

COMPREENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS NÍVEIS TÁTICO E OPERACIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO.

Lair Barroso Arraes Rocha Silva¹
Sergio Augusto Vallim Gaiotto²
Deisy Cristina Corrêa Igarashi³

RESUMO

Este trabalho realiza um estudo de caso sobre as percepções dos funcionários sobre Gestão do Conhecimento (GC) em uma empresa que está em fase de implantação do conceito. A pesquisa foi realizada com funcionários nos níveis tático e operacional da organização. O estudo teve como objetivo identificar como os funcionários percebem a gestão do conhecimento e suas relações com seus valores pessoais, bem como identificar características, abordagens, ferramentas, comunicação e resultados da GC verificados pela empresa pesquisada. A pesquisa revelou que os funcionários do nível tático têm maior acesso à informações e treinamento, e que grande parte dos funcionários do nível operacional não percebem ou não tem acesso ao conhecimento veiculado pela organização, ou mesmo se referem às alternativas voltadas à GC como inexistentes em determinados aspectos.

Palavras-Chave: gestão do conhecimento, compreensão, tático, operacional.

¹ Mestre em Administração de Empresas, Universidade Estadual de Maringá. savgaiotto@gmail.com

² Mestre em Administração de Empresas, Universidade Estadual de Maringá. lair_rocha@hotmail.com

³ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora associada na Universidade Estadual de Maringá. deisyigarashi@gmail.com

INTRODUÇÃO

Sob a ótica organizacional, o conhecimento é caracterizado como recurso estratégico para a manutenção da competitividade e inovação. Além de estar atrelado ao desenvolvimento dos processos internos, o conhecimento deve ser incorporado às práticas, serviços e sistemas organizacionais, resultando na interatividade dos indivíduos com as informações disponíveis e suas possíveis interpretações (NONAKA, TAKEUCHI, 1997). Neste contexto, é possível observar que a gestão do conhecimento corresponde a um elemento estratégico, que depende de pessoas para que uma organização possa se manter competitiva nos mercados e ambientes cada vez mais dinâmicos, e assim, identificar e aperfeiçoar seus diferenciais e melhorar seu desempenho.

Em sua pesquisa sobre a GC no setor público brasileiro, Batista (2005) revela que em alguns órgãos da administração pública a GC não apresentou avanços significativos, porém há empresas estatais que apresentaram uma evolução nesse sentido, mesmo com retrocessos em determinados aspectos. O maior problema, segundo Batista (2005), é o excesso de departamentos do setor público, que torna difícil o compartilhamento de informações e conhecimentos. Além disso, a burocracia também é um fator que se faz presente nas organizações do referido setor, a qual gera ambientes de trabalho pouco colaborativos e excessivamente restritivos.

Nesse contexto, o presente trabalho se desenvolve com o objetivo de Analisar as concepções e compreensões da Gestão do Conhecimento de acordo com a visão de funcionários do nível tático e do nível operacional em uma empresa do setor público brasileiro. Por meio desta pesquisa objetiva-se Identificar as características da GC verificadas na empresa, Identificar as abordagens, ferramentas e a comunicação da GC transmitida pelo nível estratégico da organização e verificar se os funcionários dos referidos setores percebem qualquer iniciativa voltada a GC na organização.

REFERENCIAL TEÓRICO:

A gestão do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) definem a criação do conhecimento nas organizações como um processo que abrange a capacidade de gerar e difundir conhecimento pelos setores das empresas, incorporando-o aos produtos, serviços e sistemas, contribuindo para a evolução contínua e também para a competitividade organizacional (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; KARKOULIAN et. al, 2013). Para Braun e Mueller (2014) o conhecimento é resultado da interação dos indivíduos com as informações e sua interpretação. Portanto, o conhecimento pode ser caracterizado como uma produção elaborada a partir das informações recebidas.

O conhecimento é intangível, dinâmico e de difícil mensuração, mas sem ele nenhuma organização pode sobreviver. Para que a disseminação da informação se torne cada vez mais eficiente, os sistemas que privilegiam o contato pessoal e que incentivam a troca de informações estão sendo cada vez mais utilizados pelas organizações (BRAUN, MUELLER, 2014). Assim, de acordo com Li et. al (2009), conhecimento representa poder para as organizações quando as informações e o conhecimento extraído das mesmas, é assimilado e aplicado aos processos empresariais, no intuito de gerar melhorias e mudanças que visam o crescimento organizacional (LI et. al, 2009).

