

Gestão do conhecimento na administração central da empresa brasileira de correios e telégrafos

Carlos Eduardo Cavalcante (UFPB) - cavalcanteeduardo@gmail.com

Resumo:

Os modelos de gestão baseados no capital intelectual e no conhecimento são frutos de nova realidade anunciada pela sociedade emergente. Agora, para avançar, as organizações precisam não apenas estar bem informadas, mas, principalmente, aprender a transformar as informações em conhecimento. A gestão do conhecimento corresponde a uma série de ações que buscam coordenar desde os processos de geração até a utilização do conhecimento, passando pelo seu armazenamento e o compartilhamento entre os indivíduos. O objetivo deste trabalho é diagnosticar o processo de Gestão do Conhecimento na Administração Central da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. A base teórica tem como elemento principal o modelo de Bukowitz e Williams (2002). A pesquisa é descritiva, quantitativa, e um levantamento. Como método de coleta de dados foi usado o questionário, enviado por correio eletrônico. As seções construir e manter; obter e aprender obtiveram as maiores pontuações: 64 %, 63% e 62% respectivamente. Já a seção avaliar alcançou a menor pontuação com 49%. Destaca-se a predisposição e valorização que as pessoas têm em compartilhar o conhecimento, maior pontuação da seção Contribua, demonstrando o forte interesse dos funcionários em compartilhar o conhecimento de cada um, apresentando então ambiente favorável a geração de novos conhecimentos e geração de riqueza para ambos: empresa e indivíduo.

Palavras-chave: *Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual*

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

Gestão do conhecimento na administração central da empresa brasileira de correios e telégrafos

Os modelos de gestão baseados no capital intelectual e no conhecimento são frutos de nova realidade anunciada pela sociedade emergente. Agora, para avançar, as organizações precisam não apenas estar bem informadas, mas, principalmente, aprender a transformar as informações em conhecimento. A gestão do conhecimento corresponde a uma série de ações que buscam coordenar desde os processos de geração até a utilização do conhecimento, passando pelo seu armazenamento e o compartilhamento entre os indivíduos. O objetivo deste trabalho é diagnosticar o processo de Gestão do Conhecimento na Administração Central da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. A base teórica tem como elemento principal o modelo de Bukowitz e Williams (2002). A pesquisa é descritiva, quantitativa, e um levantamento. Como método de coleta de dados foi usado o questionário, enviado por correio eletrônico. As seções *construir e manter*; *obter e aprender* obtiveram as maiores pontuações: 64 %, 63% e 62% respectivamente. Já a seção *avaliar* alcançou a menor pontuação com 49%. Destaca-se a predisposição e valorização que as pessoas têm em compartilhar o conhecimento, maior pontuação da seção *Contribua*, demonstrando o forte interesse dos funcionários em compartilhar o conhecimento de cada um, apresentando então ambiente favorável a geração de novos conhecimentos e geração de riqueza para ambos: empresa e indivíduo.

Palavras-chave: Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual

Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

1. Introdução

Desde algum tempo as organizações se deparam com contínuas mudanças tecnológicas, competidores e clientes mais exigentes, novas responsabilidades sociais e ambientais, parcerias estratégicas, entre outros. Nesse contexto, a busca de um bom desempenho se transformou numa tarefa complexa, pois há uma ruptura com os tradicionais paradigmas da sociedade industrial e o surgimento de novas formatações e valores do mundo corporativo.

Os modelos de gestão baseados no capital intelectual e no conhecimento são frutos desta nova realidade. Agora, para avançar, as organizações precisam não apenas estar bem informadas, mas, principalmente, aprender a transformar as informações em conhecimento. A gestão do conhecimento corresponde a uma série de ações que buscam coordenar desde os processos de geração até a utilização do conhecimento, passando pelo seu armazenamento e o compartilhamento entre os indivíduos, auxiliando nesta transformação.

Inserida nesta atmosfera a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) atua em um mercado que é parte concorrencial e parte monopolista, ou seja, em relação a serviços como mensagens, cartas e malotes o ambiente é estático, já que não existem concorrentes diretos, mas no mercado de encomendas expressas, logística e financeiro existe uma concorrência acirrada. Nesse sentido, percebe-se a necessidade da empresa promover ações para se preparar para este ambiente, desenvolvendo habilidades, competências e conhecimentos para neste mercado altamente competitivo, propiciando aos seus clientes serviços postais com efetividade e lucratividade.

Diante deste contexto a pesquisa buscou conhecer a importância, necessidade e aplicabilidade da gestão do conhecimento, respondendo à seguinte pergunta: “*Como ocorre o processo de gestão do conhecimento na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos?*”

2. Referencial Teórico

2.1 Os Processos de Criação e Transferência de Conhecimento

O conhecimento é algo intrínseco às pessoas e, sendo as organizações formadas por pessoas, conclui-se que o conhecimento está presente em todas as organizações. O que varia é a maneira como o mesmo é percebido, gerenciado, valorizado e utilizado em cada entidade. Numa perspectiva estratégica, a organização busca o intercâmbio com os seus ambientes interno e externo, e isso origina uma grande quantidade de informações que, depois de processadas, disseminadas e assimiladas, transformar-se-ão em conhecimento útil para a organização.

