

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Hélder Godinho da Fonseca

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
a percepção de gerentes intermediários do setor brasileiro de  
energia elétrica**

Belo Horizonte

2016

**Hélder Godinho da Fonseca**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:**  
a percepção de gerentes intermediários do setor brasileiro de energia  
elétrica

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo.

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações.

Área de concentração: Organização e estratégia.

Belo Horizonte

2016



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **HÉLDER GODINHO DA FONSECA**

Matrícula: 770658

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

TÍTULO: **GESTÃO DO CONHECIMENTO: a percepção de gerentes intermediários do setor brasileiro de energia elétrica.**

DATA: 11/03/2016

BANCA EXAMINADORA:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
ORIENTADORA  
Faculdade Novos Horizontes

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Talita Ribeiro da Luz  
Faculdade Novos Horizontes

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cristiana Fernandes De Muylder  
FUMEC

---

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de Hélder Godinho da Fonseca, sob a orientação do Profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "GESTÃO DO CONHECIMENTO: a percepção de gerentes intermediários do setor brasileiro de energia elétrica", contendo \_\_\_\_\_ páginas.

Dados da revisão:

- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 23 de fevereiro de 2016.

Profa: Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: \_\_\_\_\_



À minha esposa Andréa, pela compreensão da minha ausência durante as longas horas necessárias para a elaboração deste trabalho, e pelo carinho e o apoio sempre presentes.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus filhos, Júnia e Gabriel, pela luz e inspiração que trouxeram e trazem para a minha vida.

Aos meus pais, Benjamim (em memória) e Maria do Rosário, por ensinar-me, cada um à sua maneira, o valor do conhecimento e da educação.

À minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, pelo constante incentivo à superação de meus limites e por abrir-me os olhos para uma nova visão do mundo gerencial.

À banca de qualificação, formada pela Prof.<sup>a</sup> Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, pela Prof.<sup>a</sup> Dra. Caíssa Veloso e Souza e pelo Prof. Dr. Luiz Carlos Honório, pelos sábios e preciosos conselhos.

Aos gerentes participantes da pesquisa, que, com confiança e generosidade colaboraram fornecendo informações relevantes, sem as quais este estudo não seria possível.

A todos os que, de alguma maneira, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, os quais certamente eu não conseguiria enumerar.

## RESUMO

Embora a gestão do conhecimento tenha sido o tema de numerosas pesquisas científicas a partir dos anos 1990, ainda é pouco difundida entre os gestores intermediários das organizações brasileiras. O objetivo da presente pesquisa foi investigar as percepções de gestores intermediários de organizações do setor de energia elétrica nacional sobre a gestão do conhecimento relacionada às suas funções. A escolha desse setor industrial e de serviços como ambiente para a pesquisa deveu-se à sua característica tecnológica, intensiva em conhecimentos, e às profundas transformações organizacionais que nesse setor têm ocorrido desde o final dos anos 1980, as quais aumentaram a complexidade das funções e dos desafios impostos aos seus gestores. As referências teóricas foram distribuídas nos tópicos: gestão do conhecimento; função gerencial; e gerência intermediária e seus papéis e desafios nas organizações. Como técnica metodológica, propôs-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e com a utilização do método *survey*, que foi operacionalizado por meio de um questionário estruturado e autoaplicado, contendo questões fechadas e abertas, que foi respondido por 242 gestores intermediários de oito organizações do setor elétrico. Para análise dos dados, foram utilizadas técnicas estatísticas univariadas e bivariadas, assim como técnicas qualitativas de análise de conteúdo para os dados obtidos a partir das questões abertas. Os resultados indicaram que os gestores intermediários do setor elétrico compreendem a abrangência conceitual da gestão do conhecimento, embora as suas práticas sejam limitadas pela ausência de vinculações claras do tema às estratégias das organizações, assim como pela reduzida participação dos gestores intermediários na elaboração das estratégias. Constatou-se, também, que as ações de gestão do conhecimento prevalentes são restritas aos ambientes internos das organizações, não contam com participação significativa de instituições acadêmicas ou de pesquisa e baseiam-se em iniciativas individuais, descentralizadas e não coordenadas de empregados experientes das organizações.

Palavras-chave: Gerência intermediária. Gestão do conhecimento. Setor elétrico.

## **ABSTRACT**

Although knowledge management has been the subject of scientific research since the years 1990, it is still not widespread among middle managers of Brazilian organizations. The objective of the present research was to investigate how middle managers of electric power organizations understand knowledge management and how it relates to their duties. The choice of this industry as environment for the research was due to its technological and knowledge-intensive feature, as well as to the intense restructuring that have taken place in the Brazilian electric power industry since the late 1980, which significantly increased the complexity of the tasks and challenges faced by their managers. The theoretical references were distributed in the topics: knowledge management; management; and middle management and its roles and challenges in the organizations. A survey was the methodological strategy used, which was conducted through a self-administered, structured questionnaire, containing closed and open questions that were answered by 242 middle managers of eight electric power organizations. For data analysis univariate and bivariate statistical techniques were applied, as well as content analysis techniques of the qualitative data obtained from the open questions. The results indicated that the middle managers have a comprehensive understanding of knowledge management, although their practices are limited by the absence of a clear binding of the theme to the organizations strategies, as well as by the reduced participation of the middle managers in the development of the strategies. It was also noted that the prevalent knowledge management initiatives are restricted to the electric power organizations internal environments, without significant participation of academic or research institutions, and that they are based on individual, decentralized and uncoordinated initiatives, proposed by experienced employees.

Keywords: Middle management. Knowledge management. Electric power industry.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A espiral de criação do conhecimento organizacional.....	39
Figura 2 – A gestão vista em seus três planos.....	55
Figura 3 – Níveis gerenciais da organização.....	58
Figura 4 – Os papéis estratégicos dos gestores intermediários .....	65
Figura 5 – A prática dos papéis estratégicos pelos gestores. ....	143
Quadro 1 – Atividades das lideranças na criação do conhecimento .....	42
Quadro 2 – Artigos sobre gestão do conhecimento - Anpad.....	161
Quadro 3 – Estratégia de análise de dados .....	188
Quadro 4 – Questões associadas aos papéis gerenciais.....	189
Quadro 5 – Sumário dos resultados obtidos. ....	190

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de empregados no setor elétrico - Brasil .....	33
Tabela 2 – Amplitude de controle do nível gerência e supervisão. ....	74
Tabela 3 – Descrição dos pesquisados em relação à organização.....	87
Tabela 4 – Descrição dos pesquisados em relação ao sexo. ....	88
Tabela 5 – Descrição dos pesquisados em relação à idade. ....	88
Tabela 6 – Descrição dos pesquisados em relação à escolaridade.....	88
Tabela 7 – Descrição dos pesquisados em relação ao cargo. ....	89
Tabela 8 – Descrição dos pesquisados em relação ao tamanho da equipe. ....	89
Tabela 9 – Descrição dos pesquisados conforme a composição da equipe. ....	90
Tabela 10 – Categorias de conceitos de gestão do conhecimento (GC). ....	91
Tabela 11 – Conceitos e ideias associados à gestão do conhecimento .....	92
Tabela 12 – Correlação: percepção da GC em relação à organização.....	94
Tabela 13 – Correlação: percepção da GC em relação ao sexo do pesquisado.....	95
Tabela 14 – Correlação: percepção da GC em relação à idade.....	95
Tabela 15 – Correlação: percepção da GC em relação à escolaridade. ....	96
Tabela 16 – Correlação: percepção da GC em relação ao tempo na função.....	96
Tabela 17 – Correlação: percepção da GC em relação ao tamanho da equipe.....	97
Tabela 18 – Entendimento da Gestão do Conhecimento.....	97
Tabela 19 – GC como responsabilidade da área de RH. ....	98
Tabela 20 – GC como responsabilidade da área de TI.....	99
Tabela 21 – GC como responsabilidade da diretoria da organização. ....	99
Tabela 22 – GC como responsabilidade do gerente de cada unidade.....	100
Tabela 23 – Atribuição de responsabilidade pela GC na organização. ....	101
Tabela 24 – Atores organizacionais responsáveis pela GC. ....	101
Tabela 25 – Correlação: percepção da GC e responsabilidade do RH.....	102
Tabela 26 – Correlação: percepção da GC e responsabilidade da TI.....	103
Tabela 27 – Correlação: percepção da GC e responsabilidade da diretoria. ....	103
Tabela 28 – Correlação: percepção da GC e responsabilidade do gerente.....	104
Tabela 29 – Reconhecimento da responsabilidade pela condução da GC. ....	105
Tabela 30 – Percepção se os profissionais antigos devem sempre ser retidos. ....	107
Tabela 31 – Novos paradigmas requerem pessoas jovens.....	107
Tabela 32 – Percepção se reter pessoas experientes é prioridade da GC. ....	108
Tabela 33 – Percepção do objetivo da GC como gerenciamento da organização. .	109
Tabela 34 – A GC contribui para os resultados da organização? .....	110
Tabela 35 – Principais ações de GC praticadas na organização. ....	112
Tabela 36 – Ações inovadoras de GC conduzidas pelos pesquisados. ....	114
Tabela 37 – Consequências da redução de pessoas para a GC. ....	117
Tabela 38 – Combinando ações a organização tem tido sucesso na GC .....	118
Tabela 39 – O compartilhamento do conhecimento é incentivado.....	119
Tabela 40 – A GC é um tema priorizado na estratégia. ....	119
Tabela 41 – Fatores facilitadores para o sucesso das ações de GC .....	120
Tabela 42 – Principais obstáculos para o sucesso das ações de GC .....	123
Tabela 43 – Percepção de conforto como instrutor ou facilitador da GC. ....	126
Tabela 44 – Consigo conciliar a GC a outras demandas da organização.....	127
Tabela 45 – Conforto dos gestores com o seu papel relacionado à GC. ....	128
Tabela 46 – Frequência com que apoiou iniciativa de GC proposta pela equipe....	129

Tabela 47 – Frequência com que negociou cooperação para iniciativa de GC.....	129
Tabela 48 – Frequência com que apresentou iniciativa à gerência superior.....	130
Tabela 49 – Frequência com que informou a gerência superior sobre GC .....	131
Tabela 50 – Frequência com que aconselhou a gerência superior sobre GC.....	131
Tabela 51 – Frequência com que influenciou a gerência superior .....	132
Tabela 52 – Frequência com que encorajou a equipe em processo de mudança ..	132
Tabela 53 – Frequência com que ouviu a equipe sobre as suas dúvidas. ....	133
Tabela 54 – Frequência com que atuou para implantar mudança organizacional. .	134
Tabela 55 – Frequência com que participou da elaboração da estratégia. ....	134
Tabela 56 – Frequência com que esclareceu suas dúvidas sobre a estratégia. ....	134
Tabela 57 – Correlação entre a forma de atuação e o sexo dos pesquisados.....	136
Tabela 58 – Correlação entre a forma de atuação e a idade dos pesquisados. ....	137
Tabela 59 – Correlação entre a forma de atuação e a escolaridade.....	138
Tabela 60 – Correlação entre a forma de atuação e o tempo de experiência. ....	139
Tabela 61 – Correlação entre a forma de atuação e o tamanho da equipe. ....	140
Tabela 62 – Contribuição para formulação da estratégia de GC.....	141
Tabela 63 – Papéis estratégicos e ações inovadoras de GC.....	143

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Amforp – American Foreign Power Company

Aneel – Agência Nacional de Energia Elétrica

Anpad – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEEE – Comissão / Companhia Estadual de Energia Elétrica

Cemig – Centrais Elétricas de Minas Gerais

Cepel – Centro de Pesquisa de Energia Elétrica

Cerj – Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro

Cesp – Centrais Elétricas de São Paulo

Chesf – Companhia Hidro Elétrica do São Francisco

CMSE – Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico

CNAEE – Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica

CRC – Conta de Resultados a Compensar

DNAE – Departamento de Águas e Energia

DNAEE – Departamento de Águas e Energia Elétrica

Eletrobrás – Centrais Elétricas Brasileiras

Eletronorte – Centrais Elétricas do Norte do Brasil

Eletrosul – Centrais Elétricas do Sul do Brasil

Enanpad – Encontro da Assoc. Nac. de Pós-Grad. e Pesquisa em Administração

EDP – Eletricidade de Portugal

EDF – Electricité de France

EPE – Empresa de Pesquisa Energética

Escelsa – Espírito Santo Centrais Elétricas

GC – Gestão do Conhecimento

GCOI – Grupo Coordenador da Operação Interligada

GCPS – Grupo Coordenador do Planejamento dos Sistemas Elétricos

MAE – Mercado Atacadista de Energia

ONS – Operador Nacional dos Sistemas Elétricos

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIE – Produtor Independente de Energia

PND – Programa Nacional de Desestatização

PRS – Plano de Recuperação Setorial

RAE – Revista de Administração de Empresas

READ – Revista Eletrônica de Administração

RESEB – Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro

SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

SPSS – Statistical Package for the Social Science

TCU – Tribunal de Contas da União

VBC – Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	Apresentação do problema .....	17
1.2	Objetivos .....	20
1.2.1	Objetivo geral.....	20
1.2.2	Objetivos específicos.....	20
1.3	Justificativa.....	20
<b>2</b>	<b>O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO.....</b>	<b>24</b>
2.1	A ação do Estado na formação do setor elétrico brasileiro .....	24
2.2	A crise e a reforma do setor elétrico.....	27
2.3	Os impactos das reformas institucionais nas organizações do setor...	31
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>36</b>
3.1	Gestão do conhecimento.....	36
3.1.1	O conhecimento e a sua criação nas organizações .....	36
3.1.2	A gestão do conhecimento nas organizações .....	43
3.2	Função gerencial .....	47
3.2.1	Perspectivas sociológicas dos estudos sobre a gestão.....	48
3.2.2	Evolução histórica dos estudos sobre a gestão.....	52
3.3	Gerência intermediária: papéis e desafios nas organizações.....	60
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>72</b>
4.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa .....	72
4.2	Definição do universo, população e amostra do estudo .....	73
4.3	Técnicas de coleta dos dados .....	79
4.4	Técnicas de análise dos dados .....	82
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>87</b>
5.1	Descrição da amostra de dados.....	87
5.2	Entendimento conceitual da GC.....	90
5.3	Ações praticadas e novas iniciativas de GC.....	111
5.4	Impactos, facilidades e dificuldades para a GC.....	116
5.5	Atuação dos pesquisados na construção das estratégias de GC .....	128
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>145</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>153</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>161</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Nos ambientes organizacionais complexos, caracterizados por intensas competições e transformações sociais e tecnológicas, que prevalecem desde a década de 1980, tem sido crescente o reconhecimento da importância que o conhecimento e a sua gestão têm para o progresso e, mesmo, para a sobrevivência das organizações industriais e de serviços (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; TEIXEIRA FILHO, 2000; CHOO, 2006).

Nesses ambientes, conceitos como ativos intangíveis, capital humano, organização do conhecimento, organização de aprendizado e sociedade do conhecimento, dentre outros, têm sido elaborados para explicar fatores diferenciadores de sucesso e novas formas de caracterização e orientação de sociedades e organizações empresariais modernas (DRUCKER, 1988; SENGE, 1998; SVEIBY, 1999; CHOO, 2006).

Entretanto, as tentativas de definir esses conceitos frequentemente levam à confusão entre a gestão do conhecimento (GC) e a gestão da informação, sendo que esta é menos abrangente do que aquela, uma vez que a informação pode ser considerada como apenas um componente do conhecimento. Assim, a GC vai além da gestão da informação, pois incorpora aspectos como a criação, o uso e o compartilhamento de informações e de conhecimentos, assim como a criação de um contexto ou ambiente organizacional adequado para o fomento do conhecimento (ALVARENGA NETO, 2008).

Reconhece-se, na gestão do conhecimento, adicionalmente, uma natureza complexa, ao se considerar a premissa de que o conhecimento só existe na mente humana (donde advém seu caráter implícito, tácito, subjetivo e de não transferência ou compartilhamento com facilidade ou espontaneidade), e de que, fora da mente humana, ele é traduzido como informação, ou como conhecimento ou saber explícito (ALVARENGA NETO, 2008).

Portanto, enquanto visões mais funcionalistas e processuais associam a GC à manutenção da acessibilidade aos conhecimentos e informações dispersos na

organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), ou a definem como uma “coleção de processos responsáveis pela criação, disseminação e utilização do conhecimento, visando atingir plenamente os objetivos da organização” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 22), ao considerar-se a premissa do parágrafo anterior, pode-se concluir que o ato de “gerenciar conhecimento” representa, na realidade, uma metáfora, e o que se faz, na realidade, é apenas promover ou estimular o conhecimento, por meio da viabilização de contextos organizacionais favoráveis à criação, ao uso e ao compartilhamento de informações e conhecimentos (ALVARENGA NETO, 2008).

O reconhecimento da importância da gestão do conhecimento no cenário organizacional acontece em um momento em que setores industriais e de serviços com bases tecnológicas intensivas em conhecimento, como o de energia elétrica, são desafiados a se reinventarem, para atender a novos requisitos de qualidade e competitividade impostos pelo ambiente. No Brasil, esse desafio aconteceu a partir da década de 1990, quando, seguindo uma tendência mundial de redução da intervenção dos Estados nos setores elétricos, ocorreu uma significativa revisão na regulação dos serviços de eletricidade, com foco na busca de atratividade para o capital de novos agentes investidores no setor (PAIXÃO, 2000; CACHAPUZ, 2003; PRAÇA; FURST, 2012).

A implantação da indústria de energia elétrica no Brasil foi marcada, até a década de 1930, predominantemente por investimentos privados, nacionais e internacionais. Entretanto a maior expansão dessa indústria, ocorrida a partir da década de 1950, caracterizou-se por uma participação acentuada do Estado, tanto na construção dos sistemas físicos quanto na formação dos quadros de técnicos e gestores do setor (CACHAPUZ, 2003; PRAÇA; FURST, 2012).

O esgotamento da capacidade de investimento do Estado no setor elétrico, verificado na década de 1980, deu lugar, a partir dos anos 1990, a um novo ambiente regulatório e comercial, em que as ênfases das organizações do setor passaram, de forma rápida, da excelência tecnológica para a eficiência operacional e para a eficiência na gestão. No dia a dia do setor, as questões prevalentes passaram a ser a modicidade tarifária e a pressão para a redução em curto prazo dos custos, em especial dos custos com as pessoas.

As mudanças então acontecidas no setor elétrico nacional seguiram a onda de reestruturações administrativas, que se propaga no Brasil e no mundo ao longo da década de 1990. Nesse período, segundo Floyd e Wooldridge (1994), as pessoas nos processos e funções de intermediação nas organizações foram consideradas responsáveis pelo aumento da distância entre o cliente e a resposta corporativa, o que deu início a uma onda de reengenharia voltada para remover esse obstáculo e reorganizar a divisão do trabalho em torno de processos mais “horizontais”.

