



ISSN:2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 10, Issue, 10, pp.41626-41631, October, 2020

<https://doi.org/10.37118/ijdr.20185.10.2020>



RESEARCH ARTICLE

OPENACCESS

A UTILIZAÇÃO DO CICLO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS PRIVADAS DO PARANÁ

Adriana São João¹, Luiz Tatto², Cláudia Herrero Martins Menegassi³ and Flávio Bortolozzi⁴

Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Universidade Cesumar (UNICESUMAR) – Maringá (PR), Professora do Curso de Administração; ²Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (UNICESUMAR) – Maringá (PR), Brasil; ³Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (UNICESUMAR) – Maringá (PR), Brasil; ⁴Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (UNICESUMAR) – Maringá (PR), Brasil

ARTICLE INFO

Article History:

Received 10th July, 2020
Received in revised form
29th August, 2020
Accepted 16th September, 2020
Published online 30th October, 2020

Key Words:

Gestão do Conhecimento. Práticas de Gestão do Conhecimento. Ferramentas de Gestão do Conhecimento. Diagnóstico em Gestão do Conhecimento.

*Corresponding author: Flávio Bortolozzi,

ABSTRACT

No artigo são apresentados resultados da pesquisa que investigou a utilização dos ciclos da Gestão do Conhecimento (GC) partindo de um olhar sobre sua utilização no segmento de organizações educacionais privadas no Estado do Paraná - BR. A identificação e operacionalização de ciclos de GC são necessárias para obter os parâmetros de como as organizações utilizam o conhecimento organizacional. Desse modo, o objetivo central foi identificar o grau de utilização das práticas e ferramentas para cada processo do ciclo da Gestão do Conhecimento no segmento das organizações educacionais privadas do Estado do Paraná - BR. O procedimento adotado foi o estudo de caso múltiplo, tendo como técnica de coleta de dados a aplicação de questionários. A pesquisa indicou que os resultados obtidos se apresentam consistentes e o tipo de pesquisa e sua natureza em relação aos ciclos identificados na organização educacional privada são suficientes e capazes de se estabelecer generalizações, podendo ser aplicado a qualquer organização. Os resultados observados estimulam novas pesquisas nesta perspectiva teórica e novas indicações foram realizadas no sentido de aprofundar e alargar o nível de compreensão.

Copyright © 2020, Adriana São João et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Adriana São João, Luiz Tatto, Cláudia Herrero Martins Menegassi and Flávio Bortolozzi. 2020. "A utilização do ciclo da gestão do conhecimento em organizações educacionais privadas do paraná", *International Journal of Development Research*, 10, (10), 41626-41631.

INTRODUCTION

No contexto da atual conjuntura econ mica de globaliza o em que a sociedade mundial se encontra, principalmente no que se refere   integra o de mercados, nota-se que a transforma o do conhecimento, em algo explícito, resulta em melhores condi es de manter a competitividade organizacional, como sugere Nonaka e Takeuchi (1997). Em autores como Sveiby (1998), a Gestão do Conhecimento (GC) se faz presente e necessária nas organiza es para que não ocorra a perda de conhecimento com a mudança de funcionários, capital intelectual das organiza es. Para conseguir gerir o conhecimento organizacional de forma adequada, a identifica o e operacionaliza o de ciclos de GC

são necessárias a fim de se obter parâmetros de como as organiza es utilizam o conhecimento organizacional. Dessa forma, para um melhor entendimento e uma adequada análise da estrutura o do ciclo da GC, este artigo apresenta conceitos de conhecimento, GC, seus ciclos, práticas, ferramentas e diagnóstico dentro dos aspectos dos segmentos de organiza es educacionais privadas no contexto privado no Estado do Paraná, que foram a base desta pesquisa, para investigar o contexto da utiliza o de práticas ou ferramentas nos processos do ciclo da GC. As organiza es educacionais privadas, de um modo geral, dedicam-se a ofertar ensino desde o infantil, passando pelo fundamental e ensino médio. O recorte de estudo estabelece uma análise a partir de amostras de organiza es educacionais privadas, já estudadas no