É importante analisar o aprendizado organizacional como um processo que depende de indivíduos, os quais são estimulados a adquirir conhecimentos a partir do intercâmbio de informações, para que possam aumentar suas capacidades pessoais e produtivas, e que o resultado desse esforço conjunto possa ser aplicado à própria organização.

O conhecimento pode ser classificado em duas perspectivas, como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997). A primeira diz respeito ao conhecimento explícito, que pode ser transmitido de modo formal entre os indivíduos, por meio de textos, diagramas, números e fórmulas, através de instruções e manuais prescritivos. Mas o conhecimento tácito, que caracteriza a segunda perspectiva proposta, encontra dificuldades para ser veiculado por meio de formatos estabelecidos, pois envolve aspectos intangíveis baseados no conjunto de experiências individuais e conhecimentos pessoais agregados ao longo da vida, bem como crenças e sistemas de valor. Mesmo assim, a interação entre as duas formas de conhecimento citadas é importante, e é parte integrante do processo de geração do conhecimento nas organizações, pois o momento da conversão do conhecimento tácito em explícito compreende a criação do conhecimento organizacional (BRAUN, MUELLER, 2014; NAKAZATO et. al, 2010; NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Dessa forma, é possível descrever a gestão do conhecimento como um encadeamento de ações e métodos que permitem adquirir, manter, aplicar, compartilhar e renovar o conhecimento tácito e explícito, visando aperfeiçoar cada vez mais o desempenho empresarial, gerando valor, aumentando sua adaptabilidade e criando novos processos, para que seja possível desenvolver práticas inovadoras por meio da interpretação das informações auferidas e compartilhadas entre os sujeitos (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; KARKOULIAN et. al, 2013).

Para Karkouljian et. al (2013), o conhecimento não é importante apenas para os indivíduos, mas também para as organizações e suas comunidades. Nesse contexto, o conhecimento têm se tornado cada vez mais um fator que representa competitividade organizacional, e por isso, as organizações procuram se adaptar a essa nova realidade expandindo sua capacidade de aprendizado e incorporando novas habilidades, com o objetivo de se tornarem *learning organizations*. As *learning organizations* são organizações que fomentam o aprendizado e a aplicação dos conhecimentos gerados para implementar soluções e inovações, buscando desenvolver continuamente seus processos, produtos e serviços (TSENG, FAN, 2011).

Luo e Lee (2013) e Tseng e Fan (2011) demonstram que elementos como satisfação, confiança e ética organizacional estão diretamente relacionados à aplicação e manutenção da gestão do conhecimento. O compartilhamento de informações nem sempre ocorre por meios naturais. Em ambientes em que os indivíduos estão preocupados apenas com suas próprias tarefas, não se sentem satisfeitos e onde há baixos níveis de confiança, torna-se mais difícil implementar iniciativas voltadas à gestão do conhecimento, pois dela dependem aspectos que envolvem relacionamentos e interação pessoal (LUO, LEE, 2013; RUPPEL, HARRINGTON, 2001).

METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho foi elaborado sob a forma de pesquisa aplicada, que para Kerlinger (1980), representa o intuito de contribuir para fins práticos, buscando soluções para problemas concretos. Ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador. Do ponto de vista de Gil (2010), esse tipo de pesquisa tem como objetivo obter conhecimento para aplicar em determinada situação. Dessa forma, este artigo busca compreender os elementos determinantes para o processo de consolidação de iniciativas relacionadas à gestão do conhecimento nos Correios.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa classifica-se como quantitativa. De acordo com Richardson (1999), “o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados”. Através desse método, busca-se pela compreensão segura, sem análises dúbias e distorções acerca das informações que se pretende obter. Esse tipo de pesquisa pode ser aplicada em estudos descritivos, os quais procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, visando a análise de fenômenos e ocorrências sem, contudo, investigar que fatores que estariam contribuindo para essas relações. Portanto, a pesquisa qualitativa apresenta um nível de análise que permite identificar as características dos fenômenos, possibilitando a classificação dos mesmos.