As reestruturações das organizações, ao apoiarem-se em programas de mudanças culturais e tecnológicas na busca do aumento da cooperação horizontal e de um estilo de gestão mais participativo, visando maior produtividade e competitividade, frequentemente provocaram a eliminação de cargos e estruturas gerenciais e o redesenho de cargos operacionais, que resultaram em modificações nas práticas de trabalho dos gerentes remanescentes e, conseqüentemente, no aumento do mal-estar característico dos ocupantes dos cargos gerenciais intermediários (DAVEL; MELO, 2005).

Conforme relatam Floyd e Wooldridge (1994), nas organizações norte-americanas reestruturadas no período de 1988 a 1994, cerca de 20% da redução dos postos de trabalho envolveu cargos de gerência intermediária, o que teria acarretado, de forma não prevista, a perda de habilidades valiosas.

No entanto, especialmente nos cenários de reestruturação organizacional, os gestores intermediários têm o seu valor aumentado, uma vez que, em acréscimo à sua função tradicional de ligação entre a alta gerência e o nível operacional das organizações (MINTZBERG, 2003), a eles são atribuídos papéis fundamentais na redução e absorção das incertezas decorrentes dos eventos não antecipados nos momentos de mudança organizacional (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997; DAVEL; MELO, 2005; TONELLI; BASTONI, 2007), assim como no processo de criação do conhecimento organizacional, em que eles sintetizam o conhecimento tácito dos empregados da linha de frente e dos executivos seniores, explicitando esse conhecimento e o incorporando a novos produtos e tecnologias (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Adicionalmente, conforme assinalam Floyd e Wooldridge (1994), a possibilidade de contribuição dos gerentes intermediários para a formulação da estratégia organizacional, em ambientes de mudanças, pode ser expressa por meio de um modelo que descreve quatro papéis (sintetizador de informações, patrocinador de alternativas, facilitador da adaptação e implantador da estratégia), por meio dos quais eles afetam a capacidade de a organização descobrir novas oportunidades, aplicar os conhecimentos existentes de forma eficiente e acumular novos conhecimentos ou recursos, quando os existentes tornarem-se obsoletos. Em suma, reagir às mudanças ambientais e inovar, diferenciando-se das demais e garantindo um desempenho econômico superior e duradouro.

Conceituada como uma coleção de processos ou como uma nova forma de repensar a gestão das organizações, a gestão do conhecimento também faz parte do núcleo das atribuições dos gestores intermediários que a executam, segundo Sammer (2003), nas diversas possibilidades a eles disponibilizadas para influenciar processos de aprendizado individuais, tais como: a promoção de situações que acelerem o aprendizado prático; o encorajamento de iniciativas de ampliação de escopo ou responsabilidades de funções; a criação de momentos para reflexão e comparação sistemática de expectativas e resultados; e o estabelecimento de uma cultura aberta para mudanças, na qual as pessoas podem admitir erros e aprender com eles.

A atuação dos gestores intermediários é também relevante para o processo de aprendizado organizacional, que acontece à medida que, negociando entre requisitos divergentes, demandas situacionais e a estratégia estabelecida, esses gestores comunicam informações nos dois sentidos, entre os ocupantes do nível gerencial operacional e a alta direção da organização (FLOYD; LANE, 2000).

### **1.1 Apresentação do problema**

As reestruturações dos setores de energia elétrica ensejam reflexões e preocupações relevantes para as sociedades atendidas por esses setores industriais, não apenas no Brasil, mas também em economias avançadas como a dos Estados Unidos da América, em que a perda de conhecimentos acumulados

resultante de ondas de aposentadorias incentivadas e do envelhecimento da força de trabalho remanescente, já é considerada uma ameaça potencial para a capacidade de prestação de serviços com produtividade e confiabilidade pelo setor elétrico (ASHWORTH, 2006).

Considera-se também, nos Estados Unidos, que falhas nos processos de reposição das habilidades das pessoas que se aposentam e deficiências no treinamento dos trabalhadores em novas tecnologias emergentes, associadas à eficácia reduzida dos processos praticados de captura e transferência de conhecimentos, poderão aumentar o estresse sobre os sistemas elétricos norte-americanos, com consequências negativas para os consumidores daquele país (LAVE; ASHWORTH; GELLINGS, 2007).

No caso do setor de energia elétrica brasileiro, os rápidos processos de redução dos quadros próprios e de terceirização de postos de trabalho, ocorridos nas organizações que passaram por processos de reestruturação, ocasionaram significativas reduções na média de idade e no nível de experiência (e conhecimento tácito) dos seus trabalhadores e impuseram desafios ainda maiores aos seus gestores (MOREIRA, 2006).

As reestruturações setoriais afetaram, também, os processos tradicionais de capacitação de pessoal da indústria de energia elétrica nacional, uma vez que, no ambiente de maior competição e restrição de quadros, instituído desde os anos 1990, deixou de existir o modelo de atuação colegiada, no qual as concessionárias, por meio de parcerias com diversas entidades acadêmicas, incentivaram fortemente o desenvolvimento do conhecimento nas organizações do setor (RIBEIRO, 2003; PRAÇA; FURST, 2012).

Nesse cenário, entende-se que a gestão do conhecimento pode auxiliar na transição quantitativa e qualitativa dos quadros do setor de energia elétrica nacional, oferecendo meios de as organizações ganharem flexibilidade interna quando necessário, sem perder o saber (tácito), que deve ser mapeado (onde está localizado? quem o detém?), registrado (transformado o saber implícito em um saber explícito) e disseminado.

Observa-se, entretanto, que os conceitos associados à gestão do conhecimento ainda são pouco conhecidos pelos gestores em geral, conforme observaram Barradas e Campos Filho (2008), em pesquisa sobre as tendências em gestão do conhecimento no Brasil no período de 1997 a 2006. Em sua pesquisa, os autores verificaram que, na opinião de 60% dos especialistas pesquisados, o tema “gestão do conhecimento” era desconhecido pelos gerentes (e a maior parte dos executivos), confundido ou desvirtuado nas organizações.

Essa percepção de desconhecimento foi corroborada por Cherman e Rocha-Pinto (2013), em seu estudo sobre a visão da academia sobre a gestão do conhecimento no Brasil. As autoras identificaram que, dentre as dificuldades que têm alimentado os estudos sobre o tema, encontravam-se os conflitos de gerenciamento entre as áreas de planejamento estratégico, recursos humanos, tecnologia da informação e alta gestão, assim como a falta de entendimento dos membros organizacionais acerca dos projetos de gestão do conhecimento.

Em pesquisa com gestores intermediários de uma organização de grande porte do setor elétrico brasileiro, Fonseca e Melo (2015) constataram a existência de uma maior disseminação conceitual da gestão do conhecimento junto ao público gerencial da organização pesquisada, do que a encontrada em estudos anteriores.

Fonseca e Melo (2015) constataram, ainda, a existência na organização de inúmeras iniciativas descentralizadas de gestão dos conhecimentos considerados estratégicos ou críticos, compondo o que poderia ser considerada uma cultura corporativa intuitiva e informal sobre o tema. Entretanto a eficácia dessas iniciativas era limitada pela inexistência, na organização, de um plano estratégico da gestão do conhecimento, que as orientasse, coordenasse, unificasse e potencializasse.

Considerando-se, então, a possibilidade de essa realidade de desconhecimento e conflitos sobre o tema da gestão do conhecimento estar presente nas organizações do setor nacional de energia elétrica, este trabalho buscou responder à seguinte pergunta: como os gestores intermediários das organizações do setor brasileiro de energia elétrica compreendem e praticam a gestão de conhecimento?

## **1.2 Objetivos**

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral da pesquisa foi identificar e analisar as percepções dos gerentes intermediários de organizações do setor de energia elétrica brasileiro, sobre a gestão do conhecimento e a relação desta com as suas funções e atividades gerenciais.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos da pesquisa foram:

- a) Investigar o entendimento dos conceitos relacionados à gestão do conhecimento (GC), por parte dos gerentes intermediários de organizações do setor elétrico nacional;
- b) Identificar as principais ações praticadas e as novas iniciativas de GC sugeridas por esses gestores;
- c) Investigar as facilidades, as dificuldades e os impactos percebidos por esses gestores, na prática da GC relacionada às suas funções;
- d) Analisar quais papéis gerenciais propostos por Floyd e Wooldridge (1994) são usados pelos gestores com o objetivo de contribuir para a construção das estratégias de GC das organizações do setor elétrico.

## **1.3 Justificativa**

A despeito do significativo número de trabalhos científicos produzidos no Brasil sobre gestão do conhecimento, a partir da segunda metade da década de 1990, ainda é pequeno esse número em face da relevância social do tema, conforme concluíram De Oliveira Licório, Siena e De Araújo Almeida (2014), em sua análise

bibliométrica da produção disponibilizada na base de dados Scielo no período de 1990 a 2012.

Adicionalmente, poucas pesquisas produzidas, desde então, estudaram o relacionamento desse tema às preocupações cotidianas dos gestores, conforme pode ser constatado nos achados de Durante e Maurer (2007), que analisaram a produção sobre gestão do conhecimento disponível no banco de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad) e nas revistas *Ciência da Informação*, *Revista de Administração de Empresas (RAE)* e *Revista Eletrônica de Administração (READ)*, relativa ao período de 2000 a 2005. Nessa pesquisa, as autoras observaram que, em apenas seis, dentre 101 produtos analisados, os temas abordaram “competências gerenciais e essenciais”, enquanto os temas “liderança” e “processo decisório” apresentaram frequências ainda inferiores.

Em pesquisa similar, Santos *et al.* (2007) registraram que, dos 55 trabalhos sobre gestão do conhecimento apresentados no Enanpad no período de 2000 a 2005, apenas 5 (9%) abordavam os temas gestão de pessoas e relações de trabalho. O foco dos trabalhos, no período, estava vinculado à administração da informação, com 11 (20%) trabalhos.

Cherman e Rocha-Pinto (2013), em sua análise dos 69 artigos sobre gestão do conhecimento publicados no Enanpad no período de 2001 a 2012, dos quais somente dois trabalhos estavam classificados inicialmente na divisão de gestão de pessoas e relações de trabalho, concluíram sobre a existência de um aparente esgotamento dos estudos acadêmicos sobre gestão do conhecimento e que o foco das publicações encontrava-se nas áreas da estratégia e dos estudos organizacionais (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013).

Uma busca com a expressão “gestão do conhecimento”, realizada pelo autor deste estudo no sítio eletrônico da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), em 11 de dezembro de 2014, retornou, com referência ao período de 2006 a 2014, 97 artigos distribuídos em oito tipos de eventos.

Conforme pode ser verificado no APÊNDICE A, apenas seis desses artigos sugerem, em seus títulos, a abordagem da gestão do conhecimento associada às percepções dos gestores (artigos 15 e 58), suas motivações (artigo 84), ou considerações sobre papéis hierárquicos (artigos 30, 66 e 76), o que evidencia a reduzida atenção concedida a esses temas, nos estudos recentes produzidos nesse fórum.

A presente pesquisa foi desenvolvida no âmbito do curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, na área de concentração de 'Organização e estratégia' e dentro da linha de pesquisa 'Relações de poder e dinâmica das organizações'. Os estudos realizados nesta linha de pesquisa abordam as organizações como sistemas sociais, técnicos, culturais e a gestão do trabalho, sendo que gerência e conhecimento, abordados neste estudo, encontram-se dentre os temas de interesse desta linha de pesquisa.

Esta pesquisa justifica-se, assim, pela possibilidade de estender o conhecimento acadêmico sobre o grau de compreensão e sobre os aspectos relevantes do tema gestão do conhecimento para os gerentes intermediários de organizações de um setor industrial de serviços.

No aspecto organizacional, a pesquisa pode trazer contribuições para a melhoria dos processos e dos programas de gestão do conhecimento de organizações do setor de energia elétrica.

A pesquisa justifica-se, também, no campo social, uma vez que os seus resultados podem oferecer subsídios para o aperfeiçoamento da gestão dos conhecimentos necessários ao funcionamento de organizações provedoras de serviços considerados essenciais para a sociedade brasileira.

Com essas considerações, o estudo foi realizado e está estruturado em seis capítulos: a esta introdução, que contextualiza e justifica o estudo realizado, segue-se a ambiência da pesquisa. A seguir, é apresentado o referencial teórico, que norteou a pesquisa. O capítulo quatro descreve a metodologia utilizada para coleta e

análise dos dados e os capítulos restantes apresentam e discutem os resultados encontrados e registram as considerações finais.

## 2 O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

Visando caracterizar os ambientes em que a pesquisa foi realizada, apontam-se, a seguir, alguns aspectos históricos e estruturais sobre a indústria brasileira de energia elétrica, sobre a sua recente reformulação e os impactos dessa reformulação nas organizações do setor.

### 2.1 A ação do Estado na formação do setor elétrico brasileiro

Na segunda metade do século XIX, em especial a partir de 1870, o mundo presenciou o surgimento de diversas inovações científicas e tecnológicas, que foram responsáveis pela emergência dos Estados Unidos da América e da Europa Ocidental como líderes do progresso econômico global. Desse período, chamado Segunda Revolução Industrial e caracterizado pelo uso de novos materiais e fontes de energia na indústria, como o aço e a eletricidade, datam: as invenções do dínamo em 1867 por Werner von Siemens e da lâmpada elétrica, em 1879, por Thomas A. Edison; a inauguração da primeira usina elétrica, em Nova York em 1883 e a assinatura do *Electric Lighting Act* pela rainha Victoria da Grã-Bretanha, em 1882, o qual foi reconhecido como o primeiro instrumento regulatório mundial sobre energia elétrica (PAIXÃO, 2000).

A eletricidade, como nova fonte de energia, teve a sua introdução no Brasil em 1879 por meio de seis lâmpadas elétricas, acionadas por dois dinamos, que substituíram os lampiões de gás da Estação Central do Brasil, no Rio de Janeiro. Ressalta-se, também, a iniciativa pioneira de um minerador que, em 1883, construiu uma usina hidrelétrica em um afluente do rio Jequitinhonha, em Diamantina, Minas Gerais. No mesmo ano, foram inaugurados bondes elétricos em Niterói e em Campos. Já a primeira usina com a finalidade de serviço público de eletricidade foi a Usina Marmelos, construída em 1889 no rio Paraibuna, município de Juiz de Fora. Fechando o século XIX, em 1899, a *São Paulo Light and Power* recebeu a primeira concessão de serviço de energia elétrica no país (PAIXÃO, 2000).

As três primeiras décadas do século XX viram o crescimento do uso da energia elétrica no Brasil acontecer sobre a forma de sistemas independentes e isolados,

construídos por organizações com predomínio do capital privado e estrangeiro para atender preferencialmente os maiores centros urbanos. Em 1930, as concessionárias da organização *holding* canadense *Brazilian Traction, Light and Power*, mais conhecida como Light, em conjunto com as concessionárias do grupo norte-americano *American Foreign Power Company* (Amforp) supriam as cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Natal, Recife, Maceió, Salvador, Vitória, Belo Horizonte, Niterói, Curitiba e Porto Alegre, bem como diversas cidades no entorno dessas capitais e no interior paulista (CACHAPUZ, 2003; PRAÇA; FURST, 2012).

Não havia, então, uma regulamentação central. Embora a Lei 1.167, de 1906, autorizasse o governo federal a elaborar o Código de Águas, a discussão dessa legislação encontrava-se interrompida no Congresso Nacional desde 1923, vindo a ser promulgada em 10 de julho de 1934, já no regime de exceção institucional estabelecido pela Revolução de 1930. Assim, a livre expansão dos sistemas marcou as primeiras décadas do século, enquanto o período de 1930 a 1950 caracterizou-se pela intervenção estatal e pela regulamentação. Nesse período, o crescimento do consumo de energia elétrica suplantou significativamente a taxa de crescimento da capacidade instalada dos sistemas, levando à crise no suprimento de energia e a medidas de racionamento, durante a II Guerra Mundial (PAIXÃO, 2000).

O período de intensificação da intervenção do Estado no setor elétrico, a partir da Revolução de 1930 e até os anos 1960, teve como marcos: a criação do Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica (CNAEE), em 1939, com a missão de organizar o setor; a criação da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (Chesf), em 1945, como primeira intervenção direta do governo federal no campo da produção e transmissão de energia; a criação pelo governo gaúcho, em 1943, da Comissão Estadual de Energia Elétrica (CEEE), a qual formulou o primeiro plano de eletrificação regional do país; a criação da Centrais Elétricas de Minas Gerais (Cemig), em 1952; a criação pelo governo paulista de diversas empresas, em 1953, que posteriormente seriam reunidas na Centrais Elétricas de São Paulo (Cesp), em 1963, e a criação pelo governo federal, em 1957, da Centrais Elétricas de Furnas (CACHAPUZ, 2003; PRAÇA; FURST, 2012).

As décadas de 1960 a 1980 viram o aumento da amplitude da participação federal nos serviços de eletricidade, até então atendido predominantemente por capital privado. Em 1962, foi instalada a Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobrás), atuando como holding e passando a administrar o Fundo Federal de Eletrificação e a carteira de aplicações efetuadas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), junto às concessionárias. Em 1964, aconteceu a compra das concessionárias da Amforp pela Eletrobrás e, em 1965, foi criado o Departamento Nacional de Águas e Energia (DNAE), que recebeu, três anos mais tarde, a denominação de Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE). Em 1968 e 1973, foram criadas, respectivamente, a Centrais Elétricas do Sul do Brasil (Eletrosul) e a Centrais Elétricas do Norte do Brasil (Eletronorte), subsidiárias da Eletrobrás, a qual teve o seu papel de coordenadora do planejamento e da operação dos sistemas elétricos reforçado consideravelmente pela Lei nº 5.899, de 5 de julho de 1973, conhecida como Lei de Itaipu (PRAÇA; FURST, 2012).

Essa foi a estrutura básica da administração federal dos serviços de eletricidade, que se manteve até o início dos anos 1990: de um lado, a Eletrobrás, empresa responsável pelo planejamento e execução da política federal de energia elétrica, e, de outro, o DNAEE, órgão normativo e fiscalizador do setor. O modelo do setor elétrico brasileiro constituía-se, essencialmente, num monopólio estatal, em que a operação e o planejamento do sistema se davam num ambiente de cooperação técnica entre empresas federais e estaduais, de portes e características distintas. Não havia competição nem, tampouco, mecanismos de incentivo à eficiência, e muitas vezes a expansão do sistema elétrico era definida com base em decisões de natureza política. Entretanto, o setor evoluiu significativamente, até o esgotamento da capacidade de financiamento estatal (PRAÇA; FURST, 2012).

O desenvolvimento do conhecimento foi fortemente incentivado, dentro desse modelo setorial, pela atuação da Eletrobrás e pela atuação colegiada das concessionárias, em parcerias com diversas entidades acadêmicas. Nesse contexto, destaca-se a criação do Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (Cepel), em 1973, com o apoio da Universidade Federal do Rio de Janeiro, e com objetivos de promover infraestrutura científica e de pesquisa que possibilitassem o

desenvolvimento de tecnologia no campo de equipamentos e sistemas elétricos (PRAÇA; FURST, 2012).