Para Sveiby (1998), uma estratégia baseada em conhecimento é mais eficaz do que uma estratégia baseada em informação, porque esta é facilmente reproduzida, enquanto, no primeiro caso, a complexidade que envolve a criação e a conversão do conhecimento, devido às características tácitas envolvidas, torna-o difícil de ser copiado por outras organizações. Em complemento, Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento humano em dois tipos: explícito e implícito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em linguagem formal, especificações, manuais etc. e, assim, ser transmitido de maneira mais fácil entre as pessoas. O conhecimento tácito é mais difícil de ser formatado e expresso em linguagem formal sendo, portanto, de difícil transmissão. Corresponde ao conhecimento pessoal, à experiência individual e envolvem elementos intangíveis, tais como crenças, valores, perspectivas.

A transformação do conhecimento tácito para conhecimento explícito, não é trivial, necessitando de um forte empenho individual para transformar um conhecimento pessoal em conhecimento organizacional com valor agregado para a corporação através de uma interação dinâmica do grupo.

2.3 Diagnóstico de Gestão do Conhecimento: Modelo de Bukowitz e Williams

Com o intuito de preencher as lacunas referentes ao processo de operacionalização, implementação e efetivação da gestão do conhecimento nas empresas, Bukowitz e Williams (2002) propuseram um modelo que possibilita aos gestores traçarem os caminhos necessários à concreta utilização da GC. Como etapa inicial, as autoras propõem a realização do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), com o objetivo de realizar um exame profundo nas características, ações e atividades desenvolvidas pela empresa em relação à GC. O propósito das autoras é oferecer, além de fomento para que se pense sobre o processo de gestão de conhecimento, um guia para a execução das idéias propostas. O modelo segue os parâmetros apresentados na figura a seguir.

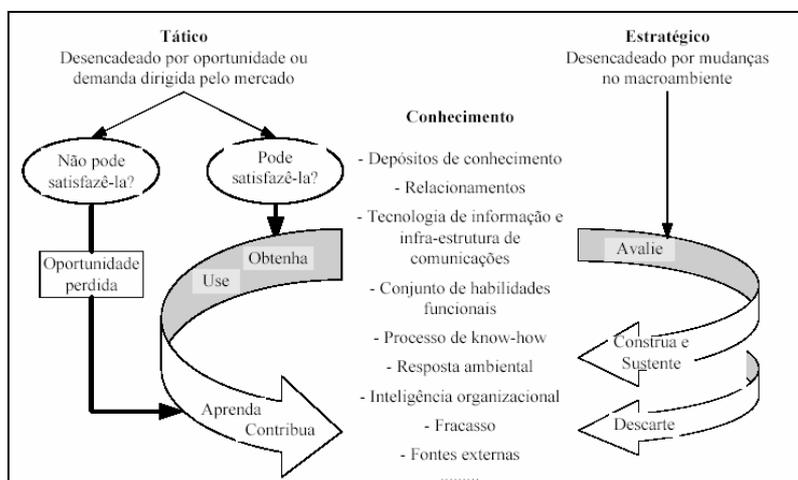


Figura 1 – Modelo de Processo de Gestão do Conhecimento

Fonte: Bukowitz e Williams (2002)

Este modelo estabelece uma estrutura dividida em dois cursos de ação, que ocorrem simultaneamente nas organizações. O primeiro é o processo tático que utiliza conhecimento no dia-dia para responder às demandas e às oportunidades do mercado. Ele tem quatro fases: Obtenha; Use; Aprenda e Contribua.

Na etapa *obtenha*, o desafio está diante das diversas informações que são impostas às pessoas e como selecionar dentre estas, as que têm algum valor para as suas necessidades. Na etapa *utilizar*, a inovação é a palavra-chave. Constituir um ambiente onde é encorajada a criatividade, a experimentação e a receptividade é de extrema importância. Para obter um maior potencial para uma aplicação criativa e inovadora do conhecimento é necessário que exista variadas fontes de conhecimento e mais contato as pessoas tenham entre si.

Na etapa *aprender*, as organizações têm como desafio achar formas de agregar a aprendizagem com a forma como as pessoas trabalham, porque ela é o passo de transição entre a aplicação de idéias e a geração de novas idéias. Finalmente na etapa *contribuir*, para que as pessoas sintam que fazem parte da organização é preciso tornar o conhecimento individual disponível através da contribuição, mesmo que esse processo enfrente os obstáculos de tempo e dinheiro, pois proporcionar tempo para que as pessoas se afastem do trabalho “verdadeiro” para contribuírem com o que sabem (*know-how*) gera todo um custo para a organização. Para isso deve-se observar se as pessoas estão obtendo idéias inovadoras ao invés de recriar blocos de conhecimento básico e se estão absorvendo as contribuições e gerando algo novo e útil.