A presente pesquisa foi concebida como estudo de caso, e para a coleta de dados foi desenvolvido um questionário abrangendo questões voltadas às práticas dos Correios no que se refere à gestão do conhecimento. Os questionários contam com 6 questões, e foram distribuídos para os funcionários dos níveis tático e operacional da organização. O total de questionários respondidos foi de 24. Nesse sentido, Vergara (2003) demonstra que esse tipo de estudo tem caráter de profundidade e detalhamento, sendo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoas, famílias, produtos, empresas, comunidades ou mesmo um país. No presente trabalho, buscou-se por dados referentes a uma empresa pública.

Por fim, este estudo é caracterizado como pesquisa de campo devido ao seu caráter investigativo e empírico, o qual, de acordo com Vergara (2003), deve ser realizado no local em que ocorre ou ocorreu determinado fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode-se utilizar de entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Ainda, segundo Trujillo (1982), a pesquisa de campo não deve ser confundida com a simples coleta de dados, é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser colocado.

Este tipo de pesquisa se enquadra neste artigo, porque as informações úteis ao seu desenvolvimento serão levantadas por meio de questionários aplicados aos funcionários dos ambientes operacionais e administrativos dos Correios. As características e etapas de construção dos questionários são descritas por Almeida e Botelho (2006) e Malhotra (2001). Tais autores demonstram que um questionário é um conjunto formal de perguntas, que visam obter informações dos entrevistados por meio das respostas dadas pelos mesmos.

RESULTADOS

	Sim		Não		Desconhece		Não respondeu		Total respostas	
	Tático	Operac.	Tático	Operac.	Tático	Operac.	Tático	Operac.	Tático	Operac.
A organização possui um Programa de Gestão do Conhecimento formal / definido?	4	7	0	1	2	10	0	0	6	18
A organização possui alguma atividade informal de Gestão do Conhecimento?	1	8	1	2	4	8	0	0	6	18
A organização possui políticas ou procedimentos formais para inserir conhecimento em seus processos operacionais?	4	15	1	1	1	2	0	0	6	18
Há incentivos para programas voltados ao conhecimento?	5	13	0	4	1	1	0	0	6	18
Em geral, os funcionários compreendem o modo como suas atividades contribuem para o desempenho da empresa?	3	12	3	6	0	0	0	0	6	18
A organização possui um plano de capacitação?	5	8	0	2	1	8	0	0	6	18
A empresa leva em consideração todas as ideias, independente de quem elas venham?	2	5	4	11	0	2	0	0	6	18
Os funcionários são receptivos às mudanças organizacionais?	1	2	5	12	0	1	0	3	6	18

Existem reuniões que não sejam estruturadas (bate papos, conversas com gestores)?	4	9	2	6	0	3	0	0	6	18
Busca com que as pessoas que propuseram uma idéia ajudem a colocá-la em prática?	5	8	1	6	0	2	0	2	6	18
A organização oferece treinamento coletivo assim como individual?	5	11	1	6	0		0	1	6	18
Os funcionários são incentivados a buscar conhecimentos que possam melhorar os processos na organização?	4	5	2	9	0	4	0	0	6	18
A organização oferece treinamentos específicos para o desenvolvimento de novas habilidades?	4	3	2	12	0	3	0	0	6	18

Quadro 1: Elementos de Gestão do Conhecimento observados na organização
Fonte: Dados primários

De acordo com o quadro 1, é possível observar o número de respondentes que identificaram alternativas referentes à cada dimensão relativa a gestão do conhecimento na organização. A partir da análise dos dados apresentados no quadro 1 nota-se que há divergências entre as percepções dos funcionários do nível tático e operacional. As informações mais discrepantes apontam que 66,67% dos funcionários do nível tático reconhecem que a organização possui um programa de gestão do conhecimento definido, enquanto apenas 38,88% dos funcionários do nível operacional reconhecem um programa formal de gestão do conhecimento. Além disso, 22,22% dos funcionários do nível tático afirmam que não há incentivos para programas voltados ao conhecimento, contudo, nenhum funcionário do nível operacional corrobora essa afirmação.