Outra ação de destaque ainda no mesmo contexto, conforme depoimento feito em 2003 por Carlos Ribeiro, então diretor do Operador Nacional dos Sistemas Elétricos (ONS), foi o bem-sucedido esforço de qualificação das equipes técnicas por meio de um plano de treinamento e capacitação do pessoal do setor elétrico, criado pela Eletrobrás com a participação do Grupo Coordenador da Operação Interligada (GCOI) e do Grupo Coordenador do Planejamento dos Sistemas Elétricos (GCPS), e que oferecia cursos na Universidade Federal da Paraíba, na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade de Campinas, dentre outras (RIBEIRO, 2003).

## **2.2 A crise e a reforma do setor elétrico**

Dentre as diversas mudanças políticas e econômicas mundiais, que sucederam aos dois choques do petróleo ocorridos nas décadas de 1970 e 1980, observaram-se a expansão do liberalismo, a quebra de monopólios e a redução das intervenções dos Estados na economia. A crise que motivou essas mudanças foi, fundamentalmente, uma crise do Estado – uma crise fiscal, administrativa e do modo de intervenção do Estado na economia e na sociedade, decorrente dos processos de globalização dos mercados propiciados pela diminuição dos custos dos transportes e das comunicações internacionais (PEREIRA, 1997).

No setor elétrico, essas mudanças começaram de forma pioneira nos Estados Unidos da América, na década de 1970, por meio do estímulo aos chamados produtores independentes de energia. Seguiram-se as reformas das indústrias de eletricidade do Chile, iniciada em 1982, e a da Grã-Bretanha, a partir de 1983, sendo que o modelo da reforma inglesa, mais profunda e abrangente ao propor a desverticalização, a privatização e a ampla concorrência, veio a ser adotado por vários países, como Noruega, Argentina, Peru, Colômbia e Austrália, além de diversos estados norte-americanos (CACHAPUZ, 2003).

No Brasil, a partir do início dos anos 1980, assim como acontecido com outros setores produtivos, intensificou-se a utilização do setor elétrico pelo governo federal

como instrumento de política econômica. Frequentes cortes nos orçamentos de investimentos das estatais resultavam em atrasos nos cronogramas de implantação e em elevação do custo de obras. O nível das tarifas foi reduzido artificialmente, como medida de combate à inflação, não sendo mais garantida a remuneração mínima de 10%, prevista em lei. Empresas foram incentivadas a buscar *supplier credits* (para US\$1 de compra, US\$2 de empréstimo) na aquisição de equipamentos, no exterior, endividando-se pesadamente (PAIXÃO, 2000; PRAÇA; FURST, 2012).

Agravando a situação, começou em 1985 uma situação de inadimplência setorial, fruto do seguinte mecanismo: com base em seus créditos na Conta de Resultados a Compensar (CRC), que contabilizava os créditos das empresas impedidas de obter a remuneração legal de 10%, as distribuidoras interrompiam seus pagamentos às geradoras regionais, que lhes repassavam energia comprada à usina de Itaipu. Sem os pagamentos, Itaipu não amortizava sua dívida com a Eletrobrás que, por sua vez, se via impossibilitada de financiar empresas necessitadas, principalmente na região norte do país. Sem recursos para investimentos, essas empresas viam cair, rapidamente, a confiabilidade de seus sistemas (PAIXÃO, 2000).

Para fazer frente a essas dificuldades, várias ações foram tomadas pelo governo federal, dentre elas: em 1985, foi aprovado o Plano de Recuperação Setorial (PRS), com o objetivo de promover o saneamento financeiro das concessionárias mediante o aporte de recursos da União e esquemas de recuperação de tarifas; em 1990, foi promulgada a Lei nº 8.031, que instituiu o Programa Nacional de Desestatização (PND); em 1993, foi promulgada a Lei nº 8.631, conhecida como Lei da Desequalização Tarifária, que dispôs sobre a fixação dos níveis tarifários para o serviço público de energia elétrica e extinguiu o regime, até então vigente, da remuneração garantida; em 1995, foi aprovada a Lei nº 8.967, que regulamentou o processo de licitação para concessões e deu, assim, início à competição no setor elétrico, e a Lei nº 9.074, que implantou a figura do Produtor Independente de Energia (PIE) (PAIXÃO, 2000; PRAÇA; FURST, 2012).

Em 26 de dezembro de 1996, por meio da Lei nº 9.427, foi criada a Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel, com a finalidade principal de regular e fiscalizar os serviços de eletricidade no Brasil. Dentre as suas diversas

competências e diretrizes, regulamentadas pelo Decreto nº 2.335, de seis de outubro de 1997, encontravam-se a criação de condições para a modicidade das tarifas, sem prejuízo da oferta e com ênfase na qualidade do serviço de energia elétrica e o incentivo à competição e a sua supervisão, em todos os segmentos do setor de energia elétrica (BRASIL, 1997; CACHAPUZ, 2003; FURST, 2012).

Ainda em 1996, aconteceu a contratação, pelo governo federal, da empresa inglesa de consultoria Coopers & Lybrand, que teria a missão de, no prazo de dois anos, conceber as bases para uma reformulação do setor elétrico, de forma que os seguintes objetivos fossem cobertos:

1- assegurar a oferta de energia; 2- estimular o investimento no setor; 3- reduzir os riscos para os investidores, garantindo a modicidade tarifária; 4- maximizar a competição no setor; 5- garantir o livre acesso aos produtores independentes; 6- incentivar a eficiência; 7- fortalecer o órgão regulador; 8- assegurar a expansão hidrelétrica; 9- manter a otimização operacional; 10- definir novas funções da Eletrobrás, e 11- adequar a qualidade do fornecimento à necessidade do mercado e à modicidade tarifária (PAIXÃO, 2000, p. 55).

Os trabalhos dessa consultoria foram conduzidos no âmbito de um projeto denominado Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (RESEB) e resultaram na promulgação da Lei nº 9.648, de 1998, e do Decreto nº 2.655, do mesmo ano. Por meio desses instrumentos, diversas modificações foram introduzidas no setor, tais como: a desverticalização dos negócios de geração, a transmissão e distribuição das empresas e constituição de um negócio de comercialização de energia; a adoção de regime de concorrência nesse novo segmento de comercialização e a introdução de concorrência no negócio de geração; a criação do Mercado Atacadista de Energia (MAE), com a atribuição de disciplinar as transações de compra e venda de energia e efetuar a contabilização e a liquidação das energias no curto prazo; a criação do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), com a atribuição de coordenar e controlar a operação dos sistemas; e o estabelecimento de condições para o livre acesso à rede de transmissão (PRAÇA; FURST, 2012).

Apesar das reformas, o novo modelo não garantiu a suficiente expansão da oferta de energia, acontecendo, no país, um racionamento em 2001. Assim, a partir de 2004, novos ajustes ao modelo foram feitos pelo governo com o intuito de reduzir os

riscos de falta de energia e melhorar o monitoramento e controle do sistema. Dentre esses ajustes, ressaltam-se a criação da Empresa de Pesquisa Energética (EPE), pela Lei nº 10.847, de 15 de março de 2004, e a criação do Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE), por meio da Lei nº 10.848, da mesma data. Os princípios que nortearam o modelo de 2004 foram: a segurança energética, a modicidade tarifária e a universalização do acesso e do uso dos serviços de eletricidade (FURST, 2012).

Mesmo com as alterações em alguns mecanismos inicialmente previstos, como o de compra de energia por parte das distribuidoras, pode-se dizer que a característica básica do modelo dos anos 1990 foi preservada em 2004. Entretanto o capítulo mais recente na história do setor elétrico iniciou-se com a Medida Provisória nº 579, de 11 de setembro de 2012, posteriormente convertida na Lei 12.783, de 11 de janeiro de 2013. Essa legislação dispôs sobre o vencimento antecipado e a renovação das concessões de geração, transmissão e distribuição e, principalmente devido à regulação dos preços das geradoras que aceitaram os termos da Medida Provisória, provocou significativa mudança no contexto institucional do setor elétrico: empresas geradoras que outrora atuavam em ambiente competitivo passaram a ter seus preços regulados, da mesma forma que já ocorria com as distribuidoras e as transmissoras, consideradas monopólios naturais (BRASIL, 2013).

Essa recente mudança de rumos da regulamentação do setor elétrico, de um modelo de incentivo ao capital privado para uma nova intensificação da intervenção do Estado nas políticas setoriais tem provocado, porém, consequências significativas e ainda não totalmente avaliadas. Visando contribuir para essa avaliação, o Tribunal de Contas da União (TCU) apreciou, em 29 de abril de 2015, um relatório sistêmico sobre o setor de energia elétrica no país, denominado Fisc Energia. O trabalho, fruto do processo 013.099/2014-0 do TCU, teve como objetivo oferecer ao Congresso Nacional e à sociedade brasileira um panorama do setor elétrico nacional, abordando potenciais necessidades, deficiências, riscos e oportunidades de melhoria. O Fisc Energia visou, também, o acompanhamento das ações governamentais relativas às políticas públicas nessa área de infraestrutura. O relatório, apresentado pelo ministro Vital do Rêgo, tratou de questões como segurança energética, atrasos na conclusão de novos empreendimentos, perdas do

sistema, vencimento e renovação das outorgas de energia elétrica e aspectos relativos a realismo tarifário, entre outros (BRASIL, 2015).

Segundo Rabello (2015), na apresentação do relatório Fisc Energia, o ministro Vital do Rêgo concluiu que:

as dificuldades vividas pelo setor elétrico nos últimos anos possuem "estreita relação" com deficiências da atuação governamental no setor e que o setor passa por uma crise de caráter sistêmico, que resultou em aumentos tarifários, gerou instabilidade entre os agentes do mercado e o desligamento em algumas ocasiões do abastecimento regional. [...] O relatório também apontou que o governo não está propondo medidas para modernização e que atrasos nas obras do setor geraram um custo de 8,3 bilhões de reais. Para o TCU, a Medida Provisória 579, que antecipou a renovação das concessões de energia elétrica em geração e transmissão, não produziu os efeitos esperados e proporcionou apenas uma redução inicial e provisória dos preços de energia (RABELLO, 2015).

Instabilidades regulatórias e de políticas institucionais são, portanto, marcas que caracterizam o ambiente atual do setor elétrico brasileiro e que contribuem para o aumento da complexidade dos desafios que enfrentam os gestores das suas organizações.

### **2.3 Os impactos das reformas institucionais nas organizações do setor**

Em sentido contrário às recentes ações intervencionistas do Estado no setor, as reformas do setor elétrico iniciaram-se, na década de 1990, de acordo com uma política de redução da presença empresarial do Estado na economia e de estímulo à concorrência, em atividades até então monopolizadas ou quase inteiramente dominadas por empresas públicas. Como consequência das diversas medidas políticas, legais e normativas então produzidas, observou-se expressivo avanço da participação do capital privado no setor, tendo como marcos iniciais as privatizações da Espírito Santo Centrais Elétricas (Escelsa), em 1995, da Light e da Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro (Cerj), em 1996 e de nove concessionárias estaduais, em 1997 (CACHAPUZ. 2003).

Nos anos que se seguiram, intensificou-se o ritmo das privatizações, com a venda de cinco empresas distribuidoras (três no estado de São Paulo, uma no Ceará e uma no Pará) e uma geradora de grande porte, na região sul, em 1998. Grupos

privados nacionais, até então atuantes em outros setores da economia, assim como diversas organizações estrangeiras, entraram no setor. Dentre esses grupos, merecem destaque o consórcio VBC Energia (formado pelas empresas Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa), o Grupo Rede, a Companhia Força e Luz Cataguases-Leopoldina, as norte-americanas AES Corporation e Enron, as espanholas Endesa e Iberdrola, a Electricité de France (EDF), a Eletricidade de Portugal (EDP) e a belga Tractebel (CACHAPUZ, 2003).

No aspecto físico, aconteceu a expansão dos sistemas e serviços: a extensão da rede principal de transmissão, que era de cerca de 64.000km em 1998, alcançou 100.000km em junho de 2011, em um aumento de 56%, enquanto a capacidade total dos transformadores instalados nesta rede principal cresceu 59%, de 143.000MVA<sup>1</sup>, em 1998, para 227.800MVA, em 2010 (PRAÇA; FURST, 2012). Já os sistemas de geração tiveram a sua capacidade instalada variando de 62.000MW<sup>2</sup>, em 1999 (CACHAPUZ, 2003), para 96.000 MW, em 2012 (BIANCO; GAZITÚA; FURST, 2012). Quanto aos serviços de distribuição, o percentual de domicílios brasileiros com energia elétrica evoluiu de 87,9%, em 1992, para 95,9% em 2002, vindo a atingir 99,3%, em 2012 (PINTO, 2012).

A entrada de novos agentes, a desverticalização das empresas tradicionais e o crescimento dos sistemas provocaram um expressivo aumento no número de organizações do setor, que passaram, de menos de 20 concessionárias de transmissão, em 1999, para quase 100, em 2010 (FURST, 2012), enquanto as empresas geradoras e distribuidoras aumentaram de poucas dezenas no final do século XX, para 3.338 agentes de geração, em 2015 (ANEEL, 2015a) e 71 concessionárias de distribuição, no mesmo ano (ANEEL, 2015b).

Entretanto a competição estabelecida pela nova regulamentação setorial e pela entrada dos novos investidores no setor, aliada à pressão regulatória pela

---

<sup>1</sup> Unidade de potência elétrica aparente, equivalente a 1.000.000 de Volt-Amperes.

<sup>2</sup> Unidade de potência ativa, equivalente a 1.000.000 de Watts.

modicidade tarifária, levou as organizações a rever as suas estruturas organizacionais e de custos, inclusive com os quadros de pessoal. Assim, mudanças significativas nos números e perfis funcionais dos quadros de empregados do setor aconteceram a partir dos anos 1990, com redução dos contingentes próprios e com a criação de um crescente mercado de mão de obra terceirizada, conforme dados da Fundação COGE<sup>3</sup> apresentados na TAB. 1, a seguir:

Tabela 1 – Número de empregados no setor elétrico - Brasil

Ano	Número de empregados próprios (média)	Número de empregados das contratadas (média)
1999	111.166	-
2000	101.720	-
2001	97.148	-
2002	96.741	-
2003	97.399	39.649
2004	96.591	76.972
2005	97.991	89.283
2006	101.105	110.871
2007	103.672	112.068
2008	101.451	126.333
2009	102.766	123.704
2010	104.857	127.584
2011	108.005	137.525
2012	108.133	146.314
2013	105.962	130.833

Fonte: FUNCOGE, Relatórios de Estatística de Acidentes do Setor Elétrico Brasileiro -1999 a 2013.

O acentuado crescimento dos sistemas físicos e do número de organizações do setor aconteceu, portanto, em um cenário de redução dos quadros próprios das organizações, que passaram a contar com importante contingente de empregados

<sup>3</sup> A Fundação COGE é uma entidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, cuja missão é prover conhecimento e soluções de gestão empresarial que agreguem valor à cultura técnica das organizações, priorizando o setor energético ([www.funcoge.com.br](http://www.funcoge.com.br)).

terceirizados para o cumprimento das suas atribuições. A redução numérica desses quadros próprios certamente pode ter tido os seus eventuais efeitos negativos atenuados por ganhos de eficiência organizacional, propiciados por avanços tecnológicos, pela reorganização administrativa e pela automação de processos e sistemas, ou mesmo por um melhor preparo dos novos trabalhadores contratados pelas organizações do setor. Nesse sentido, registram-se os achados de Moreira (2006), em sua pesquisa a respeito dos impactos sobre as relações de trabalho, decorrentes da reestruturação do setor elétrico:

[...] as transformações institucionais do setor elétrico brasileiro causaram impactos negativos sobre os trabalhadores. O nível de emprego caiu 37% [...] entre os anos de 1995 e 2004, nas atividades de geração e distribuição de energia, mais diretamente afetadas com as privatizações. Neste mesmo período, houve alteração significativa no perfil dos trabalhadores dessas atividades, que passaram a ser mais jovens, com menos tempo de empresa e com melhor grau de instrução [...] as entrevistas realizadas junto a gestores de recursos humanos [...] retrataram os esforços despendidos nos processos de reestruturação empresarial, que levaram a adoção de novas formas de organização do trabalho e novos modelos de gestão de pessoas, trazendo importantes ganhos de eficiência para as organizações (MOREIRA, 2006).

Entretanto há a possibilidade de outro cenário mais desafiador para os gestores das demais organizações do setor elétrico, caso os avanços técnicos e organizacionais, assim como as renovações das equipes não tenham sido suficientes, tempestivos e com a qualidade adequada. Nesses casos, esforços extraordinários e inovadores foram ou serão requeridos desses gestores, a fim de que não aconteçam rupturas nos processos de gestão do conhecimento em suas organizações.

Por outro lado, como alertam Lave, Ashworth e Gellings (2007), ao discorrerem sobre os desafios e soluções enfrentados pelo setor elétrico dos Estados Unidos decorrentes do envelhecimento da força de trabalho e de mudanças estruturais naquele país, “recomendamos fortemente que as organizações não se apressem em clonar cada trabalhador que se aposenta, pois mudou o conjunto de habilidades requeridas” (LAVE; ASHWORTH; GELLINGS, 2007, p. 72, tradução nossa).

Ressalta-se, ainda, outro fator de aumento da complexidade do ambiente organizacional do setor elétrico: as evoluções das sociedades brasileira e mundial modificaram os perfis dos novos empregados das organizações e trouxeram novas

variáveis para os ambientes e os processos de gestão dos conhecimentos nelas praticados. Se, por um lado, os avanços nos níveis de instrução podem significar empregados mais bem preparados, como encontrou Moreira (2006), em sua pesquisa, a inquietude e a mobilidade características das novas gerações podem significar desafios adicionais para a retenção de conhecimentos e talentos nas organizações do setor.

Ainda no contexto da renovação dos quadros, Lave, Ashworth e Gellings (2007) lembram que, adicionalmente ao desinteresse das novas gerações em permanecer por longo tempo no mesmo emprego, uma grande diferença etária entre empregados antigos e trabalhadores jovens e sem experiência, recém-recrutados, pode dificultar o processo de transferência de informações e conhecimentos nas organizações.

Para muitos gestores do setor elétrico, pode ter sido, também, desafiadora, a mudança da natureza de diversas organizações, de públicas para privadas, pelas demandas culturais desses dois tipos de organizações. Melo (1999), em pesquisa com gestores de diferentes níveis de organizações que passaram por reestruturações, registrou diversos pontos de convergência tanto no setor público quanto no privado quanto às concepções de mudanças para a função gerencial, embora, nas organizações desse último setor, tenha sido observada uma maior preocupação com o objetivo de redução e racionalização dos custos, e um estágio mais avançado de incorporação dos objetivos de modernização das tecnologias organizacionais.