desenvolvimento de uma plataforma experimental para o diagnóstico do grau de utilização das práticas e ferramentas de GC em pequenas e médias organizações. A necessidade de as organizações empregarem um ciclo de GC vem da procura de converter o conhecimento tácito individual em conhecimento explícito e organizacional. Dalkir (2011) tem indicado os ciclos de GC voltando o foco para as abordagens do conhecimento organizacional, a forma como ocorre e são armazenados nas organizações, relacionando à concepção de modelo integrado. Dalkir (2017) propõe uma combinação dos diversos estágios do ciclo de conhecimento e apresenta um Ciclo Integrado de GC, estabelecendo as seguintes etapas: a) Captura e/ou criação: em que se identificam e codificam o conhecimento interno e o know-how da organização e/ou conhecimento a partir do ambiente externo; b) compartilhamento e disseminação: ocorre após o conhecimento capturado ou criado ser avaliado; o conteúdo é contextualizado, passando a existir, assim, um elo entre o conhecimento e seus detentores com vistas a otimizar a relação usuários/ membros da organização; e c) aquisição e aplicação: verificada a relevância do conhecimento há inserção deste no armazenamento e prática das ações pessoais e organizacionais.

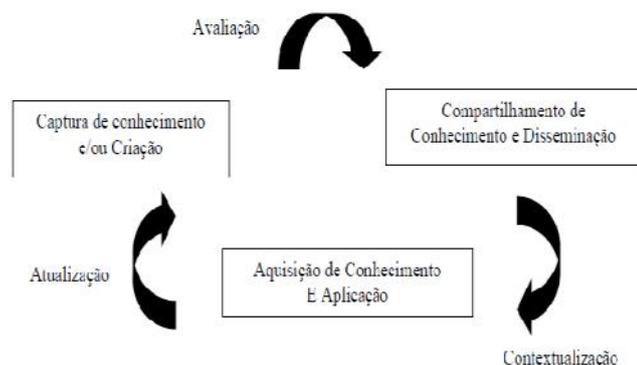
Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que quando o conhecimento é socializado entre os membros que compõem uma organização, dá-se origem a um novo processo de criação do conhecimento, fazendo com que este seja compartilhado para toda a comunidade. Destarte, é necessário abordar o conceito de conhecimento, a GC e as ferramentas e práticas da GC. A partir dos anos de 1945, o economista austríaco Friedrich Hayek (Hayek, 1945-A) lança um artigo acerca do papel desempenhado pelo conhecimento na sociedade do pós-guerra. Estudiosos da área afirmam que este artigo acabou por se tornar a base do que mais tarde se denominou economia do conhecimento. Para Hayek (1945-B), o conhecimento se constituía em elemento central na tomada de decisão, sendo fundamental para o desempenho das organizações. Toffler (1995), Drucker (1999), Davenport e Prusak (2003) são autores que fazem menção a uma sociedade do conhecimento e enfatizam ser o conhecimento o responsável por estabelecer valor, mudança e competitividade às organizações. Para esses autores, nessa sociedade, a valorização das pessoas é inerente às ideias destas e não aos bens que elas produzem. Para Drucker (2001, p. 23), “quando o conhecimento mudou seu significado duzentos e cinquenta anos atrás, ele começou a ser aplicado a ferramentas, a processos e a produtos”. Atualmente, reconhece-se, na denominada sociedade do conhecimento, o papel do conhecimento como um novo pilar da produção, associado a outros tradicionais como os recursos naturais, trabalho e capital. Também é evidenciada a participação fundamental do conhecimento no estabelecimento da integração e modificação social, contexto em que as pessoas integram o fator de produção conhecimento com o capital social (Ribeiro; Fernandes; Ribeiro, 2012). Nas diversas posições acerca da distinção entre dado, informação e conhecimento, Choo (2002) defende que estes devem ter uma análise pautada na ótica do *continuum* dado/informação/conhecimento, acrescido da contribuição humana no que tange a processamento, gestão, ação, resultado, aprendizagem e retroalimentação. Para esse autor, o gerenciamento desse *continuum* implica na capacitação organizacional quanto as ações que tragam os resultados esperados pela empresa.

Para Webber (1993, p. 27) “[...] a nova economia não está centrada na tecnologia, seja ela o microchip ou a rede mundial de telecomunicações. Está na mente humana”. Veiga (2008, p. 26) acrescenta que o conhecimento se constituiu num “ativo corporativo das organizações e merece o mesmo status de valor e de gestão concedido a outros ativos tangíveis”. Veiga (2008) estabeleceu a distinção entre dados, informação e conhecimento.