Nesse sentido, 83,33% dos funcionários do nível tático reconhecem que a organização possui um plano de capacitação, enquanto apenas 44,44% dos funcionários

do nível operacional confirmam essa informação. Porém, ao mesmo tempo, 16,67% dos funcionários do nível tático desconhecem iniciativas voltadas a capacitação na organização, assim como 44,44% dos funcionários do nível operacional. Ainda sobre capacitação e treinamento, verificou-se que 66,67% dos funcionários do nível tático reconhecem que a organização oferece treinamentos específicos, enquanto apenas 16,67% dos funcionários do nível operacional afirmaram o mesmo. Essa informação demonstra que os funcionários do nível tático possam ter acesso a mais treinamentos do que os funcionários operacionais, dos quais, 66,67% que a organização não oferece treinamentos específicos, enquanto apenas 33,33% dos funcionários do nível tático reconhecem o mesmo.

No que diz respeito às ideias e participação dos funcionários, 83,33% dos respondentes do nível tático reconhecem que a organização preza pela participação prática daqueles que propuseram novas ideias, enquanto apenas 44,44% dos funcionários do nível operacional corroboram essa afirmação. Por outro lado, 16,67% dos funcionários do nível tático reconhecem que a organização não busca pela colaboração prática de pessoas que propuseram uma ou mais ideias, e no nível operacional 33,33% corroboram essa afirmação. Nesse aspecto, 66,67% dos funcionários do nível tático reconhecem que a organização incentiva seus membros a buscarem conhecimentos que possam ser utilizados na melhoria dos processos, enquanto apenas 27,78% dos funcionários do nível operacional confirmaram essa opção, o que demonstra que os funcionários do nível tático observam uma maior participação de suas decisões nos processos internos.

De forma geral, conforme o gráfico 1 é possível verificar que 49,04% dos respondentes apresentaram respostas afirmativas para alternativas voltadas à gestão do conhecimento na organização. 32,05% apresentaram respostas negativas para alternativas voltadas à gestão do conhecimento. 16,99% desconhecem qualquer informação a respeito de iniciativas voltadas à gestão do conhecimento na organização, e 1,92% não responderam. Nota-se também que 60,25% dos integrantes do nível tático apresentaram respostas afirmativas quanto às iniciativas de gestão do conhecimento na organização, enquanto apenas 45,29% dos integrantes do nível tático afirmaram ter conhecimento sobre qualquer iniciativa voltada ao conhecimento. Demonstrando que o nível tático possui maior acesso à informação e treinamentos do que o nível operacional.