Vê-se, portanto, que o setor elétrico brasileiro vem passando por múltiplas transformações, regulatórias, tecnológicas, estruturais e nos seus quadros de pessoal, desde os anos 1990 e mantendo-se até os dias atuais, as quais tornam os ambientes organizacionais nesse setor cada vez mais complexos e trazem desafios significativos para que os seus gestores liderem os processos de gestão dos conhecimentos necessários para a adequada prestação de serviços essenciais para a sociedade.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico que norteou o estudo.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

A gestão do conhecimento como função da ação gerencial tem sido amplamente discutida e pesquisada no ambiente organizacional. Visando melhor situar o contexto da presente pesquisa, apresenta-se, a seguir, um olhar sobre esses estudos.

#### **3.1 Gestão do conhecimento**

A epistemologia, teoria ou filosofia do conhecimento, originada em Platão, tem sido o campo de estudo de inúmeros filósofos, desde a Grécia clássica até a idade moderna. As diversas interpretações filosóficas do conhecimento, propostas ao longo da história, não serão objeto de reflexão nos itens seguintes, mas tão somente as contribuições de estudiosos do ambiente organizacional moderno para as formulações dos conceitos de conhecimento, sua criação, gestão e forma de uso nas organizações.

##### **3.1.1 O conhecimento e a sua criação nas organizações**

Observa-se, inicialmente, que os conceitos de dado, informação e conhecimento são, muitas vezes, confundidos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ALVARENGA NETO, 2008) e, por isso, apresentam-se algumas proposições de como diferenciá-los, e a forma com que se relacionam.

Um dado pode ser definido como uma simples “observação sobre o estado do mundo” (DAVENPORT, 2002, p. 19), que tem a natureza de um fato em estado bruto, cuja observação pode ser estruturada, quantificada, transferida e, mesmo, ser feita por uma máquina. Já uma informação é, para o mesmo autor, um dado que possui um atributo de significância, que exige consenso para ser estabelecido e, portanto, necessita de mediação humana.

O conhecimento pode ser conceituado como uma informação à qual a reflexão de uma pessoa agregou um caráter valioso, por meio de um contexto, um significado ou uma interpretação. Conhecimento, dentro desse entendimento, implica sempre

numa síntese de múltiplas fontes de informação, feita necessariamente por uma pessoa (DAVENPORT, 2002).

Em uma formulação mais sintética, pode-se entender que a informação é um dado ao qual é atribuída relevância e propósito, sendo que o conhecimento é o elemento requerido para se converter um dado em informação (DRUCKER, 1988).

Ao adotar a definição do conhecimento da epistemologia clássica, como uma ‘crença verdadeira e justificada’ para, a seguir, diferenciar-se dela, Nonaka (1994) ressaltou que os indivíduos justificam a verdade das suas crenças a partir das suas interações com o mundo. Dessa forma, para o autor, enquanto a conceituação clássica enfatiza a ‘verdade’ como a qualidade principal do conhecimento, o caráter pessoal da crença e a sua justificativa seriam os atributos principais, o que possibilita uma visão do conhecimento como um processo humano e dinâmico de justificativa das crenças pessoais, na busca pela ‘verdade’.

A característica dinâmica do conhecimento se deve ao fato de ter origem em interações sociais entre indivíduos e organizações, enquanto a sua natureza contextual se explica pela vinculação dessas interações a um determinado tempo e lugar, sem o que não seria conhecimento, mas sim, informação (NONAKA *et al.*, 2000).

Conhecimento também pode ser entendido, conforme Davenport e Prusak (1998), como a soma de experiências, valores, contexto e *insights*, com origem e aplicação na mente de seus detentores. Pode ser definido como a “informação combinada com a experiência, o contexto, a interpretação e a reflexão” (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1997, p. 1, tradução nossa), ou como o elemento que manipula, organiza e dá forma aos dados, de acordo com a experiência dos indivíduos, dependendo diretamente do universo cognitivo de cada um (TELLES; TEIXEIRA, 2002). Enfim, o conhecimento possui elementos que dão significado a determinado fato ou situação.

Refletindo sobre a teoria do conhecimento tácito proposta por Michael Polanyi, Sveiby (1999) considerou que o conhecimento possui quatro características: 1- o verdadeiro conhecimento é tácito (é pessoal, individual e construído socialmente, a

partir da interação do indivíduo com a realidade); 2- o conhecimento é um processo, dinâmico e orientado para a ação (conhecimento novo substitui, de forma contínua, o conhecimento velho); 3- o conhecimento apoia-se em regras, conscientes e não conscientes, que funcionam como ferramentas no processo de aquisição e melhoria de uma habilidade; e 4- o conhecimento articulado está em constante mutação, uma vez que é sempre uma interpretação parcial do conhecimento total de uma pessoa, que nunca pode ser expresso totalmente em palavras.

O conceito de 'conhecimento tácito', como um conhecimento que é pessoal, não é facilmente articulável e que é ligado aos sentidos, à intuição, aos movimentos e experiências físicas, é a base para a formulação da teoria da criação do conhecimento organizacional. Ele se distingue do 'conhecimento explícito', que pode ser expresso pela fala e registrado em desenhos, em forma escrita ou em outro meio físico. Entretanto, as duas formas de conhecimento interagem ao longo de um *continuum* (de tácito para explícito e vice-versa), em um processo que se pode denominar de 'conversão do conhecimento' (NONAKA, 1994; NONAKA *et al.*, 2000; NONAKA; VON KROGH, 2009).

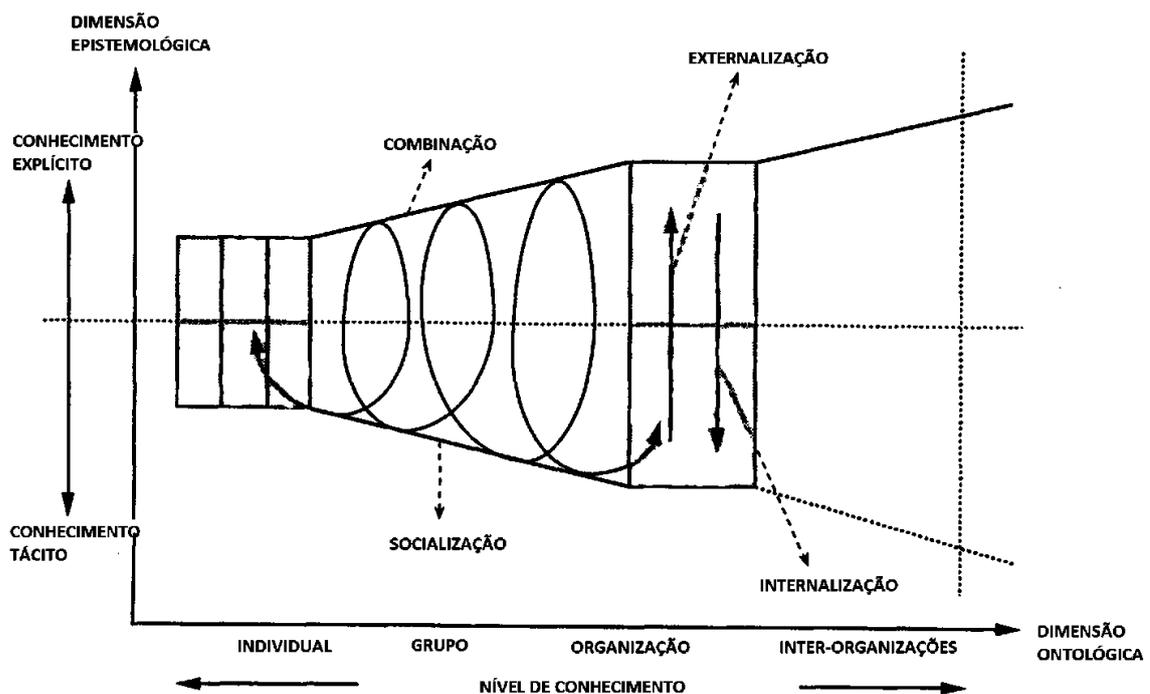
Nonaka e Takeuchi (1995), em sua obra dedicada à cultura de inovação nas organizações japonesas, consideraram que a inovação contínua que caracterizava essas organizações devia-se às constantes combinações de conhecimentos internos e externos para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Os autores classificaram, então, o conhecimento nos dois tipos, tácito e explícito, e enfatizaram que o conhecimento organizacional seria criado a partir da interação contínua e dinâmica entre esses dois tipos de conhecimentos.

Nesse conceito, a criação do conhecimento organizacional é vista como um processo dinâmico, cíclico e crescente, como uma espiral que começa no nível individual, passa pelo nível coletivo (do grupo), chega ao nível organizacional e às vezes o extrapola, envolvendo outras organizações. Em seu desenrolar, esse processo amplifica e disponibiliza o conhecimento criado por indivíduos, ao mesmo tempo em que o torna palpável e o conecta ao sistema de conhecimento da organização (NONAKA, 1994).

Esse processo de criação do conhecimento pode ser descrito em quatro etapas, que comportam uma dimensão epistemológica (do conhecimento tácito para o conhecimento explícito e vice-versa) e uma dimensão ontológica (do indivíduo para o grupo social). As etapas são: 1- Socialização (conversão de conhecimento tácito de um indivíduo em conhecimento tácito de outro indivíduo, por meio das suas experiências compartilhadas); 2- Externalização (representada pela conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, o que permite que seja registrado, compartilhado e se torne a base para um novo conhecimento); 3- Combinação (etapa em que se aglutinam diferentes conhecimentos explícitos para criar um conjunto mais complexo ou sistematizado de conhecimentos); e 4- Internalização (representada pela incorporação de conhecimento explícito em novos conhecimentos tácitos) (NONAKA, 1994).

A FIG. 1 representa esse processo de criação de conhecimento organizacional e suas quatro etapas (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), também conhecidas pelo acrônimo SECI.

Figura 1 – A espiral de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Traduzida de Nonaka (1994, p. 20).

Para melhor explicar a forma dinâmica com que esse processo ocorre nas organizações e os papéis desempenhados pelos gestores na sua consecução, Nonaka *et al.* (2000) propõem um modelo de criação do conhecimento composto por três elementos: 1- o processo SECI, já descrito, em que acontece a criação do conhecimento por meio de conversões entre conhecimentos tácitos e explícitos; 2- *ba* (palavra japonesa que significa ‘lugar’), o contexto compartilhado para a criação do conhecimento; e 3- os ativos de conhecimento, compostos pelos insumos, produtos e fatores moderadores do processo de criação do conhecimento.

Todo conhecimento necessita de um contexto para ser criado e *ba* é um conceito que conjuga tempo e espaço, não sendo, necessariamente, um espaço físico. Pode significar um local físico de trabalho (como uma sala), um meio virtual (como uma mensagem eletrônica), ou um ambiente mental (como um objetivo ou visão compartilhada). Para os autores, a palavra chave para compreender *ba* é “interação”: conhecimento é criado por meio das interações entre indivíduos, ou entre indivíduos e o ambiente; e *ba* é o contexto compartilhado por aqueles que interagem entre si e que, ao interagirem, auto transcendem e evoluem (assim como o próprio contexto), para criar conhecimento (NONAKA *et al.*, 2000).

Os ativos de conhecimento são os recursos específicos da organização que servem de base para o processo de criação do conhecimento. Eles podem ser experienciais (como habilidades individuais, confiança e entusiasmo), conceituais (como o valor da marca), sistêmicos (como patentes, especificações, tecnologias e manuais documentados) e rotineiros (como o know-how e a cultura organizacional) (NONAKA *et al.*, 2000).

Nesse modelo, uma organização utiliza os ativos de conhecimento que possui para criar novos conhecimentos por meio do processo SECI, que acontece em *ba*. O conhecimento recém-criado é incorporado aos ativos de conhecimento da organização e se torna a base para uma nova espiral de criação do conhecimento (NONAKA *et al.*, 2000).

Os três elementos desse processo de criação de conhecimento são liderados e têm a participação ativa dos gerentes de diversos níveis, que devem fornecer o

direcionamento ou visão no campo do conhecimento (atribuição especial da alta gerência), desenvolver e promover o compartilhamento de ativos de conhecimento e criar e energizar o contexto adequado para a criação do conhecimento (atribuições da alta gerência e da gerência intermediária) (NONAKA *et al.*, 2000).

Entretanto, considerando que a contribuição de Nonaka *et al.* (2000), assim como as de outros estudiosos, enfatizava somente o papel da liderança centralizada e hierarquicamente constituída, Von Krogh *et al.* (2012) propõem um modelo teórico para a criação do conhecimento organizacional que leva em conta a perspectiva de que liderança é um atributo situacional, podendo estar centralizada e associada a uma estrutura formal, ou estar distribuída entre indivíduos, entre participantes de uma equipe, ou entre unidades organizacionais.

Nesse modelo, a criação do conhecimento organizacional acontece em três camadas concêntricas de atividades: 1- uma camada central, em que acontecem as atividades locais de criação de conhecimento, no âmbito de grupos de trabalhos, e na qual a liderança é distribuída e associada a processos auto-organizados; 2- uma camada de suporte, em que a liderança é centralizada e distribuída e tem como missão fornecer os recursos e contextos para a criação do conhecimento; e 3- uma camada estrutural, em que a liderança é centralizada e provê o arcabouço e o direcionamento para a criação do conhecimento na organização (VON KROGH *et al.*, 2012).

O Quadro 1 sintetiza as atividades necessárias para a criação do conhecimento organizacional, realizadas pelas lideranças centralizadas e distribuídas, nas três camadas de atividades propostas por Von Krogh *et al.* (2012):

Quadro 1 – Atividades das lideranças na criação do conhecimento

	Camada central	Camada de suporte	Camada estrutural
Lideranças distribuídas	<p>Transformação do potencial existente no contexto e em SECI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes promovem interesses comuns;</li> <li>• Líderes enfatizam e promovem objetivos desafiadores;</li> <li>• Líderes mobilizam e coordenam recursos para convencer participantes sobre a transformação.</li> </ul> <p>Formalização de práticas e execução de SECI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes promovem reuniões e discussões sobre temas prioritários;</li> <li>• Líderes capturam produtos de SECI (por exemplo, as lições aprendidas), para criação de valor.</li> </ul>	<p>Construção do contexto compartilhado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes analisam o ambiente, apoiam a formação de grupos e o fortalecimento de elos entre os participantes;</li> <li>• Líderes fomentam a formação de grupos que transcendem as hierarquias.</li> </ul> <p>Fornecimento de recursos de conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes fornecem recursos experienciais e rotineiros;</li> <li>• Líderes avaliam a aplicabilidade dos recursos disponíveis.</li> </ul> <p>Promoção do engajamento dos participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes relacionam os produtos dos processos de conhecimento à visão da organização.</li> </ul>	
Lideranças centralizadas		<p>Líderes promovem condições de trabalho estáveis para o contexto, por meio da conexão e da integração de pessoas, em redes de trabalho e na hierarquia organizacional.</p> <p>Líderes fornecem recursos que estão além do controle dos grupos de trabalho (por exemplo, bases de dados e patentes) e os sincronizam entre os contextos.</p> <p>Líderes projetam e implantam sistemas, regras, procedimentos e incentivos.</p> <p>Líderes preenchem lacunas de habilidades necessárias por meio de treinamento, acesso a recursos externos e experiências de outros contextos.</p>	<p>Líderes formulam uma Visão do Conhecimento, a ser perseguida pela organização.</p> <p>Líderes formulam e implantam incentivos, sistemas de comunicação, regras e procedimentos organizacionais.</p> <p>Líderes balanceiam os objetivos de criação do conhecimento com os de eficiência econômica.</p> <p>Líderes sincronizam os contextos e coordenam o acesso aos ativos de conhecimento entre os contextos na organização.</p>

Fonte: Adaptado de Von Krogh *et al.* (2012, p. 268).

A adaptação deste quadro foi realizada com o intuito de omitir as discussões relativas às transições de atribuições entre as lideranças centralizadas e as distribuídas no processo de criação do conhecimento, que não fazem parte do foco deste estudo. Ressalta-se, nele, a interdependência entre as atividades relacionadas ao direcionamento para a criação do conhecimento, que acontecem em um fluxo que se desdobra a partir da formulação da Visão do Conhecimento da organização, pelas lideranças centralizadas.

### **3.1.2 A gestão do conhecimento nas organizações**

A gestão do conhecimento (GC) pode ser entendida, de uma forma sintética, como uma coleção de processos responsáveis pela criação, disseminação e utilização do conhecimento, visando atingir plenamente os objetivos da organização (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Dentro do mesmo enfoque, a GC pode ser definida como um rótulo para o entendimento do conhecimento como fator de produção e gerenciamento do ambiente organizacional, a fim de dar suporte à transferência do conhecimento individual e à consequente criação do conhecimento coletivo, dois fatores essenciais no processo de criação de valor. A gestão do conhecimento não tem, assim, o conhecimento como um fim, mas o gerenciamento da organização com foco no conhecimento (SAMMER, 2003).

Em concordância com essa visão e indo além, pode-se afirmar que não se “gerencia conhecimento”, mas, na realidade, apenas se promove ou estimula o conhecimento, por meio de uma concepção estratégica que possibilita a existência de um contexto organizacional (*ba*) favorável ao compartilhamento, à aprendizagem, às ideias e inovações, à tolerância a erros e à solução colaborativa de problemas. Nesse entendimento, o principal desafio imposto às organizações comprometidas com a GC é a gestão das mudanças culturais e comportamentais necessárias à criação desse ambiente organizacional favorável ao conhecimento (ALVARENGA NETO, 2008).

Em uma abordagem temporal, Snowden (2002) dividiu os estudos sobre a gestão do conhecimento em três períodos. O primeiro período, correspondente a um tempo anterior a 1995, tinha como foco a informação em tempo hábil para a tomada de decisão, a ênfase em iniciativas de reengenharia e a automação da gestão. Nesse período, na busca frenética pela eficiência muitas vezes sacrificou-se a eficácia, fato identificado por diversas organizações que perceberam, muito tarde, que haviam dispensado inadvertidamente pessoas com experiência e talentos naturais para os seus negócios.

O segundo período, entre 1995 e 2002, caracterizou-se pela popularização do modelo de Nonaka e Takeuchi e ofereceu uma visão dualística da concepção de conhecimento tácito e explícito, ao contrário de uma visão mais dialética do tácito e do explícito como duas formas inseparáveis de conhecimento, conforme preconizado por Michael Polanyi<sup>4</sup> em sua obra sobre o tema (SNOWDEN, 2002; CAMPOS, 2007).

O terceiro período, posterior a 2002, tem como marco a visão do conhecimento como coisa e fluxo, e requer diversas abordagens gerenciais. Caracteriza-se ainda pelo entendimento da organização como um sistema adaptativo complexo e pelo questionamento de uma visão puramente mecânica da organização (SNOWDEN, 2002; CAMPOS, 2007).

Em 2003, Firestone e McElroy apresentaram a sua abordagem da Nova Gestão do Conhecimento. Trata-se de uma designação para o conjunto de temas, práticas e modelos que enfatizam a integração do conhecimento (compartilhamento, divulgação, recuperação e ensino), assim como sua produção e geração. O modelo pretende ser integrativo e de amplo escopo, abrangendo tópicos afins como estratégia e cultura organizacionais, redes sociais, melhores práticas, capital intelectual, tecnologia e criação de sentido (FIRESTONE; McELROY, 2003; CAMPOS, 2007).