A segunda direção sugerida é o processo estratégico, de longo prazo, e que combina o processo intelectual com as exigências estratégicas. O contexto estratégico do modelo reflete as etapas iniciadas com o Avalie, continuando com o Construa e Mantenha e concluindo com o Descarte. Estas etapas não são concebidas a partir de qualquer acontecimento específico, mas são respostas ao ambiente macroeconômico, sendo de caráter permanente. Em contrapartida com a forma mais democrática do lado tático, que determina que todos participem e demonstrem atributos de lideranças, o processo estratégico contínuo é responsabilidade da liderança designada formalmente pela organização.

Na etapa *avaliar*, a aferição do capital intelectual das organizações é uma forma de criar valor e obter vantagem competitiva, para isso, as organizações utilizam abordagens que possam visualizar, gerenciar ou medir o conhecimento. Nas etapas *construir* e *manter* as empresas devem adicionar as atividades estratégicas de crescimento e de renovação à execução das atividades rotineiras, pois, conhecimento que é essencial para o futuro, mas que não faz parte da base dos ativos da organização, deve ser desenvolvido, aquele que já faz parte e é importante deve ser protegido e cultivado, e aquele que não serve deve ser descartado. E na etapa *descartar* as organizações devem descartar o conhecimento que não é mais importante para o seu objetivo estratégico, liberam tempo e recursos para aumentar e manter aquele que é estrategicamente importante.

Esta estruturação é uma forma de se pensar como as organizações criam, sustentam e dispõem de um repositório de conhecimento estrategicamente adequado para criar valor.

2. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho é quantitativo, já que faz uso de um modelo estruturado; descritivo, já que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis; e do ponto de vista dos procedimentos técnicos é um levantamento. (SILVA E MENEZES, 2001; GIL, 1991).

Os dados foram coletados na Administração Central da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, com sede na cidade de Brasília, no Distrito Federal. Os sujeitos

participantes da pesquisa foram os gestores e principais funcionários das seis Diretorias de Área (DICOM, DITEC, DIEFI, DIRAD, DIREC e DIOPE) e da Presidência da Empresa escolhidos para compor uma amostra não-probabilística intencional, pois as autoras do modelo sugerem que os gestores dos níveis tático e estratégico sejam o alvo da mensuração. Diante disso a amostra foi de 27 gestores.

O instrumento usado aplica exatamente o questionário sugerido por Bukowitz e Williams (2002). Ele é composto por 140 afirmativas divididas em 07 seções (correspondendo a cada uma das etapas), com 20 afirmativas em cada uma das seções. A escala de resposta utilizada avalia em qual dos três graus disponíveis – Fortemente Descritiva (peso 3); Moderadamente Descritiva (peso 2); Fracamente Descritiva (peso 1) – a afirmativa que melhor se enquadra, conforme a percepção dos respondentes em relação à organização estudada.

Sua aplicação foi feita através de correio eletrônico, pelo envio do questionário para gestores e funcionários dos níveis tático e estratégico da Administração Central da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos durante os meses de outubro e novembro de 2007. Os dados foram analisados também seguindo exatamente Bukowitz e Williams (2002), através da porcentagem.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

A numeração das afirmativas, que aparecem nos gráficos, correspondem a questão em cada seção do questionário.

4.1. Análise do Nível Tático

O aspecto tático do processo de gestão de conhecimento analisa a utilização de conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas/oportunidades do mercado, a partir de quatro variáveis que verificam como as pessoas reúnem a informação de que necessitam para a execução das suas atividades de rotina, utilizam o conhecimento para criar valor, aprendem com o que geraram e, por fim, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que outros o utilizem quando enfrentarem problemas semelhantes. Sendo assim, as notas obtidas nas quatro variáveis que compõem o nível tático estão demonstradas a seguir:

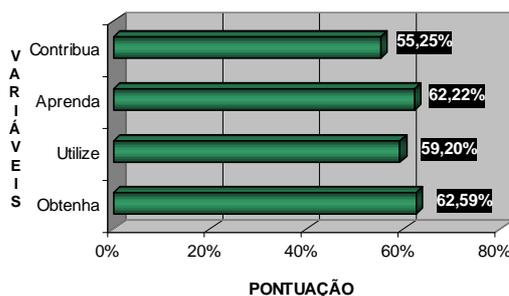


Gráfico 1: Variáveis do Nível Tático

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

4.1.1 Etapa Obter

Na etapa obtenha, o desafio está diante das diversas informações que são impostas às pessoas e como selecionar dentre estas, as que têm algum valor para as suas necessidades. A utilização de TI como uma forma de depurar dados, informações e conhecimentos, que são realmente necessários e indispensáveis às organizações, é uma forma de orientação no processo de gestão de conhecimento.