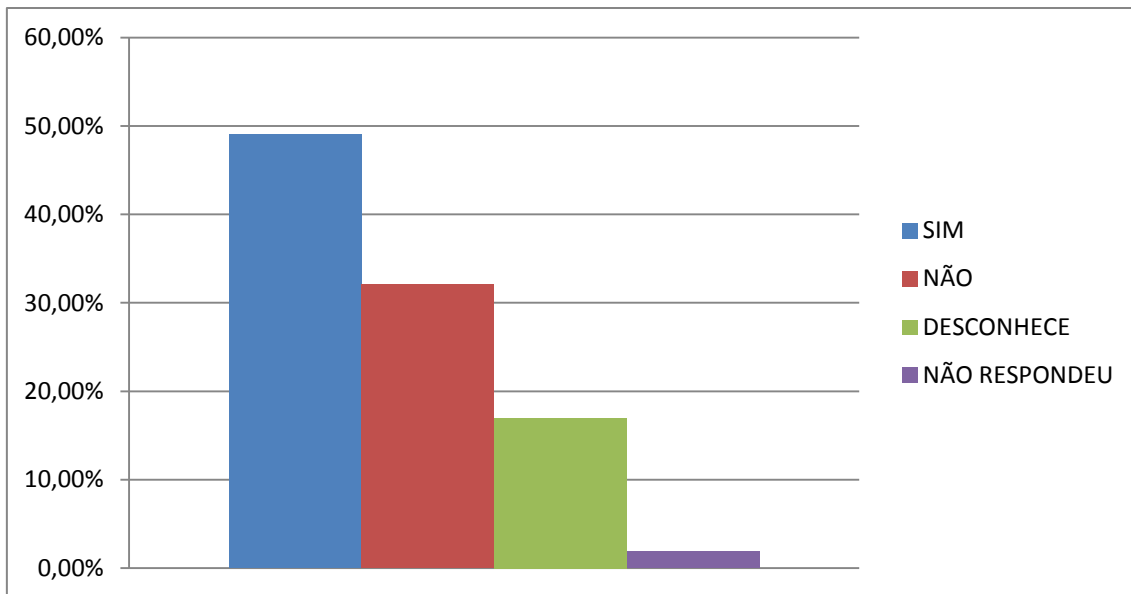


Gráfico 1: Percentual global de respostas da questão 1

Contempla toda a empresa		Contempla unidades separadamente		Contempla funcionários individualmente		Não respondeu		Total respostas	
Tático	Operac.	Tático	Operac.	Tático	Operac.	Tático	Operac.	Tático	Operac.
2	3	1	5	2	8	1	2	6	18

Contempla toda a empresa		Contempla unidades separadamente		Contempla funcionários individualmente		Não respondeu	
Tático	Operac.	Tático	Operac.	Tático	Operac.	Tático	Operac.
33,33%	16,67%	16,67%	27,78%	33,33%	44,44%	16,67%	11,11%

Quadro 2: Abrangência dos planos de capacitação dos funcionários
Fonte: Dados primários

O quadro 2 demonstra o número de funcionários que selecionaram opções referentes à abrangência do plano de capacitação da organização. A partir desses dados foi possível inferir que 33,33% dos funcionários do nível tático afirmam que há abrangência total dos setores da empresa pelo programa de capacitação. Além disso, apenas 16,67% dos funcionários do setor tático reconhecem que as medidas de capacitação contemplam unidades separadamente, ao contrário do nível operacional, que apresentou posicionamentos distintos nesse aspecto. Para 16,67% dos funcionários do nível operacional, não há alcance total de iniciativas de capacitação em todos os setores da empresa. Ademais, 27,78% e 44,44% do grupo operacional reconhece que os planos de capacitação contemplam unidades separadamente e contempla funcionários

separadamente. A partir dessas informações é possível observar que os funcionários do nível tático têm maior acesso às iniciativas de capacitação, ao contrário dos funcionários do nível operacional.

	Muito		Pouco		Desconhece		Não respondeu		Total respostas	
	Tático	Operac.	Tático	Operac.	Tático	Operac.	Tático	Operac.	Tático	Operac.
Você está familiarizado com o Programa de Gestão do Conhecimento da sua organização?	1	2	3	14	2	2	0	0	6	18
Há influência da alta gerência sobre os padrões de comunicação da organização?	4	7	1	6	1	5	0	0	6	18
Há transparência no processo decisório da alta gerência em relação aos funcionários da organização?	0	6	2	8	4	4	0	0	6	18
A alta gerência está ativamente envolvida na tentativa de melhorar os processos internos da organização (fluxo de informação, fluxo de trabalho, estrutura organizacional)?	2	5	4	10	0	3	0	0	6	18
A relação entre os funcionários é importante para que se produzam resultados?	6	18	0	0	0	0	0	0	6	18
O horário de trabalho é flexível de forma a permitir a realização de atividades de aprendizagem (cursos, treinamentos, estudo de formação)?	1	8	5	10	0	0	0	0	6	18
É possível que um funcionário modifique uma atividade realizada dentro da empresa?	1	10	4	8	1	0	0	0	6	18
As mudanças e melhorias na organização ocorrem de forma rápida (atividades, condições de trabalho, estrutura física)?	0	1	6	16	0	1	0	0	6	18
É frequente a comunicação da alta gerência com os empregados (e-mail, memorando, boletim)?	4	8	2	9	0	1	0	0	6	18

Quadro 3: Percepções da Gestão do Conhecimento observados na organização
Fonte: Dados primários

De acordo com o quadro 3, é possível observar o número de respondentes que identificaram alternativas referentes à cada dimensão relativa a gestão do conhecimento na organização. A partir da análise dos dados apresentados no quadro 3 nota-se que há divergências entre as percepções dos funcionários do nível tático e operacional. As informações mais discrepantes apontam que nenhum dos funcionários do nível tático reconhece que há muita transparência no processo decisório da alta gerência em relação aos funcionários da organização, enquanto 33,33% do setor operacional afirma que há muita transparência. Por outro lado, 33,33% dos funcionários do nível tático reconhecem que há pouca transparência no processo decisório da alta gerência em relação aos funcionários da organização, enquanto 44,44% do setor operacional corroboram.