---

<sup>4</sup> POLANYI, Michael. **Personal knowledge**. Chicago: The University of Chicago Press, 1974.

O uso das informações e do conhecimento pode ser visto conforme três instâncias distintas, que caracterizam a capacidade de crescimento e adaptação das organizações: em uma primeira instância, as organizações usam as informações para interpretar e dar um significado às mudanças no seu ambiente; na segunda instância, elas criam, organizam e processam informações e geram novos conhecimentos, que lhes permitem desenvolver novas capacidades, produtos e processos, ou aperfeiçoar os existentes; e na terceira instância, elas buscam e analisam as informações que lhes permitirão tomar decisões (CHOO, 2006).

A capacidade de integrar eficientemente essas três instâncias caracteriza uma organização do conhecimento, que pode, então, ser definida como aquela que é capaz de adaptar-se às mudanças no momento adequado e de forma eficaz, que busca o aprendizado constante, mobiliza o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação, e foca o seu conhecimento em ações racionais e decisivas (CHOO, 2006).

Nas organizações, o conhecimento está contido não só nos documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas. Esse aspecto destaca pelo menos duas características do conhecimento: a sua complexidade, pois tem origem na mente das pessoas e, por elas, é aplicado; e o seu caráter dual, uma vez que está tacitamente nas pessoas e também de forma explícita, em produtos e processos formais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

No ambiente organizacional, atribui-se valor ao conhecimento. Assim, é utópica a premissa de que ele movimenta-se, nesse ambiente, sem barreiras, atrito ou motivação, e que as pessoas compartilham conhecimento sem se importar com o que possam ganhar ou perder. Pode-se mesmo entender que existem, nas organizações, dinâmicas de valoração e troca que se comportam como mercados informais de conhecimento, que operam sob a ação de forças similares às de mercados de bens mais tangíveis (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nos mercados de conhecimento, como em qualquer mercado, os participantes trocam um bem escasso por um valor presente ou futuro. Assim, alguns potenciais “vendedores” podem manter-se fora do mercado, por acreditar que ganham mais

enclausurando seu conhecimento do que compartilhando com outros, dentro do entendimento de que, se conhecimento é poder, não querem vê-lo dissipar-se ao ser compartilhado com outras pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Outras duas possíveis barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações seriam a acomodação, traduzida como a resistência que uma pessoa pode ter em abandonar um conhecimento antigo em troca de um novo, e a ameaça à autoimagem, entendida a partir da premissa de que conhecimento e autoimagem estão fortemente ligados e alterar um implica alterar o outro (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Uma das explicações para o crescente interesse pelo assunto gestão do conhecimento pode estar relacionada ao acelerado ritmo com que acontecem as mudanças no mundo dos negócios. Essas mudanças colocam os ativos intangíveis na posição de principal fonte de vantagem competitiva sustentável, tornando o conhecimento e a capacidade de criá-lo e utilizá-lo os grandes diferenciais das organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SVEIBY, 1999; NONAKA *et al.*, 2000; CHOO, 2006).

Entretanto a visão tradicional das organizações como máquinas de processamento de informações e solução de problemas faz com que exista pouco entendimento de como as organizações realmente criam conhecimento e fazem a sua gestão. Para Nonaka *et al.* (2000), ao invés de apenas solucionarem problemas e se adaptarem ao ambiente, as organizações criam e definem problemas, desenvolvem e aplicam novos conhecimentos para solucionar os problemas e, a seguir, desenvolvem conhecimentos adicionais, durante o processo de solução dos problemas. Por meio desse processo, elas interagem com o ambiente, reformulando-o, e a si mesmas.

Assim, a capacidade de criar continuamente novos conhecimentos a partir de suas competências existentes é mais relevante para caracterizar a forma como uma organização faz a gestão dos seus conhecimentos do que o estoque de conhecimentos (por exemplo, tecnologias) que ela possua em um dado momento (NONAKA *et al.*, 2000).

Para usufruir e explorar o diferencial competitivo contido em sua capacidade de gerar e gerir conhecimentos, as organizações precisam arregimentar os conhecimentos individuais de seus membros e aplicá-los nos processos de negócios, criando valor econômico. Combinar os conhecimentos individuais para formar uma base coletiva de conhecimento organizacional é o objetivo desse processo que, mais do que a criação de uma base de dados corporativa, busca a interação e a comunicação entre empregados. Assim, a gestão do conhecimento organizacional pode ser considerada como o conjunto de todas as ações possíveis (ou processos de negócios) que uma organização pode efetuar para se manter competitiva. Isso inclui sua habilidade de perceber o seu ambiente e reagir a mudanças (SAMMER, 2003).

Perceber as mudanças no ambiente organizacional e reagir a elas é também, segundo Drucker (1993), uma das principais atribuições dos gerentes. Portanto, faz-se necessário compreender a evolução das atribuições e características do trabalho desses profissionais.

### **3.2 Função gerencial**

Compreender o trabalho gerencial tem sido ponto central das teorias organizacionais, desde os estudos iniciais empreendidos na perspectiva da administração clássica. Esse destaque justifica-se porque se reconhece a importância do envolvimento dos gerentes, em especial os de nível intermediário, na estratégia empresarial, em ambientes de intensa reestruturação organizacional (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997; DAVEL; MELO, 2005).

Apresentam-se, a seguir, duas abordagens que, em seu conjunto, propõem-se a traçar os contornos teóricos utilizados no desenvolvimento deste estudo para as funções, as atuações, os conflitos e os desafios enfrentados pelos gerentes nas organizações atuais: em primeiro lugar, aborda-se a gestão sob a perspectiva da sociologia, para, em seguida, descrever-se a evolução histórica dos estudos sobre gestão.

### 3.2.1 Perspectivas sociológicas dos estudos sobre a gestão

Nos estudos sociológicos sobre o trabalho gerencial, desenvolvidos a partir das primeiras décadas do século XX, três perspectivas de análise podem ser identificadas: a perspectiva técnica, a política e a crítica. Como um ponto comum, esses estudos concebem a gestão como um processo organizacional voltado para a coordenação e o controle da atividade produtiva (REED, 1989).

Na perspectiva técnica, influenciada pela teoria clássica das organizações, o trabalho dos gerentes é visto como um instrumento tecnológico socialmente neutro, racionalmente concebido e voltado para a busca de resultados coletivos, preestabelecidos e não atingíveis sem a sua utilização. Nessa perspectiva, as organizações constituem mecanismos indispensáveis que asseguram, em longo prazo, a continuidade socialmente requerida, uma vez que sobrevivem a seus criadores, enquanto a gestão é a estrutura organizacional que possibilita esse sentido de imortalidade (REED, 1989).

Nessa perspectiva, as mudanças nos sistemas organizacionais são vistas como resultantes das incapacidades das estruturas internas de gestão de se adaptarem aos acontecimentos que se desenvolvem nos ambientes externos às organizações. O esforço dos gestores volta-se para a identificação das deficiências nas configurações estruturais e para a condução das medidas de ajuste necessárias, entre as configurações internas e as condições externas (REED, 1989).

Contraopondo-se ao determinismo e racionalismo da perspectiva técnica, a perspectiva política vê a gestão como um processo social, voltado para a regulação de conflitos entre grupos de interesse. Nessa perspectiva a organização é vista como um palco de conflitos, de luta pela sobrevivência e de coalizões de grupos de interesse, que disputam entre si o controle das decisões por meio de relações e jogos de poder (MINTZBERG, 1983; REED, 1989; MELO, 2000; DAVEL; MELO, 2005; JUNQUILHO, 2005).

Discorrendo sobre o poder nas organizações, Crozier (1981, p. 6) define-o como “relações que todo o mundo mantém com seus semelhantes para saber quem

perde, quem ganha, quem dirige, quem influencia, quem depende de quem, quem manipula a quem e até que ponto”. Segundo o mesmo autor, as situações de incertezas que exigem a intervenção da ação humana ensejam o desenvolvimento de dois tipos de poder: o poder do perito, que controla uma competência em particular ou especialização funcional da qual a organização dependa para sua existência e o poder hierárquico funcional, que alguns indivíduos possuem devido ao cargo que ocupam e que lhes permite controlar o poder do perito e, se for o caso, completá-lo ou substituí-lo.

Entretanto, à medida que as inovações são traduzidas em regras e programas, o poder do perito tende a diminuir, o que faz com que os fluxos de comunicação que ocorrem dentro de uma organização sejam uma fonte de poder, uma vez que, caso um ocupante de um posto hierárquico retenha uma informação de que algum destinatário dependa para executar de forma correta uma tarefa ou tomar uma decisão, tal atitude dá uma vantagem estratégica para a pessoa que reteve tal informação (CROZIER, 1981).

Com um entendimento similar, Mintzberg (1983, 2003) considera que o poder é definido como a capacidade de afetar ou de ser afetado pelos resultados organizacionais e pode ser um poder formal, oriundo de uma posição hierárquica, ou um poder de decisão, principalmente informal, que pode estar disperso vertical e horizontalmente na organização. Essa dispersão, segundo o autor, deve-se a diversos fatores, tais como, no caso dos especialistas, a dependência de uma habilidade técnica ou a dependência de um corpo de conhecimento que seja importante para a organização (MINTZBERG, 2003).

A perspectiva política promove, assim, uma mudança de ênfase da análise da gestão, da estrutura para o processo e para a ação dos atores organizacionais. Enquanto, na perspectiva técnica, as mudanças organizacionais ocorrem fora do controle dos seus membros, que são considerados como em estado de relativa ignorância quanto às suas dinâmicas internas e origens externas, na perspectiva política, os gestores são considerados como agentes informados e conhecedores, capazes de, operando em situações mutantes, alterar substancialmente tanto os meios quanto os resultados organizacionais (REED, 1989).

Entretanto, conforme Reed (1989), ao enfatizar a ação humana e demonstrar um relativo descaso pelas estruturas de poder e de controle vigentes nos ambientes econômicos que envolvem as organizações, a perspectiva política expõe-se a questionamentos e enseja a proposição de uma perspectiva crítica, de inspiração marxista, na qual a gestão é vista como:

um mecanismo de controle que funciona para satisfazer os imperativos econômicos impostos por um modo de produção capitalista e para difundir o quadro ideológico por meio do qual estas realidades estruturais podem ser ocultadas (REED, 1989, p. 10).

Nessa perspectiva, os gerentes são vistos como representantes da ordem capitalista e são, ao mesmo tempo, agentes e sujeitos às contradições da gestão organizacional, tais como nas situações em que há, simultaneamente, necessidade do exercício do controle e busca da cooperação no trabalho, na regulação de conflitos entre capital e trabalho e quando são responsáveis pela manutenção da ordem capitalista, à qual também se subordinam (REED, 1989; MELO, 1999; DAVEL; MELO, 2005).

Na visão da perspectiva crítica, como uma das consequências da evolução do modo de produção capitalista, as contradições e as pressões crescentes para que desempenhem bem o seu papel e atuem como mediadores dos interesses organizacionais impõem aos gestores esforços extraordinários e, ao mesmo tempo, submetem-nos, por meio de recursos, tais como contratos de trabalho por prazo limitado e sistemas cada vez mais racionalizados e sofisticados de controle do trabalho, a perdas materiais e a constrangimentos, em um processo de desqualificação semelhante ao reservado, até então, aos trabalhadores comuns (REED, 1989).

Entretanto, embora revelem aspectos essenciais sobre as práticas de gestão, tais como as estruturas formais da administração, os processos sociais que sustentam essas estruturas e os interesses materiais mais amplos a que essas estruturas se subordinam, nenhuma das três perspectivas de análise, técnica, política e crítica, isoladamente, explica satisfatoriamente a real complexidade da atividade gerencial (REED, 1989).

Enquanto, na perspectiva técnica, os gerentes são considerados como instrumentos de um modelo externo, que podem não saber avaliar e no qual buscam resultados eficientes por meio de instrumentos e técnicas formais e centradas em si mesmas, na visão da perspectiva política, eles são dominados por discussões em torno de espaços de poder, nos quais lutam por vantagens e objetivos de curto prazo. Da mesma forma, na perspectiva crítica, os gestores são vistos apenas como agentes de uma ordem econômica dominante, que é, muitas vezes, dissimulada por meio de discursos e aparatos ideológicos, que lhes possibilitam manter o controle e ocultar os conflitos de interesses (REED, 1989).

Assim, Reed (1989) propõe outra abordagem, que entende a gestão como uma “prática social” e procura integrar cada uma das perspectivas descritas anteriormente, ao incorporar à análise, ao mesmo tempo, a dinâmica da organização, a ação gerencial e o contexto macroestrutural. Nessa perspectiva, os gerentes passam a ser vistos não apenas como responsáveis pelo exercício da disciplina e dos interesses organizacionais, mas também como sujeitos aos conflitos, enquanto as organizações constituem-se como mosaicos de práticas nas quais os indivíduos buscam, de forma rotineira, manter ou reestruturar os sistemas de relações sociais nos quais estão envolvidos (REED, 1989; JUNQUILHO, 2005).

Nessa perspectiva, o trabalho gerencial deve ser entendido como dotado de tensões que fazem parte do contexto das relações de produção, nas quais os conflitos de interesses, característicos da disputa por recursos e da gestão do trabalho, envolvem todos no universo organizacional, inclusive os gerentes (MELO, 1999, 2000; DAVEL; MELO, 2005; JUNQUILHO, 2005).

Os gestores não são, assim, apenas executores racionais de um sistema de planejamento e controle de uma estrutura organizacional, sujeita a repetidas demandas de adaptação. No exercício das suas atribuições, eles não podem evitar as incertezas e ambiguidades, pois essas fazem parte da própria natureza da gestão, como uma atividade humana de perene luta entre a realidade em constante mutação e os esquemas organizacionais que tentam aprisioná-la (REED, 1989).

### 3.2.2 Evolução histórica dos estudos sobre a gestão

Os primeiros estudos formais sobre a função gerencial foram empreendidos por Frederik W. Taylor e por Jules H. Fayol, nos fins do século XIX e no início do século XX, no paradigma da Administração Científica. Para Taylor (1990)<sup>5</sup>, adicionalmente às tarefas de planejar e organizar o trabalho, estabelecendo o melhor método para o desenvolvimento das atividades industriais por parte dos empregados, cabe ao gerente selecionar os trabalhadores mais adequados para cada tarefa, treiná-los e controlar o seu desempenho, de forma a verificar se o método de trabalho anteriormente determinado está sendo seguido e se os resultados estão sendo alcançados.

Fayol (1994)<sup>6</sup>, por sua vez, manteve seu foco de estudo na função administrativa: para o autor, a administração é um processo universal, possível de ser aplicado em qualquer área, como uma atividade comum a tudo que necessita ser coordenado, comandado e controlado. O autor propôs cinco funções gerais que deveriam ser desempenhadas pelos gestores: previsão, planejamento, comando, coordenação e controle.

Enquanto Taylor (1990) e Fayol (1994) consideraram em suas análises apenas aspectos racionais e técnicos, outros autores entendem que a função gerencial está, também, atrelada a elementos subjetivos, como o direcionamento estratégico e a tomada de decisão. Nesse sentido, Drucker (1993, p. 342, tradução nossa)<sup>7</sup> afirmou que “o trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro, porém, o gerente, além de conduzir sua orquestra, desempenha também o papel de compositor”. Isto é, o

---

<sup>5</sup> Frederick Winslow Taylor (1856-1915), engenheiro norte-americano, é considerado o pai da Administração Científica e um dos primeiros sistematizadores da ciência de administração de empresas. Publicou, em 1911, o livro *Princípios de Administração Científica*.

<sup>6</sup> Jules Henri Fayol (1841-1925), engenheiro francês, é considerado o fundador da Teoria Clássica da Administração. Dentre as suas obras, destaca-se o livro *Administração Industrial e Geral*, publicado em 1916.

<sup>7</sup> A primeira edição de *The Practice of Management* data de 1954.

gerente tem a responsabilidade de criador, ao interpretar as condições ambientais e decidir os melhores caminhos a serem trilhados pela organização.

Embora popular, a metáfora de Drucker (1993) para o trabalho do gerente não é fiel à sua real complexidade, na visão de Mintzberg (2011): se o trabalho do gerente é como o de um condutor de uma orquestra ele não teria a imagem grandiosa da apresentação de gala, em que todos se comportam bem, inclusive a audiência. Seria mais como um ensaio, no qual tudo pode dar errado e precisa ser corrigido rapidamente, o que faz com que o exercício de controle do gerente sobre o tempo, as atividades e a própria equipe não seja absoluto, e sim o possível, feito de modo mais encoberto do que público.

Esse aspecto dinâmico da ação gerencial fica evidenciado no processo de tomada formal de decisão nas organizações, que é estruturado por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas que não são estáticas, conforme assinala Choo (2006). Para o autor, a variedade de elementos do ambiente, ao longo do tempo, faz com que os gestores, responsáveis pelas decisões, enfrentem complexidade e incerteza ao tentar entender quais são os problemas, identificar as possíveis alternativas, calcular prováveis resultados e identificar e ordenar preferências.

Mintzberg (2011) descreve o processo de decisão, no contexto da atividade gerencial, em termos de um processo estratégico. Nesse enfoque, a estratégia é vista como a forma mediante a qual decisões importantes são tomadas e se inter-relacionam, muitas vezes, sendo compostas por um conjunto de pequenas decisões e ações tomadas pelo gerente ao longo de um período de tempo, tanto na forma de ações individuais como em interações com os outros gestores. Em um processo de idas e voltas entre o concreto e o conceitual, em que a ação induz a reflexão e esta, por sua vez, origina outra ação, a estratégia pode emergir em um processo de aprendizado informal e não ser criada em um processo formal de planejamento.

Enquanto, conforme assinalam Silva, Laros e Mourão (2007), os estudos administrativos tradicionais veem a criação da estratégia como uma atribuição dos níveis diretivos das organizações, cabendo às gerências intermediárias e de primeiro

nível o seu desdobramento para os níveis táticos e a responsabilidade de certificar-se e mobilizar-se para que tais estratégias sejam implantadas de forma articulada, por meio de ações operacionais específicas, Mintzberg (2011) entende que a formulação da estratégia não é atribuição de nenhum ente organizacional em particular e que todo líder que toma uma iniciativa que coloca a organização em um novo curso é um estrategista, seja ele um gestor sênior, um profissional à frente de uma equipe de projeto ou um gerente intermediário criando inovação em um processo de rotina.

Às perspectivas prescritivas e normativas dos primeiros teóricos sobre as atividades dos gerentes (o que “deve” fazer um gerente “eficaz”) se somaram outras representações dos gerentes como líderes, direcionadores e tomadores de decisões, as quais, conforme assinala Raufflet (2005), também não respondem à questão do que fazem realmente os gerentes em seu dia a dia. A abordagem dessa questão teve início por meio das observações do cotidiano dos gerentes feitas por alguns pesquisadores a partir da década de 1950, dentre as quais se destacaram as de Mintzberg (1973, 2011).