- J) **Dados:** descrevem apenas parte do que aconteceu; não fornecem julgamento para uma interpretação ou tomada de decisão; geralmente armazenados por máquinas (sistemas informatizados); frequentemente quantificado e de fácil transferência; e é matéria-prima para a criação de informação.
- J) **Informação:** dados dotados de relevância e propósito; exige análise e interpretação; e exige a interferência humana.
- J) **Conhecimento:** existe dentro das pessoas; é o conjunto completo de informações, dados, relações que levam as pessoas à tomada de decisão, à realização de tarefas e à criação de novas informações e conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1995) definem informação como um ‘fluxo de mensagens’ e afirmam que a criação do conhecimento ocorre quando esse fluxo interage com as crenças e com aquilo que se compromete, ou seja, o conhecimento se destina à resolução de um problema e a informação não tem esse mesmo contexto. Assim, a experiência de um indivíduo implica a habilidade de ação, o que demonstra que existem diferentes capacidades nas pessoas, pois, estas apresentam experiências, formações e perspectivas diversas. Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é estabelecido como individual e com a possibilidade de ser compartilhado, em conhecimento de grupo, da empresa e até mesmo da sociedade. Uma vez entendido os conceitos de dados, informações e conhecimento, se faz necessário abordar os conceitos de GC. O norte americano Karl Wiig trabalhava no campo da inteligência artificial onde na década de 1970 criou o grupo de estudos “*Policy and System Analysis*” para as empresas Arthur D. Little. De acordo com Sveiby (1998), a partir de então, Wiig passou a se dedicar ao aperfeiçoamento das estruturas organizacionais, à modelagem e estruturação de processos de trabalho e ao trabalho colaborativo. Aspectos considerados pré-requisitos de conhecimento e fomentadores da melhoria da qualidade do desempenho e da implementação de sistemas baseados em conhecimento, com o uso da inteligência artificial. Sveiby (1998) ainda relata que na década de 1980, Wiig passou a desenvolver sistemas especialistas, implantando mais de uma centena de projetos, porém, acabou percebendo o pouco emprego destes projetos. Assim, buscando uma solução, chegou à ideia de GC, termo que empregou em uma conferência da ILO em Zurich, em 1986. A GC ganhou maior relevância nas últimas décadas e isso proporcionou maior aperfeiçoamento e novas técnicas foram aprimoradas por diversos autores criando modelos. Os modelos de GC levam em conta âmbitos como pessoas, processos, tecnologia e gestão organizacional. Modelos esses que, de acordo com Batista (2012), visam auxiliar as organizações na busca de uma estratégia ou roteiro que conduz à produção de seus produtos ou serviços em consonância com os objetivos dessas organizações, mesmo que de forma parcial. Constatam-se estudos acerca do tema da GC o conhecimento coletivo de uma organização, compreendendo a procura de mecanismos que

levam ao planejamento e sistematização da gestão e compartilhamento do conhecimento individual entre os colaboradores e seus pares, visando que a organização contemple os objetivos e metas e que aperfeiçoe suas competências. Para este trabalho, utiliza-se o modelo de avaliação da GC de Dalkir (2017), o qual enfatiza a importância de o conhecimento ser sustentado e chama a atenção para a necessidade de que ele seja atualizado e retroalimentado constantemente com vistas à geração de novos conhecimentos e processos. Ao selecionar modelos de GC, Dalkir (2017) aborda e considera modelos que levam em consideração pessoas, processos, organização e tecnologia, acrescida de literatura cuja crítica e discussão sejam feitas por profissionais, acadêmicos e pesquisadores e de testes de campo de modo que as principais características sejam a confiabilidade e a validade. Nessa perspectiva, o modelo de avaliação do Ciclo da GC de Dalkir (2017) objetiva identificar novos conhecimentos vistos como resultados tangíveis reaplicados tendo como base o contexto e a finalidade. Por meio desse modelo, Dalkir (2017) enfatiza a possibilidade de se estabelecer, explicitamente, a forma como ocorre a transferência dos conhecimentos além do reconhecimento de quais redes, práticas e incentivos estão instituídos e de que maneira a aquisição, testes e reaplicação desses conhecimentos, como mostra a Figura 1, levam à identificação da efetividade do *know-how* transferido para o repositório de conhecimento organizacional.