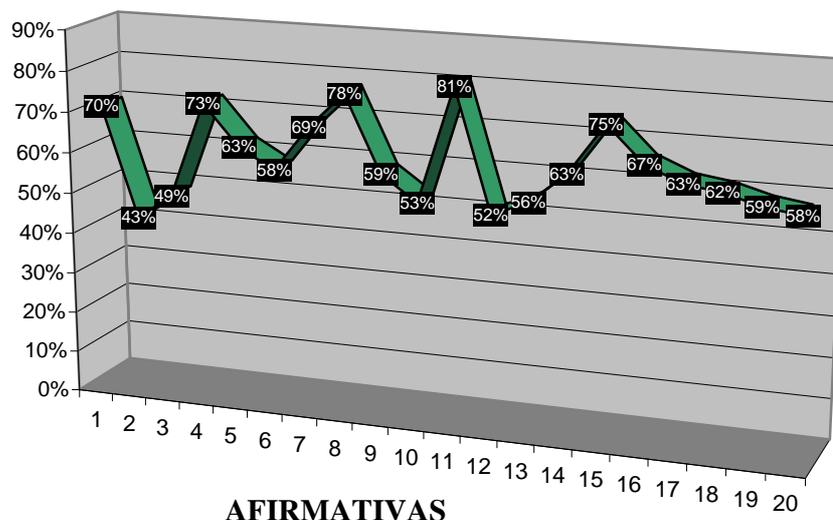


Gráfico 2: Seção Obter
 Fonte: Dados da pesquisa (2007)

A seção “obtenha” alcançou 62,59% da pontuação Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Esta pontuação representa a segunda maior entre as sete variáveis pesquisadas e a primeira, tendo por base o nível tático.

O aspecto mais positivo, constatado na seção “obtenha”, está relacionado com as solicitações de informações através da *intranet* da empresa, alcançando 81% da pontuação máxima possível para a afirmativa. De fato, é visível que nos Correios a principal fonte de informação utilizada pelos funcionários é a *intranet*, já que todos as suas unidades (mais de 6.000) têm acesso. Além de principal fonte de informação a *intranet* também é usada como importante meio de comunicação entre a empresa e seus colaboradores, facilitando a prestação dos serviços internos e externos e atualizando de forma equilibrada todo corpo funcional através da disseminação da informação.

Negativamente, o ponto que teve destaque refere-se à documentação e compartilhamento das *expertises* entre as pessoas e grupos, obtendo apenas 43% da pontuação máxima possível para a afirmativa. Entende-se como *expertises* as “competências específicas” das comunidades profissionais, ou seja, o conjunto de habilidades e conhecimentos que as tornam competitivas, possibilitando o melhor desempenho organizacional. Para a ECT, sendo uma empresa de grande porte que atua em todo o país, esta deficiência se sobressai a partir do momento em que uma atividade realizada com eficiência, numa determinada unidade operacional, deixa de ser realizada da mesma forma em outras unidades, devido ao não conhecimento da mesma por parte da empresa como um todo. Este aspecto afeta diretamente o desempenho global da organização.

4.1.2 Etapa Utilize

Na etapa utilizar, a inovação é a palavra-chave. Constituir um ambiente onde é encorajada a criatividade, a experimentação e a receptividade é de extrema importância.

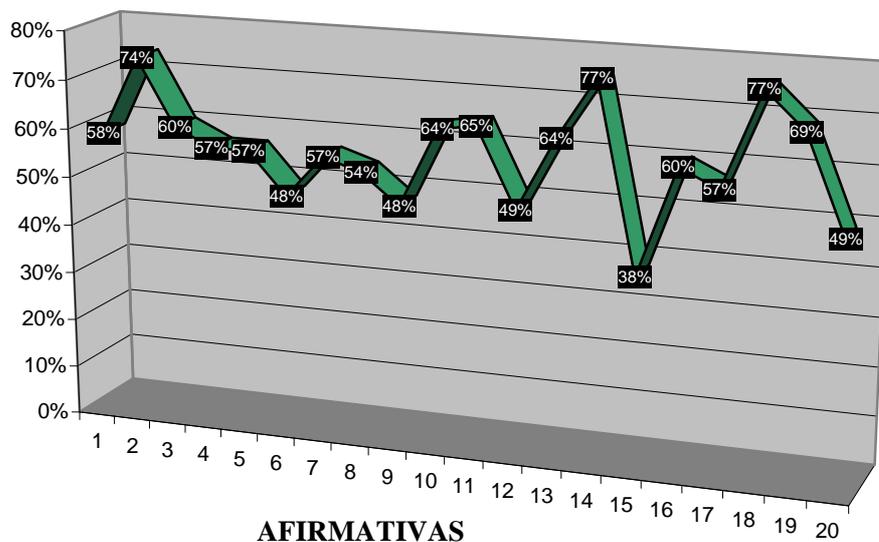


Gráfico 3: Seção Utilize
 Fonte: Dados da pesquisa (2007)