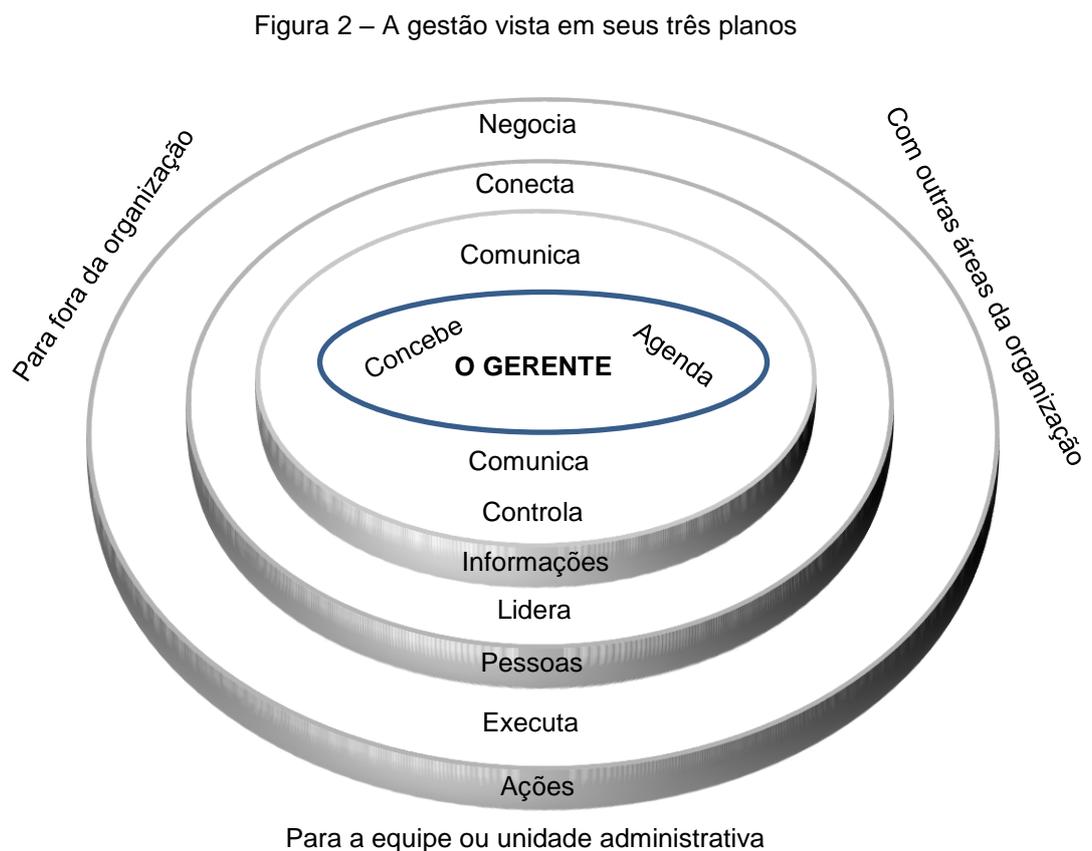
Em um trabalho que também se tornou um clássico, a partir da observação direta e da minuciosa anotação das atividades cotidianas de gerentes e da síntese de pesquisas anteriores, Mintzberg (1973) propôs que as atividades gerenciais giravam em torno de dez papéis. Segundo o autor, a autoridade formal dá origem a três papéis interpessoais (chefe nominal, líder, ligação), que dão origem a três papéis de informação (monitor, disseminador e porta-voz). Esses dois grupos, por sua vez, capacitam o executivo a desempenhar quatro papéis de decisão (empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador).

Esses papéis constituíam, para Mintzberg (1973), faces diferentes de um todo e o trabalho gerencial era descrito como sendo intenso, fragmentado, fundamentado na ação e na comunicação verbal. Ao executar os seus papéis, o gerente não teria controle da utilização do próprio tempo, que seria dividido entre seus deveres e obrigações, e o papel mais importante do seu trabalho ainda era o de tomador de decisões, mesmo se essas decisões fossem fruto de um turbilhão de ações e

interações cotidianas e não de um processo estruturado de planejamento (RAUFFLET, 2005).

Porém, ao evoluir em seus estudos sobre a gestão, Mintzberg concluiu que as pesquisas tradicionais sobre o tema, inclusive as suas próprias, levaram os pesquisadores a desconsiderar a natureza integrada e abrangente do trabalho do gerente, que tem como objetivo geral fazer funcionar uma unidade administrativa por meio do exercício de ações em três planos diferentes: diretamente, como executor; indiretamente, como líder, por meio das pessoas e mais indiretamente ainda, como administrador, por meio do tratamento e partilha de informações (MINTZBERG, 2011).

A FIG. 2 apresenta a representação da gestão, na visão de Mintzberg (2011).



Fonte: Traduzida de Mintzberg (2011, p. 48).

A gestão não é caracterizada por um papel dominante, seja esse de controlador, executor, estrategista, líder ou tomador de decisões, ou por uma lista de papéis, como a de Mintzberg (1973), mas por todos eles, ao mesmo tempo e misturados um ao outro. Ela não é uma arte, nem uma ciência e nem uma profissão: é uma prática, aprendida principalmente por meio da experiência e fundamentada no contexto vivenciado pelo gestor (MINTZBERG, 2011).

O trabalho do gerente continua sendo percebido como intenso, fragmentado, fundamentado na ação e na comunicação verbal, mas a gestão acontece nos três planos, da concepção para a ação concreta: com informações, por meio das pessoas e da ação direta do gestor. No plano das informações, os gerentes se comunicam (com todos à sua volta) e controlam (internamente). No plano das pessoas, eles lideram (internamente) e estabelecem conexões externas. No plano das ações, eles executam (internamente) e negociam (externamente). No plano pessoal, eles concebem o seu trabalho (estratégias, prioridades, etc.) e agendam o próprio tempo (MINTZBERG, 2011).

Se a gestão não é naturalmente caracterizada por um papel dominante, o que, então, diferencia os trabalhos dos gerentes? Segundo Mintzberg (2011), o tipo de organização seria o fator que mais influencia o trabalho do gerente, seguido pelo tipo de indústria e pelo tempo de vivência do gestor na função ou na organização.

Os tipos característicos de organizações propostos por Mintzberg (2011), e os papéis nelas mais comumente demandados dos gestores são: a organização empreendedora (centralizada em torno de um líder visionário, em que os papéis de execução e negociação são mais evidentes); a organização máquina (formalmente estruturada em torno de procedimentos operacionais repetitivos, em que o papel de controle é mais presente); a organização profissional (que reúne especialistas que trabalham de forma mais autônoma, enquanto seus gestores concentram-se mais em fazer conexões e negociações); a organização de projetos (em que gestores concentram-se em liderar o trabalho de equipes, em executar e em conectar as diversas equipes); a organização missionária (em que os gerentes enfatizam a liderança, para promoção da forte cultura); e a organização política (dominada por

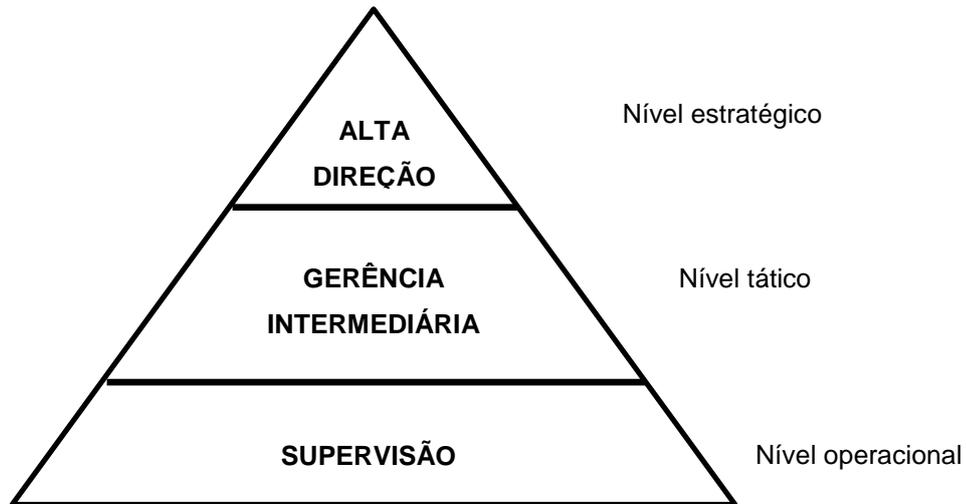
conflitos, onde os gerentes têm, às vezes, que enfatizar a execução e a negociação, para apagar incêndios).

O tipo de indústria é visto como influenciador dos papéis demandados dos gestores principalmente nos níveis hierárquicos mais próximos da produção de bens e serviços, enquanto o fator tempo indica que os gestores em geral têm a sua forma de atuação potencializada pela maior ou menor duração da sua imersão na cultura da organização ou da indústria (MINTZBERG, 2011).

Já a amplitude e a diferenciação dos trabalhos dos gerentes evoluem como decorrências naturais do crescimento e do aumento de complexidade das organizações. Enquanto organizações pequenas e mais simples são constituídas basicamente por um núcleo operacional e requerem apenas um nível gerencial, a supervisão, à medida que as organizações crescem e adotam uma divisão mais complexa de trabalho, veem aumentada a necessidade de supervisão direta dos empregados que formam o seu núcleo operacional, tornando imprescindível a presença de mais um nível gerencial: a cúpula estratégica; e, subindo mais um degrau no crescimento, passam a necessitar de mais gerentes, não apenas gerentes de operadores, mas também gerentes de gerentes. Cria-se, assim, uma linha gerencial intermediária, tática, situada hierarquicamente acima do nível gerencial operacional (supervisão) e abaixo da cúpula estratégica (alta administração), ligada aos outros dois níveis por uma linha de autoridade formal (MINTZBERG, 2003).

A FIG. 3 representa o arranjo desses três níveis gerenciais, que, segundo Mintzberg (2003), estão presentes na maioria das organizações:

Figura 3 – Níveis gerenciais da organização



Fonte: Adaptada de Mintzberg (2003, p. 22)

Em uma linha hierárquica, os gerentes intermediários conectam os gerentes seniores aos supervisores de primeira linha, que têm autoridade direta sobre os empregados operacionais. Eles coletam e transferem informações entre os outros níveis gerenciais, comunicando, para cima, os problemas da unidade, as propostas de mudança e as decisões que requerem autorização. Também gerenciam situações fronteiriças, mantendo contato com outros gerentes e pessoas cujo trabalho é interdependente com o da sua unidade. Além disso, formulam a estratégia para a sua unidade, em consonância com a estratégia global da organização. Em geral, existem gerentes acima e abaixo do gerente intermediário nesse diagrama, alguns reportando a ele e ele reportando a um gerente superior (MINTZBERG, 2003, 2011).

Os sentidos com que as informações e as decisões fluem pelos níveis gerenciais mostrados na FIG. 3 definem três modelos de gestão: o *top-down* (de cima para baixo), que reforça o processo de implantação de decisões tomadas pela alta direção, que são transmitidas para os níveis mais baixos da organização; o *bottom-up* (de baixo para cima), que enfatiza o papel de empregados que atuam como empreendedores e lideram ou patrocinam vários projetos e fluxos de informações para os níveis gerenciais superiores; e o *middle-up-down* (do meio para cima e para baixo), que possibilita a conciliação dos conceitos visionários e abstratos da alta

direção com os conceitos baseados na experiência das equipes operacionais (NONAKA, 1988).

Enquanto a alta direção cria uma visão ou um sonho, os gestores intermediários criam e implantam os conceitos concretos que fazem o elo entre a realidade atual e a nova realidade que a alta direção quer criar. Esse terceiro modelo (*middle-up-down*), que é operacionalizado pela gerência intermediária, seria, então, o mais adequado para organizações que atuam em ambientes de grande competição por mercados ou que passam por rápidas mudanças tecnológicas (NONAKA, 1988; 1994).

Concordando com Nonaka (1988), Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010) observam que os gerentes intermediários exercem, nos dois primeiros modelos de gestão, um importante papel de transmissores de informações, mas a sua principal atuação é no modelo *middle-up-down*, no qual integram, de forma contínua, os fluxos de informações e são necessários e essenciais para o sucesso da organização.

Embora a gerência intermediária nem sempre seja reconhecida e valorizada no desenvolvimento de estratégias de sucesso nas organizações (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994), a sua atuação essencial na criação de informações e do conhecimento, especialmente em ambientes organizacionais competitivos e em transformação (NONAKA, 1988; NONAKA; TAKEUCHI, 1995), assim como a sua grande influência na melhoria do engajamento das equipes e do desempenho das organizações (CAYE *et al.*, 2010), fazem com que os gestores ocupantes desse nível hierárquico sejam vistos como potenciais catalisadores da inovação e da renovação em suas organizações (MARICHAL; SEGERS, 2012).

Assim, trata-se, na próxima seção, da evolução dos desafios apresentados a esses profissionais nas organizações modernas.

### **3.3 Gerência intermediária: papéis e desafios nas organizações**

A partir do final da década de 1980 e durante a década de 1990, mudanças relevantes ocorreram nos ambientes de negócios. O fortalecimento das políticas liberais e a redução das intervenções dos Estados na economia, juntamente com os progressos tecnológicos que marcaram a renovação do capitalismo mundial após os choques de preços do petróleo ocorridos nos anos 1970 e 1980 (CACHAPUZ, 2003), refletiram-se em novos processos de administração que, fundamentados na qualidade total, na redução dos quadros de pessoal das empresas, na terceirização de postos de trabalho, nos avanços da tecnologia de informação, na automação e na informatização dos processos produtivos, buscaram tornar as organizações mais flexíveis e adaptadas ao novo ambiente (DAVEL; MELO, 2005).

Esses processos intensivos de mudanças, chamados pelo nome genérico de “reestruturações”, consistiram em conjuntos de alterações rápidas e significativas das estruturas corporativas e práticas organizacionais que, num duplo movimento de racionalização e flexibilização, buscaram modernizar as organizações e torná-las mais bem preparadas para enfrentar a concorrência e atender à diversificação da demanda de bens e serviços de um mercado que se tornava cada vez mais globalizado e competitivo (ROULEAU, 2005).

No bojo de uma busca intensiva pela racionalização dos processos para satisfação de objetivos de eficácia e lucro, ao que Rouleau (2005, p. 161) chama de “uma renovação da taylorização”, as pessoas nos processos e funções de intermediação nas organizações foram consideradas responsáveis pelo aumento da distância entre o cliente e a resposta corporativa, o que deu início a uma onda de reengenharia voltada para remover esse obstáculo e reorganizar a divisão do trabalho em torno de processos mais ‘horizontais’ (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994).

No espírito da época, e com o argumento de que as tecnologias de informação emergentes ensejavam o nascimento de uma nova variedade de organização, Drucker (1988) previu a virtual extinção da gerência intermediária, ao estabelecer que as organizações baseadas em informação seriam compostas por especialistas e uma alta direção, como uma orquestra sinfônica ou como um grande hospital, sendo

que o exemplo mais bem sucedido desse modelo, para o autor, seria a Administração Civil Britânica na Índia, que era totalmente desprovida de gerentes intermediários.

Conforme relatam Floyd e Wooldridge (1994), cerca de 20% da redução dos postos de trabalho ocorrida no período de 1988 a 1994 em empresas reestruturadas envolveu cargos de gerência intermediária, o que teria provocado, de forma não prevista, a perda de habilidades valiosas.

A razão para essa perda seria a visão estereotipada da alta direção que, ao ver todos os gerentes intermediários apenas como planejadores e controladores, frequentemente falhou em perceber a variedade de contribuições feitas por esses profissionais, em especial os papéis estratégicos desempenhados por eles nas organizações. Como consequência, muitas organizações 'jogaram fora' capacidades estratégicas vitais (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994).

Para os gestores que sobreviveram ao processo de redução de cargos, as novas tecnologias organizacionais adotadas passaram a requerer habilidades humanas e comportamentais adicionais, assim como maior participação dos gerentes intermediários, que viram as suas responsabilidades serem aumentadas, e com elas as pressões da alta gerência para obtenção de resultados de curto prazo, como constatou Melo (1999), em pesquisa com gestores de organizações públicas e privadas.

Adicionalmente, segundo Davel e Melo (2005), os gerentes intermediários passaram a vivenciar um ambiente de maior ambiguidade, em que a intensificação do ritmo do trabalho e a redução do número de cargos gerenciais nas organizações reestruturadas, dentre outras causas, adicionaram incerteza, mal-estar e exigências de maior flexibilidade e criatividade aos desafios crescentes das suas funções.

A origem dessa ambiguidade estaria na ambivalência da posição tradicionalmente ocupada pelos gerentes em geral que, ao mesmo tempo em que são pagos para representar e fortalecer o capital, não têm acesso às estruturas de definição da

estratégia e poder das organizações (BOLTANSKI<sup>8</sup>, 1982, citado por DAVEL; MELO, 2005).

Contribuem para essa ambiguidade as tensões conflitantes e, muitas vezes, contraditórias que são impostas aos gestores intermediários nas empresas que passam por processos de reduções de pessoal e reengenharia, uma vez que eles são instados, por um lado, a tomarem medidas duras de racionalização e controle das atividades e, por outro, a serem flexíveis e a incentivarem a autonomia e a criatividade dos indivíduos. Esses conflitos de tensões, segundo Rouleau (2005), dão origem tanto a esperanças quanto a dificuldades de adaptação dos gestores expostos a esse contexto.

Outra fonte de complexidade e ambiguidade seria a ampla gama de novos papéis atribuídos aos gestores intermediários nas organizações reestruturadas, alguns mais evidenciados por estudos empíricos enquanto outros ainda se mostrariam fruto de especulação teórica, como apontam Livian e Burgoyne<sup>9</sup> (1997), citados por Davel e Melo (2005). Dentre as transformações mais evidenciadas pelos estudos, encontram-se um maior envolvimento nas estratégias da organização e uma mudança ou redução no papel do gerente devido às tecnologias de informação que, ao integrar funções anteriormente distintas e eliminar outras, tornam o trabalho do gerente menos específico e o fazem assumir um conjunto mais amplo de responsabilidades. Como menos evidenciados pelos estudos, encontram-se os papéis de *coach*, facilitador e professor (DAVEL; MELO, 2005).

Entretanto, confirmando as controvérsias existentes sobre o assunto, Meister (1999) considera que uma das mudanças significativas de papéis dos gerentes foi a assunção por eles da responsabilidade pela aprendizagem, até então a cargo dos departamentos de treinamento das organizações.

---

<sup>8</sup> BOLTANSKI, L. **Les cadres**: la formation d'un groupe social. Paris: Minuit, 1982.

<sup>9</sup> LIVIAN, Yves-Frédéric; BURGOYNE, John G. **Middle managers in Europe**. Londres: Routledge, 1997.