Fonte: Dalkir (2017, p.58) adaptado pelos autores.

Figura 1. Ciclo Integrado Gestão do Conhecimento de Dalkir (2017)

Dessa maneira, Dalkir (2017) considera que a utilidade e a validade do conhecimento para as organizações estão intrínsecas à própria organização, pois, conforme a autora é possível de mensurar e avaliar os fluxos e as relações sociais à medida que estes são vistos. Vimos anteriormente os conceitos de GC, agora destacamos outro ponto importante que são as práticas e ferramentas de GC (PFGC), as quais são utilizadas no ciclo de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Nesse sentido, Batista (2015) expõe que, ampliando a eficiência e a qualidade da organização e otimizando o compartilhamento do conhecimento entre os envolvidos, assegura-se que a organização como um todo progrida. As características relevantes que devem se fazer presentes nas práticas e ferramentas da GC são: i) regularidade na execução; ii) ter como fim a gestão da organização; iii) os padrões de trabalho são a sua base; iv) são direcionadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e/ou aplicação do conhecimento dentro da organização e na relação desta com o exterior (Gonçalves e Vasconcelos, 2011, p. 7).

Embora exista uma grande quantidade de PFGC, este artigo aborda cinco principais, evidenciadas para utilização nas organizações educacionais privadas no Paraná, através de questionário elaborado e aplicado.

Fóruns/Listas discussão: para Batista (2012), esses são espaços que possibilitam a ocorrência de debates, o compartilhamento de informações e a discussão de ideias e experiências. Para esse autor, os fóruns ou listas de discussão são: “Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização” (Batista, 2012, p. 59). Os fóruns se constituem, portanto, como espaços em que são discutidas e compartilhadas informações, ideias e experiências, visando o desenvolvimento de competências e conhecimentos voltados às atividades organizacionais.

Brainstorming: trata-se de uma técnica de grupo, que objetiva estimular as pessoas envolvidas com determinado problema quanto ao compartilhamento de suas experiências visando a geração de ideias e de possíveis soluções. O *Brainstorming* é visto como uma forma de auxílio dirigido a um grupo de indivíduos, objetivando a geração de ideias novas e diferentes. Esse processo compreende duas fases: divergência e convergência. Na primeira há acordo entre os participantes quanto ao adiamento da análise crítica, ou seja, todas as ideias são consideradas válidas; na segunda há julgamento pelos participantes das ideias, momento em que estes apontam pontos positivos destas antes de identificarem os negativos. Costa (2010) chama a atenção para a flexibilidade dessa ferramenta, pois ela possibilita que novos produtos sejam desenvolvidos e que um sistema de qualidade e solução de problemas seja implantado e corrobora o postulado de Hirayama (2005), afirmando que essa ferramenta demanda respeito à diversidade e o registro das ideias que podem levar, inclusive em conjunto, à resolução de problemas. Santos (2001) acrescenta que o *Brainstorming* é uma ferramenta utilizada na identificação das prováveis causas dos problemas – o que estimula a criatividade da equipe – e argumenta que essa ferramenta se caracteriza pela flexibilidade, simplicidade e baixo custo.

Assistência de colegas (peerassist): trata-se de uma metodologia ativa de ensino e aprendizagem que visa ajudar docentes a quantificar a compreensão dos tópicos trabalhados durante a aula, em tempo real, segundo Crouch e Mazur (2001), possibilitando que professores e alunos tenham um *feedback* do que foi aprendido acerca de certo tópico. Esses autores argumentam que essa ferramenta se caracteriza pela aprendizagem por meio de debates entre os alunos por meio de questões teóricas de múltipla escolha (*concepttests*), que objetivam apontar as dificuldades dos estudantes, possibilitando que estes reflitam sobre conceitos que se mostrem desafiadores, o que fomenta a comunicação em sala de aula. A APO (2010) enfatiza que, em relação à condução do *peerassist*, a assistência iniciada pelo líder do projeto determinando os pares para auxiliá-lo no projeto pode não apresentar, necessariamente, um calendário fixo para isso. Isto significa que alguns assistentes podem ser convocados no início do projeto e outros mais tarde, dependendo da necessidade da equipe e da complexidade do projeto.

