	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	14	13	12	11	10	9	%	%
1. Compreensão dos ambientes sociais no qual a organização está envolvida, pelos indivíduos que participam da organização;	100	100	100	50	50	100	100	100	100	50	50	50	100	X	X	100	100	50	100	13	81	75
2. Percepção de qual o significado social que a organização tem para a sociedade;	100	100	50	50	100	100	0	50	50	100	0	50	100	X	X	100	100	0	100	13	65	61
3. Melhorias na interação com a sociedade, baseada no conhecimento da organização;	100	50	100	0	50	100	50	100	100	X	0	100	100	100	100	100	100	0	100	13	73	68
4. Elevação do campo de domínio do conhecimento da sociedade, pelas ações da organização;	X	50	100	0	100	100	50	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	13	85	79
5. Influência do conhecimento da sociedade nas atividades da organização;	100	100	100	100	100	100	X	100	100	100	100	50	0	X	X	0	50	100	100	12	88	75
6. Geração de resultados sociais percebidos, significativos e visíveis, tais como a: elevação da cidadania; redução de diferenças sociais e inclusão social;	X	50	100	100	100	100	100	100	100	100	0	100	100	X	X	100	100	0	100	12	88	75
7. Acesso ao conhecimento da organização pela sociedade em suas diferentes classes sociais, pelo: cidadão; grupos sociais e organizações;	100	100	100	50	100	100	100	100	100	100	50	50	100	X	X	100	100	50	100	13	88	82
8. Valorização do conhecimento nativo, em áreas sociais geograficamente dispersas;	100	100	100	0	100	100	100	100	100	0	0	100	100	X	X	100	100	0	100	13	77	71
9. Reconhecimento dos aspectos sociais da gestão do conhecimento pela interação, cooperação e aprendizagem;	X	100	100	X	X	100	100	X	X	100	X	100	X	X	X	X	100	X	100	6	100	43
10. Reconhecimento dos aspectos políticos da gestão do conhecimento;	X	100	100	100	X	100	X	X	100	X	X	X	100	X	X	100	X	X	X	6	100	43
Media da Percepção	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	85	67

QUADRO 22: Percepções dos impactos para a sociedade, pelos resultados da organização.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