A seção “utilize” obteve 59,20% da pontuação máxima possível do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. O aspecto positivo de maior destaque, constatado na seção “utilize”, está dividido em dois momentos: o primeiro está relacionado à adequada segurança da informação e o segundo momento verifica se as pessoas podem utilizar as informações que obtêm para melhorar o seu trabalho, alcançando 77% da pontuação. Pode-se observar, deste modo, que na ECT as informações fluem entre as pessoas e que estas têm a liberdade e autonomia para selecionar e utilizar as informações úteis ao seu trabalho, tornando-o mais produtivo.

O ponto negativo que teve destaque refere-se ao acesso a informações de ordem financeira por todos da empresa, obtendo apenas 38%. Essas informações são consideradas por muitas empresas confidenciais, sendo muitas vezes essas informações que capacitam os funcionários quando eles têm acesso a elas, pois, terão disponíveis instrumentos reais para uma tomada de decisão acertada, entendendo as implicações de como utilizar o conhecimento para satisfazer as necessidades dos clientes. De fato, na organização estudada tem um nível operacional (carteiros e atendentes) muito grande, não necessitando conhecer informações financeiras da empresa, já que nestes casos o nível de tomada de decisão é mínimo.

4.1.3 Aprenda

Na etapa aprender, as organizações têm como desafio achar formas de agregar a aprendizagem com a forma como as pessoas trabalham, permitindo tomar tempo para pensar sobre as experiências e analisar o seu possível valor em outra parte porque ela é o passo de transição entre a aplicação de idéias e a geração de novas idéias.

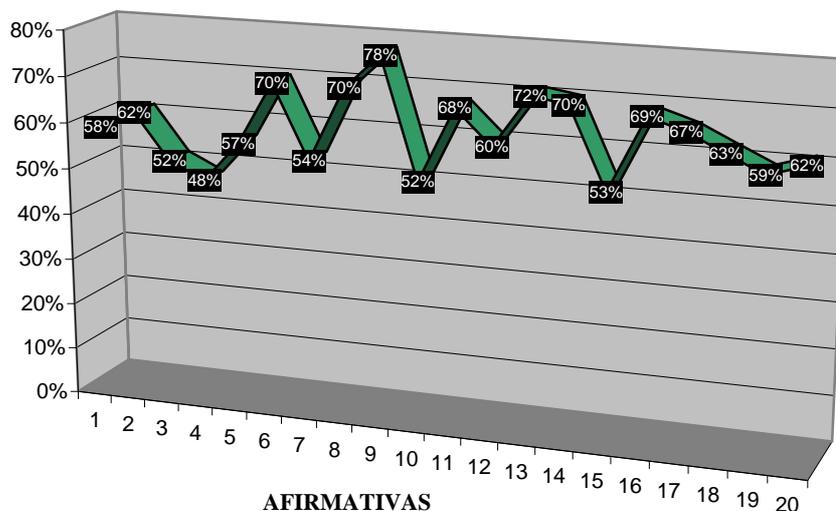


Gráfico 4: Seção Aprenda
 Fonte: Dados da pesquisa (2007)

A pontuação máxima possível da seção “aprenda” alcançou 62,22% do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento.

O ponto positivo está relacionado com o aprendizado a partir do *feedback* dos clientes, atingindo 78% da pontuação máxima possível para a afirmativa. De fato, é visível que nos Correios o cliente interno ou externo é considerado uma importante fonte de aprendizado, permitindo uma melhora na execução das tarefas.

Entretanto a integração das pessoas em exercícios de simulações para que possam, com essa experiência, dar importância ao processo de grupo e tomada de decisão fora das situações cotidianas de trabalho, alcançou 48%. Então, para que os seus colaboradores tenham experiências fora da rotina de trabalho e possam, com isso, ampliar sua capacidade de aprendizado é necessário que a ECT incentive a prática de simulações no ambiente de trabalho.

4.1.4 Contribua

Para que as pessoas sintam que fazem parte da organização é preciso tornar o conhecimento individual disponível, para isso deve-se observar se as pessoas estão obtendo idéias inovadoras ao invés de recriar blocos de conhecimento básico e se estão absorvendo as contribuições e gerando algo novo e útil.