Ferramentas tecnológicas para o compartilhamento do conhecimento: constituem-se em importantes aliadas para que

as redes de trabalho se ampliem, permitindo que as atividades se realizem de forma colaborativa mesmo diante de distância geográfica entre os participantes. Autores como Wee e Chua (2013) e Ghaznavi et al. (2013) argumentam que o emprego da tecnologia torna possível o uso de ferramentas, favorecendo a realização das práticas de GC. Batista (2012) cita as ferramentas como repositórios de conhecimento, intranets e extranets, afirmando que são fundamentais para que o conhecimento explícito seja gerido; quanto ao conhecimento tácito, esse autor acrescenta que “a tecnologia facilita a colaboração presencial e virtual melhorando a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal” (Batista, 2012, p. 57). Conforme afirma Dalkir (2011), existem dois canais no compartilhamento do conhecimento: a presença social e a riqueza da mídia. O primeiro é relativo aos sentimentos expressos pelos participantes durante a interação e essa autora cita como exemplos o telefone, as áudio e videoconferências. O segundo compreende ferramentas que têm como base a escrita com o uso de *emoticons*, por exemplo, buscando-se, assim, superar a limitação do contato pessoal. Dalkir (2011), ainda, enfatiza a grandiosidade da mídia, acrescentando que se trata de ferramenta que possibilita o feedback imediato, a utilização da fala além da interação social.

Gestão do Conteúdo: Dalkir (2017) conceitua o gerenciamento de conteúdo como valioso em toda a vida útil de um conteúdo, desde sua criação, passando pela atualização, fusão e reembalagem e terminando, geralmente, em seu arquivamento. A gestão de conteúdo pode ser realizada através de ferramentas como a taxonomia do conhecimento que já pode estar presente na organização. Similarmente, Dalkir (2017) aponta que ferramentas automatizadas para sumarização de texto podem ser usadas para ajudar a melhorar referências e outros recursos, a fim de capturar o conhecimento do especialista. Sistemas de gerenciamento de conteúdo de documentos podem ajudar a encontrar o conhecimento e servem também para organizar o conhecimento. Destarte, o objetivo deste artigo foi o de identificar o grau de utilização das práticas e ferramentas para cada processo do ciclo da Gestão do Conhecimento no segmento das organizações educacionais privadas do Estado do Paraná - BR.

METODOLOGIA DA PESQUISA

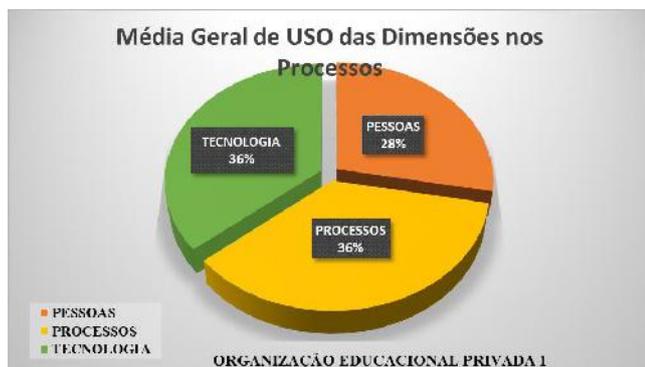
A metodologia de pesquisa utilizada se fundamenta na seguinte classificação: quanto a natureza se enquadra como pesquisa aplicada, pois visa aplicação dos resultados; quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória descritiva; quanto a abordagem é quantitativa pois utiliza diferentes técnicas estatísticas para quantificar opiniões e informações do estudo realizado. Além disto trata-se de um estudo de campo e pode ser dividido em etapas básicas: fazer uma pesquisa bibliográfica que sirva como base para o tema estudado; delimitar um grupo que servirá como amostra para a pesquisa; determinar as técnicas que serão aplicadas para coletar as informações da pesquisa (questionário); e, aplicação do questionário e análise dos resultados. A pesquisa é de natureza aplicada e segundo Silva, (2005, p. 20) “[...] objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais”, com o intuito de analisar o nível de GC utilizado nas organizações educacionais privadas no contexto do Estado do Paraná. O objetivo é exploratório e descritivo e segundo