No campo das relações pessoais, às pressões impostas pelas cargas elevadas de trabalho típicas das organizações reestruturadas acrescentam-se, para os gerentes intermediários, as tensões decorrentes das dificuldades para conciliar emprego, família e vida pessoal. Nesse sentido, Tremblay (2005) observa que, embora os gerentes de nível superior beneficiem-se, em geral, de um melhor acesso a regimes de trabalho flexíveis e a medidas de conciliação trabalho-família (exceto trabalho em tempo parcial) quando comparados com empregados menos qualificados, essas vantagens são anuladas pelas suas extensas jornadas de trabalho, usualmente mais longas que a média das jornadas dos demais trabalhadores.

Todavia o intenso processo de reestruturação das organizações não trouxe apenas perdas para os gerentes intermediários, mas também avanços: para Marichal e Segers (2012), as pressões decorrentes das mudanças nas organizações forçaram os gestores intermediários a se moverem de uma posição relativamente passiva para uma posição mais ativa, na qual contribuem, influenciando o desenvolvimento da estratégia, a transformação organizacional e a liderança. Essa mudança de postura demonstra, segundo Eaves (2014), a capacidade de esses gestores evoluírem, no novo ambiente organizacional, de intermediários informados sobre as mudanças para agentes informadores da mudança.

Wooldridge e Floyd (1990) observam que, à medida que aumenta o número de pessoas sob a responsabilidade dos gerentes intermediários e a gama de tarefas a eles atribuídas, torna-se vital a contribuição desses gestores para a estratégia, uma vez que eles passam a ser os primeiros a reconhecerem, na organização, os problemas e as oportunidades estratégicas.

A forma como os gerentes intermediários contribuem para o desenvolvimento da estratégia organizacional pode ser expressa, conforme Floyd e Wooldridge (1994), por meio de um modelo teórico que descreve os papéis dos gestores intermediários em termos de como afetam a 'capacidade dinâmica da organização', característica que a diferencia das demais e garante o seu desempenho econômico superior e duradouro.

A capacidade dinâmica de uma organização é um processo de aprendizagem e inovação que requer que os membros da organização interpretem o mundo ao seu redor, descubram novas oportunidades, apliquem os conhecimentos existentes de forma eficiente e acumulem novos conhecimentos, ou recursos, quando os existentes tornam-se obsoletos. O desenvolvimento da capacidade dinâmica de inovação em uma organização acontece por meio da atuação direta dos seus gestores intermediários (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994).

No modelo proposto por Floyd e Wooldridge (1994), os papéis por meio dos quais os gestores contribuem na formulação da estratégia e no desenvolvimento da capacidade dinâmica da organização são descritos segundo duas dimensões: o sentido na hierarquia (para cima ou para baixo) em que exercem a sua influência; e o grau de convergência ou divergência de suas iniciativas com relação à estratégia organizacional estabelecida. A combinação dessas dimensões leva a quatro papéis diferentes, apresentados na FIG. 4.

Figura 4 – Os papéis estratégicos dos gestores intermediários



Fonte: Floyd e Wooldridge (1994); Wooldridge et al.<sup>10</sup> (2008). Traduzida de Marichal e Segers (2012, p. 4).

Segundo Floyd e Wooldridge (1994), como ‘sintetizador de informações’, o gerente intermediário não atua com neutralidade na comunicação, para a alta direção, dos eventos e propostas provenientes dos níveis inferiores da hierarquia. Ao agregar a sua percepção aos eventos, ele, frequentemente, os rotula como ameaças ou oportunidades, dessa forma, controlando, ou, pelo menos, influenciando, a visão de realidade dos seus superiores. Para os autores, esse papel pode ser crucial no incentivo à assunção de riscos pela alta direção (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994).

No papel de ‘patrocinador de alternativas’, o gerente intermediário, às vezes, seleciona e apoia novas propostas de ação ou processos sugeridos pelas equipes

<sup>10</sup> WOOLDRIDGE, Bill; SCHMIDT, T.; FLOYD, Steven W. The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1190-1221, 2008.

operacionais, provendo, para esses projetos, os recursos suficientes para a experimentação das inovações. Nesse papel, a efetividade do gestor dependerá da sua capacidade de obter apoio e cooperação informais, já que as iniciativas não contam ainda com a sanção da alta direção, que delas tomará conhecimento somente após mostrarem-se como propostas suficientemente maduras e viáveis (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994).

Para Floyd e Wooldridge (1997), ao exercer a sua influência sobre as percepções de realidade da alta direção e ao patrocinar novas alternativas, as ações dos gestores intermediários têm o potencial de alterar o contexto e o curso estratégicos da organização, o que pode tornar a estratégia resultante diferente da originalmente concebida.

Agindo como ‘facilitador da adaptação’, o gestor intermediário pode criar um ambiente no qual os medos sobre as mudanças podem ser discutidos, o que reduz as tensões emocionais comuns a esses momentos e promove o envolvimento das pessoas (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994).

No seu quarto papel, como responsável pela implantação da estratégia deliberada pela alta direção, espera-se que o gestor intermediário utilize os recursos existentes com eficiência e eficácia. Para Floyd e Wooldridge (1994), a frequente lacuna entre a estratégia planejada e a realizada não se deve a falhas dos gestores intermediários no exercício desse papel e, sim, às múltiplas correções de rota que se fazem necessárias para ajustar os planos desenhados pela alta administração às complexidades das situações reais.

Portanto, no processo de definição da estratégia empresarial, os gerentes intermediários atuam como sintetizadores e facilitadores, promovendo um fluxo contínuo de informação e participação, que facilita as conexões entre os diversos trabalhos em curso na organização. Eles também facilitam, motivam e ajustam a implantação dos planos estratégicos, promovendo a participação e o envolvimento de todos os envolvidos (LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010).

Dentre os papéis estratégicos dos gestores intermediários, estão os relacionados ao conhecimento, cuja posse, na maioria das organizações, é condição para acesso a níveis hierárquicos diferenciados. Nesse sentido, Melo (2000) observou que as oportunidades de ascensão de gerentes de linha a níveis hierárquicos superiores ainda estão mais condicionadas aos conhecimentos técnicos dos profissionais do que às suas habilidades gerenciais.

Assim, é natural que, mesmo de maneira informal ou subliminar, o conhecimento (ou a sua gestão no ambiente organizacional) constitua uma das principais preocupações dos gerentes, que na sua busca gastam, segundo Davenport e Prusak (1998), até 20 por cento da sua jornada de trabalho.

Tonelli e Bastoni (2007) reafirmam a conexão dos gerentes intermediários com o conhecimento, ao lembrar que eles são os responsáveis por realizar a ligação entre a alta direção e o nível operacional da organização, tanto no ponto de vista técnico quanto no de conhecimento.

Enfatizando esse papel de ligação no campo do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1995) consideram que pertence aos gerentes intermediários, um papel essencial no processo de criação do conhecimento organizacional: eles sintetizam o conhecimento tácito dos empregados da linha de frente e dos executivos seniores, explicitam esse conhecimento e o incorporam em novos produtos e tecnologias. Ao executar essas ações, eles atuam, segundo os mesmos autores, como engenheiros do conhecimento.

Essa atuação, porém, nem sempre ocorre de forma espontânea e sem percalços, conforme constataram em pesquisa Ellinger, Watkins e Barnas<sup>11</sup> (1999), citados por Davel e Melo (2005): preocupações com a demanda de tempo e inseguranças quanto às suas habilidades técnicas e competências como instrutores fazem com

---

<sup>11</sup> ELLINGER, Andrea D.; WATKINS, Karen E.; BARNAS, Carol M. Responding to new roles: a qualitative study of managers as instructors. **Management Learning**, v. 30, n. 4, p. 387-412, 1999.

que nem sempre os gerentes intermediários atuem como instrutores, ou engenheiros do conhecimento.

Em pesquisa sobre valoração do conhecimento e sua incorporação às rotinas das organizações, Cherman e Rocha-Pinto (2015) reforçam que é limitada, em conteúdo e escopo, a contribuição dos gerentes à inovação das rotinas e práticas organizacionais. As autoras sugerem que, majoritariamente, as contribuições dos gestores intermediários às práticas das organizações se limitam a traduzir ou introduzir rotinas que mantêm a forma como a organização já trabalha e a gerar novos controles ou a responder às demandas já manifestadas pela alta direção que, concluem, configura-se como o principal agente originador e patrocinador de mudanças significativas nas práticas organizacionais.

Entretanto, apoiando-se na visão de diversos estudiosos (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994, 1997; NONAKA, 1994; WOOLDRIDGE; FLOYD, 1990) sobre os papéis dos diferentes níveis gerenciais nos processos de mudança organizacional, Floyd e Lane (2000) ressaltam o valor da participação dos gerentes intermediários na aprendizagem organizacional, descrita em dois movimentos: inicialmente, informações são internalizadas à medida que os gerentes de nível operacional, ao aplicar a estratégia vigente, interagem com circunstâncias ambientais externas. As informações provenientes dessas interações são fontes de aprendizado individual, para os gestores envolvidos, que constroem e desenvolvem um 'saber fazer', que é uma das bases do conhecimento.

O processo de aprendizado organizacional acontece à medida que informações são transmitidas pelos gestores intermediários, nos dois sentidos, entre os gestores de nível operacional e os gestores da alta direção. Ao fazer esse repasse de informações, os gestores intermediários exercem os seus quatro papéis estratégicos (sintetizadores de informações, patrocinadores de alternativas, facilitadores da adaptação e implantadores da estratégia) e negociam entre os requisitos divergentes, as demandas situacionais e a estratégia estabelecida (FLOYD; LANE, 2000).

Porém mudanças significativas no ambiente organizacional podem criar conflitos de funções, quando os gerentes intermediários são requisitados a desempenhar múltiplos papéis estratégicos, ou quando as mudanças corroem a confiança necessária ao convívio de gerentes que desempenham diferentes funções. Segundo Floyd e Lane (2000), essas duas possibilidades de conflito de papéis estratégicos aumentam a incerteza sobre as ações de gestores, e o aumento de incerteza pode, dentre outras consequências, interromper o desenvolvimento do saber organizacional e desacelerar o processo de adaptação da organização às mudanças.

Para Salinas (2005), a provável causa das dificuldades de implantação das mudanças nas organizações não estaria na configuração das estratégias, mas sim na compreensão e incorporação dos novos princípios e métodos pelos corpos funcionais, especialmente pelos gerentes intermediários. Para o autor, mudanças profundas nas organizações dependem de mudanças nas atitudes das pessoas ocupantes de cargos gerenciais que, para acontecerem, dependem de mudanças nos processos de aprendizagem.

Frequentemente, todavia, a aprendizagem organizacional é desestimulada pelos enfoques burocráticos, que criam obstáculos ao fluxo livre de informações e conhecimentos, justificando a interpretação de Weick e Westley (1996) de ser a expressão um oxímoro, uma vez que para ‘aprender’ é necessário liberdade para criar, arriscar e flexibilizar regras, enquanto ‘organizar’ aponta para estruturação, padronização e minimização de riscos. Ou, como constatam Cherman e Rocha-Pinto (2015, p. 14), sobre a valoração dos conhecimentos individuais nas organizações: “essa relação entre a organização e o indivíduo ensina como o indivíduo deve ser ou se tornar no ambiente de trabalho, [...] porque ela [a organização] não deseja transformar-se”.

Observa-se, assim, que enquanto alguns estudiosos da gerência intermediária compartilharam uma visão pessimista sobre o seu futuro, chegando alguns estudos feitos sob a perspectiva crítica a profetizar o seu desaparecimento (REED, 1989), outros sugerem para ela um futuro promissor (NONAKA, 1988, 1994; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994, 1997; MARICHAL; SEGERS, 2012).

Nesse sentido, Rouleau (2005) atribui essas diferenças aos momentos em que os estudos foram feitos, classificando-os em três períodos históricos: um primeiro, de 1950 até o fim dos anos 1970, quando o achatamento progressivo das estruturas organizacionais e o avanço das tecnologias de informação propiciaram uma visão preponderantemente negativa sobre o futuro da gerência intermediária; um segundo momento mais otimista, nos anos 1980, em que os estudos sugeriram que a tecnologia libertaria os gerentes intermediários das tarefas de controle hierárquico, permitindo-lhes assumir atividades mais criativas, chegando, mesmo, a influenciar a estratégia das organizações; e, finalmente, a partir dos anos 1990, em que a ênfase não se encontra nas discussões sobre o futuro dos gerentes intermediários e, sim, na compreensão das circunstâncias e complexidade das transformações enfrentadas por esses profissionais para o desempenho de suas tarefas.

Constatou-se que a função gerencial, e em especial a função dos gerentes intermediários, passou por grandes transformações ao longo do desenvolvimento das organizações: inicialmente, a função gerencial foi definida como uma atividade processual, contínua e homogênea, para depois ser considerada como atividade fragmentada e descontínua, em que são valorizadas as capacidades de interação, de compromisso e de negociação. Mais recentemente, como observaram Floyd e Wooldridge (1994, 1997), Davel e Melo (2005) e Marichal e Segers (2012), os papéis dos gerentes passaram a ser menos operacionais e mais estratégicos e voltados para pessoas.

Dentre as atribuições dos gerentes intermediários relacionadas às pessoas, destaca-se a gestão do conhecimento organizacional, exercida, segundo Sammer (2003), nas diversas possibilidades a ele disponibilizadas para influenciar processos de aprendizado individuais, tais como: a promoção de situações que acelerem o aprendizado prático (por exemplo, rotação de funções), o encorajamento de iniciativas de ampliação de escopo ou responsabilidades de funções, a criação de momentos para reflexão e comparação sistemática de expectativas e resultados e o estabelecimento de uma cultura aberta para mudanças, na qual as pessoas podem admitir erros e aprender com eles.

Em um cenário de redução de quadros de pessoal, como acontece nas organizações brasileiras do setor de energia elétrica, em que há a possibilidade de que talentos sejam perdidos e, com eles, parcela significativa do conhecimento tácito necessário para o funcionamento das organizações, questiona-se se os gerentes estão cientes da gama abrangente de papéis e responsabilidades a eles reservados na gestão do conhecimento organizacional, na visão de Sammer (2003), e se eles, transcendendo as contradições, conflitos e tensões a que estão submetidos nas organizações do setor, em contínua reestruturação, contribuem efetivamente para a formulação das estratégias de GC que possibilitarão, às suas organizações, superar os desafios atuais.

Tendo em referência essa proposição de análise das funções dos gestores intermediários conforme a perspectiva da gestão do conhecimento, passa-se à metodologia utilizada para a realização deste estudo.

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A seguir, apresentam-se a tipologia da pesquisa, as estimativas do universo, da população e da amostra e os processos utilizados para a coleta e o tratamento dos dados.

### **4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa**

Quanto ao tipo, a pesquisa classificou-se como descritiva, pois buscou descrever opiniões e percepções dos gerentes intermediários de organizações do setor elétrico nacional quanto à gestão do conhecimento, seja quanto ao conhecimento dos conceitos a ela relacionados, seja quanto à sua prática.

As pesquisas descritivas têm a finalidade de expor as opiniões, atitudes, crenças e percepções de uma população, descrevendo-as separadamente ou agrupadas em subconjuntos, sem, contudo, preocupar-se em explicar os fenômenos que descrevem (VERGARA, 2000; BABBIE, 2005).

Uma abordagem mista, quantitativa e qualitativa, foi utilizada para a descrição das percepções dos pesquisados, uma vez que foram buscadas regularidades, frequências e correlações entre os dados obtidos, visando responder à pergunta de pesquisa, assim como se buscou compreender, qualitativamente, o conteúdo das suas percepções.

Segundo Minayo (2014), abordagens quantitativas têm o objetivo de trazer à luz dados, indicadores, tendências observáveis ou modelos teóricos sobre um determinado fenômeno, enquanto nos fenômenos sociais há possibilidade de se analisarem regularidades, frequências, mas também relações, histórias e pontos de vista dos sujeitos em ação. Esta abordagem triangular de métodos permite integrar as vantagens da avaliação quantitativa com a abordagem qualitativa, “superando dialeticamente o objetivismo ao agregar conhecimento por meio da valorização do significado e da intencionalidade dos atos, das relações e das estruturas sociais” (MINAYO, 2014, p.364).

Uma vez que uma das abordagens utilizadas na pesquisa era quantitativa, o método utilizado foi o *survey*.

A pesquisa científica do tipo *survey* pode ser descrita como uma coleta de dados ou informações, realizada com o propósito de produzir descrição quantitativa de aspectos de uma população estudada, por meio de um instrumento de pesquisa, usualmente um questionário composto por questões pré-definidas e estruturadas. Na pesquisa *survey*, as informações são coletadas sobre uma amostra da população estudada e procurará estender os achados a toda a população, por meio de adequados dimensionamento da amostra e tratamento estatístico dos dados (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993; FREITAS *et al.*, 2000; BABBIE, 2005).

Portanto, a pesquisa utilizou o método *survey* e foi operacionalizada por meio de um questionário autoaplicado, que foi respondido por uma amostra dos gestores intermediários do setor elétrico nacional.

#### **4.2 Definição do universo, população e amostra do estudo**

No caso do presente estudo, participaram os gestores intermediários de oito organizações do setor elétrico, escolhidas pelo critério de intencionalidade, dentre as detentoras dos maiores quadros de pessoal e com atuações nos principais mercados de eletricidade nacionais, nas atividades de geração, transmissão e distribuição de energia.

Segundo Babbie (2005), pode ser utilizado o critério da intencionalidade quando o pesquisador entender ser conveniente selecionar uma amostra baseado no próprio conhecimento da população e dos seus elementos, e da natureza das metas da pesquisa.

O processo de escolha das organizações com número de gestores intermediários suficientemente grande para participar da pesquisa considerou, assim, inicialmente, a expectativa de obterem-se amostras com pelo menos 30 questionários válidos respondidos em cada organização, suficientes para a realização de análises estatísticas a partir das informações obtidas, uma vez que, conforme Stevenson

(1986), o Teorema do Limite Central indica que amostras maiores do que 30 indivíduos são normais, independentemente do formato da distribuição de probabilidade da população da qual as amostras são retiradas.

Como não se sabia, a priori, o número de gestores intermediários em cada organização, para estimar esse número, levou-se em conta o conceito de amplitude de controle, que representa o número de pessoas que presta contas à outra, ou seja, a proporção entre o número de empregados que ocupam cargos não gerenciais e o número de gerentes da organização. Esse indicador reflete as diferenciações verticais (número de níveis hierárquicos) e horizontais (atividades, processos, funções, negócios etc.) das estruturas das organizações (GUIMARÃES; MENDES, 1998; MINZBERG, 2003).

Uma vez que não se conhecia a amplitude de controle típica das organizações do setor elétrico, tomaram-se como referências, valores encontrados por Oliveira (2013), sobre a emergência de padrões de estrutura organizacional em empresas atuantes no Brasil. Em seu estudo, que analisou dados de 417 organizações agrupadas em 16 setores econômicos e com sedes em 21 unidades federativas, o autor encontrou amplitudes de controle, no nível hierárquico gerência e supervisão, variando entre 6,0 (setor bancário) e 37,4 (setor de serviços de transporte), sendo o valor médio 11,9, conforme indicado na TAB. 2.