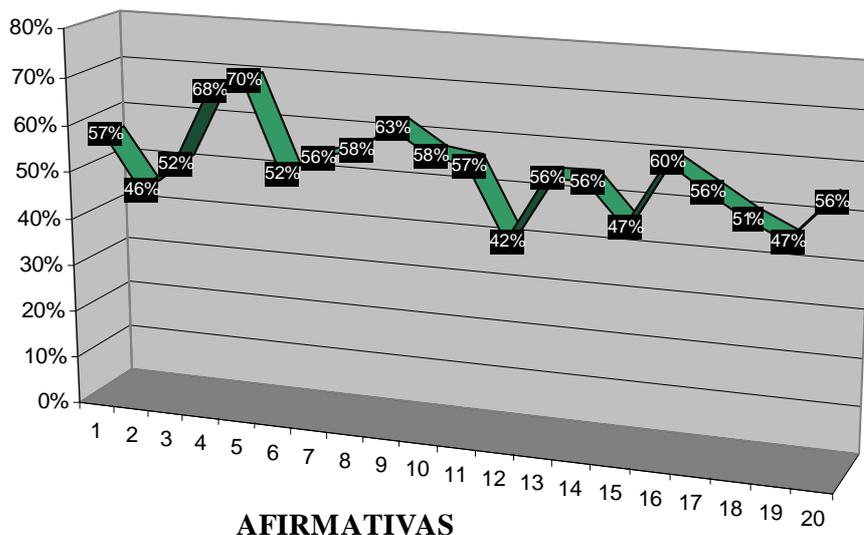


Gráfico 5: Seção Contribua
 Fonte: Dados da pesquisa (2007)

O destaque positivo está relacionado com a predisposição e valorização que as pessoas têm em compartilhar o conhecimento, alcançando 70% da pontuação máxima possível para a afirmativa. Este sentimento demonstrado por parte das pessoas que compõem a organização estudada é o passo inicial para a efetivação do processo de gestão do conhecimento, já que sem a vontade das pessoas o compartilhamento de informações fica completamente prejudicado.

Por outro lado a incorporação do compartilhamento do conhecimento ao sistema de avaliação de desempenho adotado pela empresa, alcançou apenas 42%. Isto mostra que se existe alguma referência ao compartilhamento de conhecimento por parte do sistema de avaliação da empresa, esta não está bem clara, prejudicando o incentivo à disseminação do conhecimento individual e organizacional.

4.2. Análise do Nível Estratégico

Este processo, de longo prazo, se define o conhecimento necessário para a missão, mapeando o capital intelectual atual em contraste com as necessidades futuras; constrói e mantém o seu capital intelectual através dos relacionamentos com empregados, fornecedores, clientes e concorrentes e; examina o seu capital intelectual tanto em termos de custos de oportunidades quanto em fontes de valor alternativas, para obter os benefícios do despojamento. As notas obtidas no nível estratégico estão demonstradas a seguir.

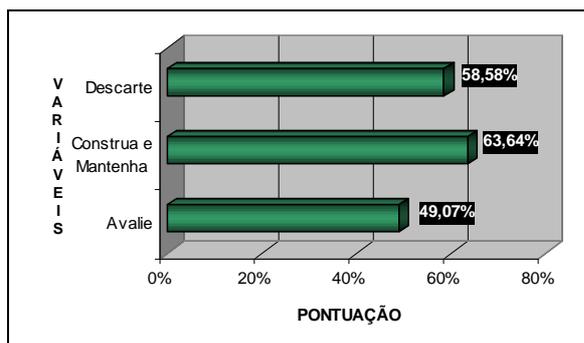


Gráfico 6: Variáveis do Nível Estratégico

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

4.2.1 Avalie

Nessa etapa, a avaliação do capital intelectual das organizações é uma forma de criar valor e obter vantagem competitiva, para isso, as organizações utilizam abordagens que possam visualizar, gerenciar ou medir o conhecimento. As empresas que utilizam esses experimentos gerenciam os ativos intelectuais que importam dos seus *stakeholders*. O objetivo, neste caso, foi de verificar em que grau a organização avalia o conhecimento identificando quais suas necessidades de longo prazo. Os resultados obtidos estão expostos no gráfico a seguir.