Sampieri (2006, p. 99) “é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes”, que é o caso da pesquisa que foi realizada. O objetivo é descritivo e para Sampieri (2006, p. 102), “busca especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise”. A abordagem da pesquisa é quantitativa, em que o enfoque usa coleta de dados através de questionários para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões de comportamento, assim diz Sampieri (2006). O instrumento de coleta dos dados foi adaptado a partir do questionário elaborado por Ferraz (2020), onde todos os quesitos estão detalhados. No questionário de Ferraz (2020) são apresentados um amplo conjunto de PFGC, das quais foram selecionadas as cinco PFGC utilizadas nesta pesquisa. É importante ressaltar, que os dados foram extraídos da base de pesquisa desenvolvida por Ferraz (2019), no qual o estudo referenciado teve como suporte o estudo e análise das mesmas organizações educacionais privadas. Quanto a amostra, é não probabilística e foram selecionadas 10 (dez) Organizações Educacionais, sendo que dessas 7 (sete) são de uma mesma rede educacional privada, localizadas em São José dos Pinhais-PR (01), Curitiba-PR (02), Paranaguá-PR (01), Maringá-PR (01), Erechim-RS (01) e Novo Hamburgo-RS (01). Observando que estas duas últimas não participaram desta pesquisa por serem de outro Estado da Federação, e mais 03 (três) organizações educacionais privadas, em Maringá-PR. Foi solicitado aos dirigentes das 10 (dez) Organizações Educacionais selecionadas, a autorização para responder ao questionário, e somente 4 (quatro) aceitaram responder o questionário. Desta forma restaram 4 (quatro) Organizações Educacionais para o estudo, sendo a Organização Educacional 1 (um) objeto de análise mais detalhada. As 3 (três) restantes serviram de suporte para uma análise de natureza comparativa. As 4 (quatro) Organizações Educacionais selecionadas para o estudo operam com o ensino fundamental e médio e contam com respectivamente 73 funcionários (ORG 1); 78 funcionários (ORG 2); 15 funcionários (ORG 3) e 25 funcionários (ORG 4).

RESULTADOS

Esta análise foi elaborada na Organização Educacional Privada 1 e os dados coletados e seus resultados demonstram o uso das PFGC nos processos do ciclo de GC integrado de Dalkir (2017) que são: captura/criação, compartilhamento/disseminação e internalização/utilização, nas dimensões pessoas, processos e tecnologia da Organização Educacional Privada 1 se deram através dos dados obtidos das cinco práticas e ferramentas da GC selecionadas para o questionário, que foram fragmentadas entre as 104 questões, das quais foram classificadas entre os três processos do ciclo integrado de GC Dalkir (2017). Foi observado que a média geral do uso dos processos do ciclo integrado de GC nas dimensões dos processos dos ciclos apresentam um percentual de 100%. O estudo aponta que as dimensões se apresentam de algum modo equilibrado do ponto de vista dos processos. Isto é, pessoas com percentual de 36% de uso, processos também 36% de uso e tecnologia com 28% de uso. Os resultados expressivos das dimensões pessoas apresentam uma utilização de 36% e de 36% processos no processo de internalização/utilização, indicando que a ORG 1 utiliza de PFGC com determinação e por ser uma organização com 7 (sete) unidades no Paraná desenvolve essas dimensões de forma que todas as unidades possam contribuir com o bom andamento e na dimensão

tecnologia no processo três do ciclo. Preocupa-se com o compartilhamento/disseminação do conhecimento organizacional por ter as unidades interligadas, facilitando o uso desse processo do ciclo, conforme apresentado no Gráfico 1.



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Gráfico 1. Média geral do uso das dimensões nos processos

A seguir, apresenta-se o Gráfico 2, demonstrando o grau de utilização, na média, dos processos nas dimensões.



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Gráfico 2. Média geral do uso dos processos nas dimensões

O resultado do Gráfico 2 corrobora com o resultado do Gráfico 1 por se tratar de um olhar invertido dos processos do ciclo para as dimensões de GC. Constatou-se que com esse instrumento de diagnóstico, aplicado nas organizações e investida de forma assertiva as PFGC apresentam como procede a GC nos processos e dimensão da GC. Desta maneira, destaca-se o equilíbrio da ORG 1 na utilização da dimensão pessoas com 28%, na dimensão processos e tecnologia com 36% de uso dos processos do ciclo integrado de GC.