É importante notar que 100% dos funcionários de ambos os níveis afirmam que a relação entre funcionários é diretamente proporcional à produção de resultados. Com isso, é possível inferir que os setores tático e operacional percebem a importância dos relacionamentos internos e seus impactos na produtividade da empresa. Ao mesmo tempo, 66,67% dos funcionários do nível tático acreditam que é pouco provável que um funcionário modifique uma atividade realizada dentro da empresa, enquanto 44,44% do operacional afirmam o mesmo. Assim, como foi visto no quadro 1, 83,33% dos respondentes do nível tático reconhecem que a organização preza pela participação prática daqueles que propuseram novas ideias, enquanto 44,44% dos funcionários do nível operacional afirmam o mesmo, mas ainda há o sentimento de que é pouco provável que um ou mais funcionários possam realizar mudanças em processos organizacionais.

Quanto às mudanças operacionais, funcionários do nível tático e operacional reconhecem que a alta gerência está ativamente envolvida na tentativa de melhorar os processos internos da organização. Mesmo assim, 100% dos funcionários do nível tático reconhecem que as mudanças e melhorias organizacionais ocorrem de forma pouco ágil, enquanto 88,89% do operacional corroboram. Nesse aspecto, nota-se pouca divergência entre os posicionamentos de ambos os grupos, demonstrando que definitivamente as melhorias internas acontecem de forma pouco ágil. Assim, de forma geral, foi possível verificar que 38,89% percebem que há muitas práticas voltadas à gestão do conhecimento na organização, 50% percebem que há poucas práticas nesse sentido, e 11,11% desconhecem qualquer prática voltada à gestão do conhecimento.

Documentos Oficiais	1	8	5	8	0	1	0	1	6	18
Publicações	2	1	4	17	0	0	0	0	6	18
Noticiários, boletins	1	6	4	12	1	0	0	0	6	18
Videoconferências, fóruns eletrônicos	0	2	3	7	3	7	0	2	6	18
Dados estatísticos	0	7	4	4	2	5	0	2	6	18
Informações e publicações externas	2	2	2	11	2	3	0	2	6	18
Conhecimento sobre processos internos	1	1	4	8	1	8	0	1	6	18
Conhecimento sobre clientes e beneficiários	1	1	2	7	3	8	0	2	6	18
Informação do tipo “saber-fazer”	1	0	3	11	2	5	0	2	6	18

Quadro 5: Percepções sobre a qualidade de materiais e conhecimentos da organização

Fonte: Dados primários

Por fim, o quadro 5 procurou estabelecer relações entre as percepções dos funcionários dos setores tático e operacional, quanto à qualidade dos materiais desenvolvidos pela organização, bem como os conhecimentos compartilhados pelos indivíduos envolvidos com os processos internos e externos. Nesse sentido, é possível observar que grande parte dos funcionários de ambos os setores apontaram como média a qualidade de itens como: documentos oficiais; publicações; noticiários, boletins; e videoconferências. É importante notar que, para as videoconferências, 50% dos funcionários do nível tático reconhecem que sua qualidade é baixa, enquanto 38,89% do nível operacional concordam.