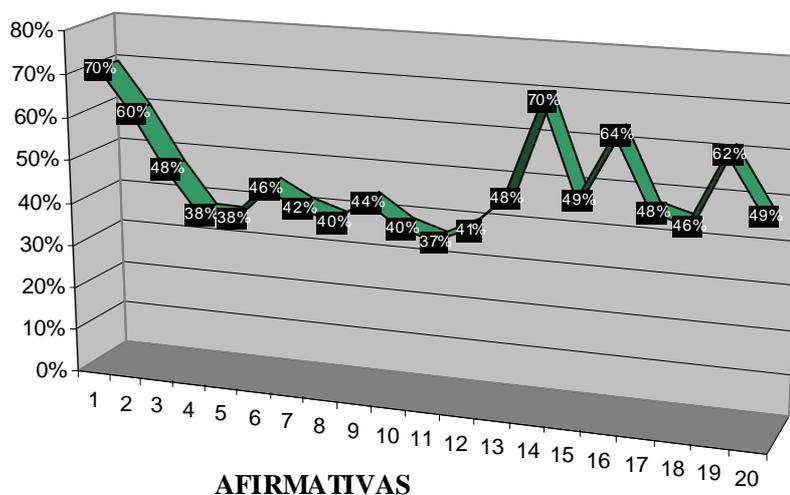


Gráfico 7: Seção Avalie

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

A seção “avalie” alcançou 49,07%. Positivamente, os pontos que tiveram maior destaque constatado na seção “avalie”, estão divididos em duas ocasiões: a primeira diz respeito ao reconhecimento por parte da empresa de que o conhecimento compõe a base de recursos da qual a organização gera valor, e a segunda verifica se quando a gerência da empresa aloca recursos ela avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido, ambos conseguindo 70% da pontuação máxima possível para as afirmativas. Portanto, fica evidente que na ECT o conhecimento é fundamental para gerar valor e que avaliam que tipo de conhecimento precisa ser desenvolvido, caso não o tenha, quando os recursos são alocados.

Porém a experimentação de maneiras diferentes para medir a qualidade com que é gerenciado o conhecimento obteve apenas 37%. Isto demonstra que não há um padrão na mensuração da qualidade do processo de gestão do conhecimento na ECT, refletindo fortemente no resultado do processo. Além disso, significa também que não são analisadas novas formas de avaliar a qualidade da gestão do conhecimento, o que pode tornar este processo obsoleto.

4.2.2 Construa e Mantenha

Nesta parte do estudo, o objetivo foi o de verificar em que grau a organização constrói e mantém relacionamentos com todos os públicos interessados. Esta seção alcançou 63,64% e desvio-padrão de 8,6, demonstrando haver um bom relacionamento com seu público. Os resultados para cada afirmação estão expostos no gráfico abaixo:

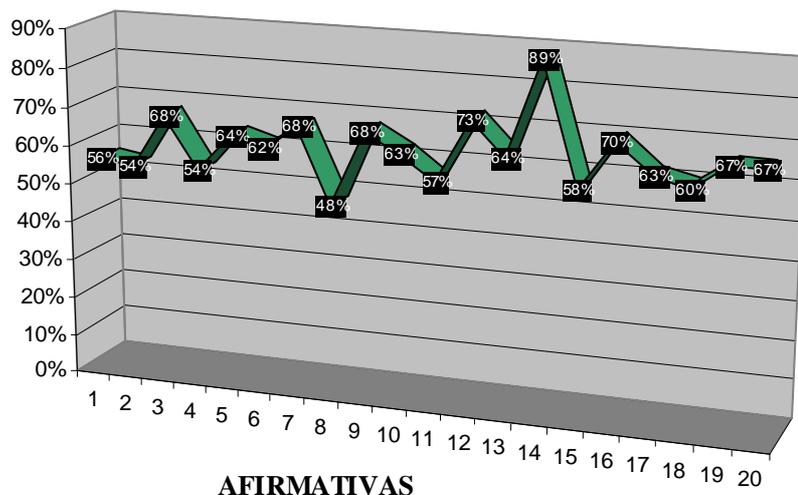


Gráfico 8: Seção Construa e Mantenha

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

A percepção de que o uso da tecnologia de informação é um subsídio para o trabalho alcançou 89%. Isto sugere que nos Correios a tecnologia de informação está subordinada às necessidades das pessoas, ou seja, as demandas de trabalho dos colaboradores ditam o planejamento da tecnologia da informação, e não o contrário. Por outro lado a inclusão, por parte dos gerentes orientados pelos executivos superiores, da gestão do conhecimento nos planos de negócios conseguiu somente 48%. Este aspecto pode criar uma barreira que inviabilizaria o desdobramento das diretrizes estratégicas que promovem a gestão do conhecimento para outros níveis organizacionais, então, as ações e iniciativas formais de incentivo à prática da gestão do conhecimento parecem estar restritas a cúpula da organização.

4.2.3 Descarte

As organizações que descartam o conhecimento que não é mais importante para o seu objetivo estratégico, liberam tempo e recursos para aumentar e manter aquele que é estrategicamente importante. Aqui avaliou-se em que grau a organização descarta ativos (físicos ou intelectuais) que não agregam valor à organização. Os resultados obtidos estão expostos no gráfico a seguir.