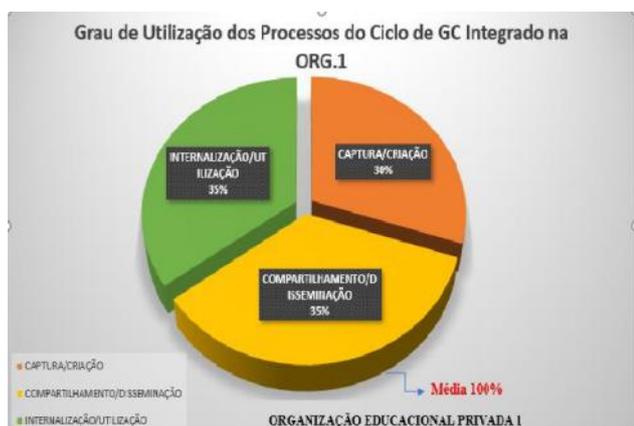


Gráfico 3. Grau de utilização dos processos no ciclo de GC integrado na organização 1

O Gráfico 3 aponta a distribuição com base em 100% de utilização o ciclo integrado de GC na ORG 1 distribuído em 30% de captura/criação do conhecimento, 35% de compartilhamento/disseminação e 35% de internalização/utilização, o que deixa claro que esta organização se preocupa em buscar novos conhecimentos, compartilhá-los e internalizar o conhecimento para que sua competitividade apresentada por suas unidades continue despontando a cada dia.

DISCUSSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar o grau de utilização das práticas ou ferramentas para cada processo do ciclo da GC no segmento das organizações educacionais privadas do Estado do Paraná - BR. A pesquisa proporcionou observar a relevância da utilização do diagnóstico de GC acompanhado do seu ciclo para analisar as dimensões ou processos que estão gerando ou não a sua total capacidade de uso dos conhecimentos organizacionais. Não somente às organizações educacionais privadas, aqui fonte da pesquisa, mas a qualquer tipo de organização, proporcionando um aditivo maior a competitividade econômica. Foi relacionado cada questão do instrumento de diagnóstico com cada processo do ciclo integrado de GC o que possibilitou uma ampla visão de comportamento por meios do resultado das organizações para com a utilização do ciclo de GC. Categorizaram-se as dimensões de GC nas organizações educacionais privadas pesquisadas de acordo com os processos do ciclo integrado de GC, apontando mais detalhadamente os resultados das organizações. Nos resultados diagnosticou-se a utilização do ciclo integrado de GC, abordando as PFGC, dimensões de GC e os ciclos que foram aplicadas em 10 (dez) organizações, dessas escolhidas 4 (quatro) para um parâmetro da utilização do ciclo integrado de GC que utilizou-se a ORG 1 para a realização das análises mais aprofundadas, com a intenção de verificar a aplicação das cinco PFGC como base no instrumento de diagnóstico de GC dividido nos 3 (três) módulos da dimensão pessoas, processos e tecnologia contendo 104 (cento e quatro) questões classificadas em um grupo focal nos processos do ciclo integrado de captura/criação, compartilhamento/disseminação e internalização/utilização do conhecimento organizacional.

Verificou-se que na dimensão de GC pessoas ainda necessitam de maior atenção com relação aos treinamentos e incentivos por se tratar da dimensão que captura e criação de novos conhecimentos para que a organização esteja a frente de seus concorrentes e tendo a possibilidade de uma normatização de processos. Analisando a dimensão de processos a organização apresentou resultados concisos de utilização desses que é o elemento sólido para o compartilhamento e disseminação do conhecimento adotado e empregado em todas as suas atividades. Na dimensão tecnologia, responsável por internalizar e utilizar os conhecimentos organizacionais na forma de armazenamento e fácil acesso a execução de todas as atividades na organização ainda necessitam de investimentos para que agilizem e executam de maneira adequada todas as rotinas abordadas. Os resultados encontrados foram satisfatórios para os propósitos alcançados por demonstrarem que a organização abordada faz uso do ciclo integrado de GC. O estudo demonstra a possibilidade de obter o grau de utilização do ciclo integrado, juntamente com algumas das PFGC e as dimensões de GC. Esta pesquisa e seus resultados são um convite para novas pesquisas com idênticos propósitos,