Quanto aos dados estatísticos disponibilizados pela organização, nenhum dos funcionários do nível tático reconhece que sua qualidade é alta, enquanto 38,89% dos

funcionários do nível operacional consideram alta. Além disso, no que diz respeito à gestão do conhecimento, 17% dos funcionários do nível tático reconhecem que a qualidade dos conhecimentos internos é baixa, enquanto 44,44% do nível operacional corrobora. 50% dos funcionários do nível tático reconhecem que a qualidade dos conhecimentos sobre clientes é baixa, enquanto 44,44% do nível operacional afirma o mesmo. 50% dos funcionários do nível tático reconhecem que a qualidade das informações acerca das práticas de serviços é média, enquanto 61,11% do nível operacional percebem o mesmo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como aponta Batista (2005), o contexto em que se encontra a gestão do conhecimento nos órgãos públicos não se mostra favorável ao desenvolvimento de iniciativas voltadas ao compartilhamento de informações entre os funcionários, o que impede a formalização de novos processos e a valorização de ideias dos funcionários. De acordo com a pesquisa desenvolvida, foi possível observar que essa realidade ainda se faz presente em determinados aspectos, como por exemplo, o acesso a informação de um setor em detrimento do outro, como é o caso do nível tático e o nível operacional da organização analisada nesta pesquisa.

Conforme os dados demonstraram, nota-se que há divergências entre as percepções dos funcionários do nível tático e operacional acerca da gestão do conhecimento. As informações apontam que grande parte dos funcionários do nível tático reconhecem que a organização possui programas de treinamento e de valorização do conhecimento pessoal bem definidos, enquanto menos da metade dos funcionários do nível operacional reconhecem a existência de iniciativas formais que buscam pelo desenvolvimento da gestão do conhecimento. Além disso, menos da metade dos funcionários do nível tático afirmam que não há incentivos para programas voltados ao conhecimento, isso significa que a maioria confirma a existência de tais incentivos. Contudo, nenhum funcionário do nível operacional corrobora essa afirmação, reafirmando sua exclusão dos processos que envolvem a GC.

De acordo com Luo e Lee (2013) e Ruppel e Harrington (2001), iniciativas voltadas à gestão do conhecimento dependem de aspectos que envolvem relacionamentos e interação pessoal. No entanto, nenhum dos funcionários de ambos os níveis afirmam que os relacionamentos e trocas de ideias entre indivíduos de setores

diferentes é excelente. Poucos a definem como uma boa relação, e exatamente a metade dos funcionários definem como regular. Como a GC depende de boas condições de relacionamento e interdepartamentalização, é possível afirmar que a organização estudada ainda não oferece uma estrutura adequada para oferecer iniciativas voltadas à GC, já que a abrangência dos relacionamentos deve estar concentrada na organização como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Alda Rosana; BOTELHO, Delane. Construção de questionários. In: BOTELHO, Delane. ZOUAIN, Deborah Moraes. (Org.) **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BATISTA, F. F. et al. Gestão do conhecimento na administração pública. Brasília: IPEA, 2005. Disponível em: < <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/892> >. Acesso em: 20 dez. 2014.

BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA— Organizational Knowledge Assessment. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 48, n. 4, 2014.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas 2010.

KARKOULIAN, Silva; MESSARRA, Leila Canaan; MCCARTHY, Richard. The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, v. 17, n. 4, p. 511-526, 2013.

KERLINGER, Fred N. Metodologia de pesquisa em ciências sociais. 5. Ed. São Paulo: EPU – GRUPO GEN, 1980.

LI, Jessica et al. Workplace learning: the roles of knowledge accessibility and management. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 4, p. 347-364, 2009.

LUO, Shih-Hsiung; LEE, Gwo-Guang. Key factors for knowledge management implementation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, v. 41, n. 3, p. 463-475, 2013.

MALHOTRA, Naresh k. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NAKAZATO, Pettersen; NETO, Luís Moretto; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel. CONTRIBUIÇÃO DE UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTOS COM CLIENTES (CRM) NOS RESULTADOS FINANCEIROS: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA Z. **Revista Alcance**, v. 17, n. 1, p. 048-057, 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Elsevier Brasil, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUPPEL, Cynthia P.; HARRINGTON, Susan J. Sharing knowledge through intranets: a study of organizational culture and intranet implementation. *Professional Communication, IEEE Transactions on*, v. 44, n. 1, p. 37-52, 2001.

STAKE, Robert E. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**: Third Edition. London: Sage, 2005, p. 443-466

TRUJILLO FERRARI, A. *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo. McGraw-Hill. 1982.

TSENG, Fan-Chuan; FAN, Yen-Jung. Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of business ethics*, v. 101, n. 2, p. 325-342, 2011.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.