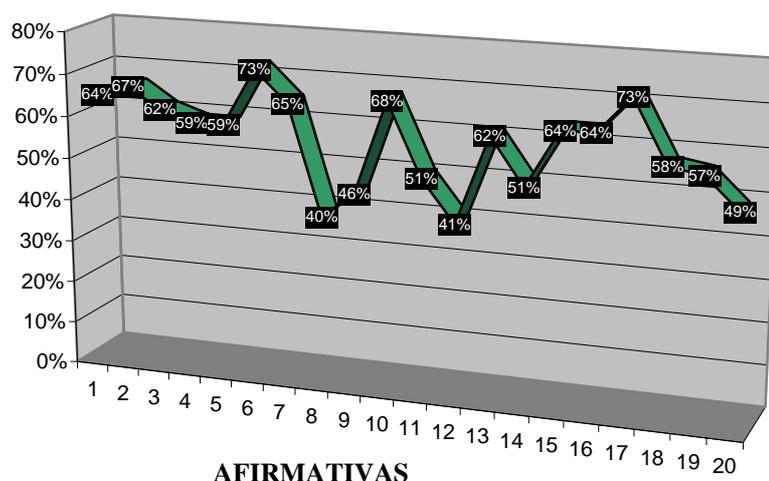


Gráfico 9: Seção Descarte
 Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Dois pontos se destacaram positivamente. O primeiro está relacionado à participação dos funcionários em grupos de pesquisa para ajudar a decidir se há necessidade de adquirir conhecimento novo, e o outro remete a preocupação da utilização das *expertises* e habilidades das pessoas em outros lugares da empresa antes de demiti-las, ambas afirmativas alcançaram 73%, refletindo a capacidade da empresa de permitir a participação dos funcionários na decisão de adquirir novo conhecimento, e da tentativa de aproveitamento de um conhecimento em outro setor da empresa antes de descartá-lo.

Todavia o ato de recusar um trabalho para um cliente, caso este não gere conhecimento que possa ser utilizado de outras formas, obteve apenas 40%. Apesar desta afirmativa ter atingido a menor pontuação dentro da seção, ela não pode ser vista de forma negativa para a ECT, pois por se tratar de uma empresa comercial, recusar um trabalho para um cliente seria ir de encontro a uma oportunidade no mercado. O que a ECT pode fazer com isso é procurar aprender algo em qualquer relação comercial estabelecida por que ele.

5. Considerações Finais

Este artigo buscou conhecer a gestão do conhecimento da ECT, levando em conta seus recursos intelectuais existentes e a possibilidade de melhora na forma de utilizá-los, enfatizando a escolha das ações e sua implementação. Dentro do campo de estudos da gestão do conhecimento, a forma idealizada para conseguir este intento é, inicialmente, o diagnóstico detalhado da organização.

Os resultados obtidos descreveram a vantagem de trabalhar com o conceito de Gestão do Conhecimento, que é possibilidade de direcionar o foco da gestão e concentrar energias no que é necessário para a organização na era da informação, o desenvolvimento do capital intelectual, objetivando que a instituição alcance os seus objetivos táticos e estratégicos. Portanto, de nada adianta investir em tecnologia da informação, elaborar sofisticados planos de ação e desenvolver modernos modelos de gestão se não conseguir mobilizar as pessoas a acreditarem na importância do conhecimento para a empresa como fonte de riqueza.

Afirmar esta que recebeu suporte por parte dos funcionários da ECT quando afirmaram que a tecnologia de informação está subordinada às necessidades das pessoas, questão com a maior pontuação na seção Construa e Mantenha.

Outro destaque foi a predisposição e valorização que as pessoas têm em compartilhar o conhecimento, maior pontuação da seção Contribua, demonstrando o forte interesse dos

funcionários em compartilhar o conhecimento de cada um, apresentando então ambiente favorável a geração de novos conhecimentos e geração de riqueza para ambos: empresa e indivíduo, já que o conhecimento está em cada pessoa, que também se beneficiarão destes novos conhecimentos obtidos.

Constata-se, por fim, que os objetivos propostos inicialmente, pela pesquisa, foram alcançados, já que este primeiro passo foi dado, e o diagnóstico da gestão do conhecimento, tanto do nível estratégico da empresa quanto do nível tático, está explicitada neste estudo.

A principal limitação do estudo é a sua incapacidade de generalização, pois apenas o setor administrativo da empresa foi questionado, o que impede dizer que esta é uma realidade presente em sua totalidade, entretanto é também a sua maior oportunidade de estudos futuros, pois com dados de outros setores desta organização, o processo de generalização poderá ser adotado.

REFERÊNCIAS

ADLER, M. **Competências gerenciais: necessidades regionais brasileiras comparadas a tendências internacionais.** In: International Conference Iberoamerican. 2006, São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo: FGV-EAESP, 2003.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa.** São Paulo: Bookman, 2002.

DRUCKER, P.F. **A sociedade pós-capitalista.** 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1996

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na organização.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PANCERI, R. **Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos.** 2001. Tese – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, E.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 2ª ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** 2.ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TOFFLER, A. **A terceira onda.** Rio de Janeiro: Record, 1980.