isto é, no campo da Gestão do Conhecimento e sua aplicação e uso nas organizações, reforçando ainda mais a necessidade de novos estudos e pesquisas.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, F.F. (2012). Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA.
- BATISTA, F.F. (2015). O desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de administração planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Brasília: Ipea.
- CHOO, C. W. (2002). *The Intelligent Organization. In: Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. Medford, New Jersey: Information Today.*
- COSTA, F. (2010). Metas de Aprendizagem na área das TIC: Aprender com tecnologias. Em F. Costa, G. Miranda, J. Matos, I. Chagas, & E. Cruz (Org.), Actas do I Encontro Internacional de TIC e Educação. Inovação Curricular com TIC (pp. 931-936). Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- CROUCH, C. H.; MAZUR, E. (2001). *Peer Instruction: Ten years of experience and results. American Journal of Physics*, 69, p. 970-977.
- DALKIR, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington: Elsevier.
- DALKIR, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice*. 3 ed. Londres, Inglaterra.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. (2003). Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DRUCKER, P. (1999). *Sociedade Pós-Capitalista*. 7. ed. São Paulo: Pioneira.
- FERRAZ, C.E. (2020). Plataforma experimental para o diagnóstico do grau de utilização das Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento nas pequenas e médias organizações. Dissertação Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar. Maringá.
- GHAZNAVI, M.Q.K. et al. (2013). *Potential enablers of knowledge collaboration in ego-centered networks of professionals: transactive memory, trust, and reciprocity. Knowledge Management*, v. 12, n. 1, p. 71-82.
- GONÇALVES, S.F.R.; VASCONCELOS, M.C.R.L. (2011). Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: Oportunidade para uma Política Institucional. ENANPAD, 2011. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-16.
- HAYEK, F.A. (1945-A). *American Economic Review*, XXXV, N. 4, pp. 519- 30.
- HAYEK, F.A. (1945-B). *The use of knowledge in society. The American economic review*, p. 519-530.
- HIRAYAMA, R. I. (2005). Otimização do planejamento de processos de montagem final da indústria automotiva. Dissertação de mestrado. Universidade Politécnica de São Paulo.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI H. (1995). *The Knowledge Creating Company. Oxford University Press, New York.*
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997) Criação de conhecimento na organização: como as organizações japonesas geram a dinâmica da inovação. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ORGANIZAÇÃO ASIÁTICA DE PRODUTIVIDADE (APO) (2010), Ferramentas de Gestão do Conhecimento e Técnicas Manual, APO, Tokyo, Japão, ISBN: 92-833-7093-7.
- RIBEIRO, I.C.D.; FERNANDES, E.A.; RIBEIRO, H.M. (2012). A importância do capital social para o desenvolvimento de uma região: um estudo sobre os municípios do consórcio público para desenvolvimento do alto Paraopeba –CODAP no estado de Minas Gerais. *Ruris*, v. 6, n. 1.
- SAMPIERI, R. H. et al. (2006). Metodologia de pesquisa; tradução Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystler Ladeira; revisão técnica e adaptação Ana Gracinda Queluz Garcia, Paulo Heraldo Costa do Valle. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- SANTOS, A.R. et al. (2001). Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso organizacional. Curitiba: Universitária Champagnat.
- SILVA, E. L. (2005). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação/Edna Lúcia da Silva, Estera Muszkat Menezes. – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC.
- SVEIBY, K.E. (1998) A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus.
- TOFFLER, A. (1995). A terceira onda. 20. ed. Rio de Janeiro: Record.
- VEIGA, C.R. (2008). A influência das práticas da gestão do conhecimento na fase pré-desenvolvimento de produto: estudo de caso em uma organização “classe mundial” do setor odontomédico.
- WEBBER, A.W. (1993). *What's so new about the new economy? Harvard Business Review. Harvard*, p.27.
- WEE, J. C. N.; CHUA, A. Y. K. (2013). *The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: The case of Singapore. Journal of Knowledge Management*, v. 17, n. 6, p. 958-972.