Tabela 2 – Amplitude de controle do nível gerência e supervisão.

Ramo de atuação	Número de organizações	Amplitude de controle
Alimento, bebidas e fumo.	22	19,9
Automotivo	23	35,5
Bancário	11	6,0
Comércio varejista	32	14,3
Construção	20	22,4
Farmácia, higiene e limpeza.	22	11,7
Indústrias diversas	54	25,3
Metalurgia e siderurgia	27	28,8
Química e petroquímica	19	18,6
Serviços de saúde	44	14,4
Serviços de transporte	09	37,4
Serviços diversos	66	12,8
Serviços financeiros	14	14,8
Serviços públicos	14	23,9
Tecnologia e computação	31	16,5
Telecomunicações	09	17,6
<b>Total</b>	<b>417</b>	<b>11,9</b>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013), p. 66 e 73.

Para a finalidade do presente estudo, consideraram-se limites da amplitude de controle entre 15,0 e 30,0, que abrangem os valores encontrados por Oliveira (2013) para diversos setores industriais e de serviços públicos, dentre os quais possivelmente se classificam as organizações do setor elétrico.

Outro fator considerado nessa estimativa é que, numa característica típica das pesquisas *survey* que utilizam questionários autoaplicados, apenas uma parte dos questionários é usualmente retornada ao pesquisador e, nestes, acontecem questões não respondidas ou com respostas inválidas (BABBIE, 2005).

Segundo Babbie (2005), encontra-se na literatura de *survey* uma ampla variação de taxas de respostas, mas, apesar da inexistência de um valor típico, se considera adequada para análise e relatório uma taxa de pelo menos 50%, ao final de algumas rodadas de reenvio de convites à participação.

Portanto, adotaram-se de forma conservativa, neste estudo, uma expectativa de taxa de resposta inicial de 33% (um retorno em cada três questionários enviados), e uma taxa total de respostas inválidas e questões não respondidas de 5%, obtidos por Fonseca e Melo (2015), em sua pesquisa.

Dessa forma, o quadro mínimo de empregados próprios nas organizações que foram inicialmente convidadas a participar da pesquisa pôde ser estimado segundo a expressão matemática:

$$R = (Q / A_c) \cdot T_r \cdot (1-0,05), \text{ onde}$$

R = retornos válidos (valor mínimo desejado igual a 30);

Q = quadro de pessoal próprio da organização;

$A_c$  = amplitude de controle máxima (considerada igual a 30,0);

$T_r$  = Taxa de resposta inicial (considerada igual a 1/3);

(1-0,05) = proporção de questionários válidos.

Substituindo-se os valores na expressão matemática acima, obtém-se o valor  $Q = 2.842$  pessoas. Portanto, para a composição do grupo inicial de organizações convidadas a participar da pesquisa, foram consideradas aquelas com quadros de pessoal superiores a esse número.

A partir dessas considerações, planejou-se dirigir convites de participação para as 11 organizações do setor elétrico que, segundo dados da Fundação Coge (2015), possuíam quadro de empregados próprios igual ou maior que 3.000 pessoas, em 2013. Observou-se, então, que as áreas de atuação dessas organizações abrangiam as principais regiões produtoras e consumidoras de energia elétrica do país, e que a sua distribuição por atividade principal congregava oito distribuidoras de energia e três geradoras e transmissoras, o que foi considerado consistente com a característica de maior utilização de mão de obra nas atividades de distribuição de eletricidade, em relação às atividades de produção e transmissão.

Em seu conjunto, essas organizações possuíam um quadro próprio de 50.158 empregados, segundo dados da Fundação Coge (2015).

O número de retornos válidos, esperados dos pesquisados nesse conjunto de organizações, foi estimado considerando os mesmos critérios e expressão matemática apresentados anteriormente:

$$R = (Q / A_c) \cdot T_r \cdot (1-0,05), \text{ onde}$$

$R$  = retornos válidos (valor estimado);

$Q = 50.158$  (quadro total de pessoal das 11 organizações);

$A_c$  = amplitude de controle máxima (considerada igual a 30,0);

$T_r$  = Taxa de resposta inicial (considerada igual a 1/3);

$(1-0,05)$  = proporção de questionários válidos.

Esperava-se obter, assim, 524 retornos válidos, a partir de uma população a ser pesquisada estimada ( $Q/A_c$ ) em 1.672 gestores, nas 11 organizações.

Visando à estimação do universo de gestores intermediários no setor elétrico, foram considerados os mesmos limites da amplitude de controle entre 15,0 e 30,0, referidos anteriormente.

Observados esses limites estimados para a amplitude de controle e considerando que, segundo a Fundação Coge (2015), as organizações do setor elétrico congregavam 105.962 empregados próprios, em 2013, o número provável de gestores intermediários nesse setor foi estimado entre 3.532 e 7.064.

Para o dimensionamento da amostra, considerando-se uma população finita de gestores e distribuição normal dos dados, foi utilizada a expressão matemática a seguir, conforme Stevenson (1986):

$$n = \frac{t^2 \cdot s_x^2 \cdot N}{t^2 \cdot s_x^2 + e^2 \cdot (N-1)}, \text{ onde}$$

$n$  = número mínimo de gestores que comporão a amostra

$t = 1,96$  (para o nível de confiança de 95%)

$s_x = 0,5$  (desvio padrão amostral)

$e = 0,05$  (erro ou nível de precisão de 5%)

$N = 3.532$  e  $7.064$  (limites estimados para o universo de gestores)

Assim, considerando-se um nível de confiança de 95% e um erro de 5%, estimou-se que a amostra deveria conter um número mínimo de 347 (para  $N=3.032$ ) a 364 gestores intermediários (para  $N=7.064$ ) pesquisados, com respostas válidas, para que se pudesse obter confiabilidade estatística quanto aos eventuais achados (STEVENSON, 1986).

Observou-se que o maior tamanho de amostra necessário (364) era inferior ao número esperado de respostas válidas (524), o que sugeriu um planejamento satisfatório da população de gestores a ser pesquisada.

Seguindo as estratégias de definição da população e do tamanho da amostra, descritas anteriormente, foram, então, convidadas a participarem da pesquisa as 11

organizações do setor elétrico brasileiro detentoras dos maiores números de empregados próprios em seus quadros. Entretanto, a despeito dos esforços envidados, foi possível realizar a pesquisa em apenas oito das organizações convidadas.

O grupo de oito organizações que aceitaram o convite e apoiaram a realização da pesquisa possuía, em 2015, segundo informações de seus gestores de pessoal, cerca de 33.000 empregados próprios, que representavam aproximadamente 30% da força de trabalho própria do setor de energia elétrica nacional.

As suas áreas de atuação abrangeram todas as regiões geográficas do país e a sua composição, considerado o ramo de atividade no setor elétrico, congregou cinco transmissoras, cinco distribuidoras de energia e quatro geradoras, uma vez que algumas organizações fazem parte de grupos empresariais que atuam em mais de um segmento de negócios.

Em conjunto, nas oito organizações pesquisadas, identificou-se uma população de 1230 gestores que ocupavam cargos que se classificariam como de gerência intermediária, e aos quais se procurou direcionar convites contendo os endereços eletrônicos para acesso ao instrumento de pesquisa.

Obteve-se o retorno de 277 respostas positivas, após um convite inicial à participação e um reforço ao convite, após 21 dias. O tempo total de coleta, em cada organização, estendeu-se por um período mínimo de 40 dias, entre os meses de setembro e dezembro de 2015.

A análise preliminar das respostas propiciou a identificação e a exclusão de 35 questionários, que foram considerados não válidos pelos seguintes motivos:

- 1 resposta totalmente em branco;
- 1 resposta duplicada;
- 1 resposta de ocupante de cargo de diretor (não é gerente intermediário);

- 32 respostas de ocupantes de cargos de gerência de primeiro nível (supervisores, coordenadores, chefes e chefes de setor que não se classificam como gerentes intermediários), identificados a partir de características informadas pelos profissionais de RH das organizações.

Resultou, após essa consistência inicial, um conjunto de 242 questionários, considerados válidos para análise estatística e de conteúdo das respostas.

Essa amostra demonstrou-se inferior ao tamanho mínimo desejado, que seria de 347 questionários respondidos e válidos, donde adveio, como primeiro resultado da pesquisa, que não foram possíveis, a partir da amostra coletada, análises estatísticas com erro máximo de 5% e nível de confiança de 95% e que considerassem toda a população de gestores intermediários do setor elétrico brasileiro.

Entretanto, considerando apenas a população de gestores das oito organizações pesquisadas, o tamanho da amostra obtida permitiu análises com um erro máximo de 6% e um nível de confiança de 95%, considerado aceitável para esta pesquisa.

Quanto à composição da amostra, em apenas duas organizações, o número de participantes foi igual ou superior a 30, o que resultou na impossibilidade de realização de avaliações comparativas entre as organizações. Assim, todas as análises e considerações que se seguem levaram em conta o conjunto dos gestores intermediários das oito organizações participantes.

### **4.3 Técnicas de coleta dos dados**

Para a realização da pesquisa, planejou-se a coleta de dados por meio de um questionário estruturado, autoaplicado, dividido em dois blocos. A utilização de um questionário como instrumento de coleta de dados justificou-se em virtude do tamanho da amostra planejada e da dispersão geográfica dos pesquisados.

Conforme Laville e Dionne (1999), o uso desse tipo de instrumento se mostra mais adequado quando se pretende alcançar um grande número de pessoas de forma

rápida, econômica e padronizada, sem que seja necessário enviar-lhes um entrevistador.

O primeiro bloco de questões do instrumento de pesquisa procurou identificar as percepções dos respondentes quanto: aos conceitos associados à gestão do conhecimento; a inserção do tema GC nas atividades rotineiras dos pesquisados; os papéis dos pesquisados e de outros atores organizacionais, relacionados à GC; as práticas de GC utilizadas pelo pesquisado; os fatores que favorecem ou dificultam essas práticas; e a participação dos pesquisados na definição da estratégia de GC das organizações.

O segundo bloco de questões procurou identificar a organização do respondente e qualificá-lo como gestor intermediário, quanto ao seu sexo, sua maturidade (tempo na função gerencial), o tamanho da equipe e a natureza predominante do trabalho da equipe (campo ou escritório) (APÊNDICE B).

A decisão de se utilizar questões abertas, no presente estudo, considerou que esse tipo de questão mostra-se valioso nos temas em que o leque de respostas possíveis é amplo, ou em que existe interesse do pesquisador em verificar a qualidade das respostas do interrogado, conforme orientam Lavelle e Dione (1999), ou, como alerta May (2004), quando é adotado de forma parcimoniosa, em uma *survey*, visando complementar respostas dadas a questões fechadas.

A utilização de um questionário com questões abertas justifica-se, ainda, segundo Moreira (2004), quando não se pode prever, de antemão, toda a variedade de respostas que poderiam ser dadas pelos pesquisados. Essa situação se configurou, no presente estudo, na inquirição dos pesquisados quanto ao seu entendimento conceitual sobre o tema da pesquisa e no questionamento quanto às práticas inovadoras propostas pelos mesmos.

Embora Moreira (2004) recomende a não utilização de questões abertas na parte inicial de um questionário, visando evitar-se uma percentagem elevada de recusas, utilizou-se esse posicionamento no instrumento de pesquisa empregado neste estudo, uma vez que a disposição de uma questão conceitual como a de número 1

(quando penso em gestão do conhecimento, vem à minha mente:...) no final do questionário poderia refletir em um efeito não desejado, de acultramento dos pesquisados, que seriam solicitados a responder à questão após terem respondido diversas outras relacionadas ao tema.

A ferramenta *Google docs*, disponível na rede mundial de computadores, foi utilizada para a geração de uma versão eletrônica do instrumento de pesquisa. O endereço da versão eletrônica do questionário foi enviado aos gestores intermediários das organizações que participaram do estudo.

A adequação do questionário foi verificada por meio da realização de um pré-teste, que constou da aplicação de uma versão preliminar do instrumento a um conjunto de 11 gestores intermediários de uma organização do setor elétrico, escolhidos por critério de acessibilidade. A versão final do instrumento de pesquisa, apresentada no APÊNDICE B, já considera os resultados do pré-teste.

Para a aplicação do questionário, foi solicitado o apoio das organizações às quais os gestores estavam ligados, por meio de duas ações: 1) o envio de correspondência eletrônica, na qual os pesquisados foram informados sobre o endosso da organização à pesquisa e incentivados a participarem da mesma; e 2) a distribuição do endereço eletrônico do questionário diretamente aos gestores, por meio dos sistemas de mensagens das organizações.

Em contatos por telefone e correio eletrônico com um gestor da área de pessoal de cada organização, o pesquisador informou os objetivos da pesquisa, obteve dados básicos das estruturas de pessoal e gerencial da organização e combinou os procedimentos para a distribuição do questionário aos pesquisados. O APÊNDICE C contém o roteiro utilizado nesses contatos e o APÊNDICE D apresenta o modelo da carta de apresentação enviada a cada organização convidada.

Para Minayo (2014), o pesquisador deve explicar o objetivo do estudo, seu histórico, como o respondente foi selecionado e os benefícios do resultado do estudo. Assim, a abordagem inicial do respondente em potencial do questionário se deu por mensagem eletrônica, enviada juntamente com o endereço para acesso ao

instrumento de pesquisa, em que o pesquisador se identificou, informou o objetivo do estudo, garantiu a confidencialidade das respostas e o convidou a participar. O modelo utilizado para essa mensagem está apresentado no APÊNDICE E.

#### **4.4 Técnicas de análise dos dados**

O objetivo do presente estudo foi identificar e analisar as percepções dos gerentes intermediários de organizações do setor de energia elétrica brasileiro, sobre a gestão do conhecimento e a relação desta com as suas funções e atividades gerenciais por meio de um questionário estruturado, criado com o objetivo de caracterizar os pesquisados e as empresas estudadas além de responder ao objetivo principal da pesquisa.

Em sua versão aplicada, cada questionário possuía 41 questões divididas em 2 grupos: o de caracterização sociodemográfica dos pesquisados e o de avaliação das suas percepções sobre a gestão do conhecimento e a relação desta com as suas funções e atividades gerenciais.

Conforme descrito, foram obtidos questionários respondidos e válidos de 242 pessoas ocupantes de cargos de gerência intermediária. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009), para análises multivariadas, o pesquisador deve ter um tamanho mínimo de amostra de cinco vezes o número de variáveis analisadas. Uma vez que esse estudo apresentou o número de 32 variáveis a serem analisadas, o tamanho amostral foi considerado adequado para a realização desse tipo de análise.

A coleta dos dados foi realizada segundo o método survey, por meio de questionários individuais (Freitas et. al, 2000). Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises univariadas e multivariadas, com o auxílio dos programas computacionais *Statistical Package for the Social Science – SPSS* e *SmartPLS*, com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder as questões levantadas pela pesquisa.

Iniciou-se a análise dos dados com a utilização de técnicas de análise descritiva, a saber, tabelas contendo a frequência absoluta e relativa dos dados, para a

identificação das principais características sociodemográficas dos pesquisados (MAGALHÃES; LIMA, 2002).

A seguir, procedeu-se à análise exploratória dos dados, quando foram identificados *outliers*, que são definidos como observações cujos valores apresentam um grande afastamento das restantes, ou são inconsistentes com elas. Esses pontos são também chamados de pontos anormais (HAIR Jr. *et al.*, 2009). Adicionalmente, realizou-se a análise de *missings*, conhecidos como dados ausentes (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

A caracterização da avaliação feita pelos pesquisados para os itens da escala *Likert* de 6 e 3 pontos foi feita por meio da média obtida em cada um dos itens avaliados para cada variável, bem como seu respectivo intervalo com 95% de confiança (MAGALHÃES; LIMA, 2002).

O teste exato de Fisher foi utilizado para avaliar a associação das questões da pesquisa com as características categóricas, e o teste de Kruskal-Wallis foi utilizado para avaliar a associação das questões com a idade, característica contínua (TRIOLA, 1999).

Para determinar se as associações encontradas eram estatisticamente significativas, utilizou-se o nível de significância de 5%. Assim, consideraram-se como significativas relações cuja probabilidade de significância do teste, p-valor, foi menor ou igual a 0,05.

O APÊNDICE F apresenta a correspondência entre os objetivos específicos da pesquisa, os principais autores que forneceram a fundamentação teórica para análise dos dados e os itens correspondentes do instrumento de pesquisa.

Considerando os resultados citados de pesquisas anteriores sobre GC e com amparo na fundamentação teórica apresentada, propôs-se o teste das seguintes hipóteses, a partir do tratamento estatístico dos dados obtidos na pesquisa:

Hipótese1: predomina entre os gestores intermediários do setor elétrico o entendimento da GC como um sinônimo de gestão de dados e informações;

Hipótese 2: predomina entre os gestores intermediários do setor elétrico o não reconhecimento da sua responsabilidade pela condução das ações de GC nas organizações;

Hipótese 3: os gestores intermediários do setor elétrico não se sentem confortáveis em seus papéis relacionados à GC;

Hipótese 4: os gestores intermediários do setor elétrico contribuem para a formulação da estratégia de GC de suas organizações, conforme os papéis sugeridos por Floyd e Wooldridge (1994).

O teste dessas hipóteses está descrito no capítulo 5 e o APÊNDICE H apresenta um resumo dos resultados obtidos.

Planejou-se, também, a investigação das seguintes correlações entre as variáveis:

- a) Percepções da GC, relacionadas: às organizações; às idades; aos sexos; às escolaridades; aos níveis de experiência (tempo como gestores); e aos tamanhos das equipes dos pesquisados;
- b) Percepções da GC, relacionadas aos entendimentos dos pesquisados quanto à responsabilidade pela condução das ações de GC nas organizações;
- c) Atuações dos gestores intermediários para influenciar a estratégia de GC, relacionadas: às organizações; às idades; aos sexos; às escolaridades; aos níveis de experiência (tempo como gestores); e aos tamanhos das equipes dos pesquisados;

Adicionalmente, técnicas qualitativas de análise de conteúdo também se fizeram necessárias para a análise de parte das percepções dos pesquisados, que foram respondidas nas questões abertas.

A análise de conteúdo, segundo Minayo (2014), é uma técnica de pesquisa que permite tornar replicáveis e válidas inferências sobre dados de um determinado contexto, por meio de procedimentos especializados e científicos. O presente estudo, ao buscar inferências quanto ao entendimento dos sujeitos sobre o tema da pesquisa, especialmente aqueles que poderiam ser replicados a outras organizações semelhantes, veio ao encontro da aplicação recomendada pela autora.

A operacionalização da análise do conteúdo dos dados foi realizada em três fases: uma fase de ordenação dos dados, uma fase de classificação de dados e uma fase de análise final.

A fase de ordenação de dados incluiu: (a) transcrição das respostas dos questionários; (b) releitura do material; (c) organização das respostas em determinada ordem, o que já supõe um início de classificação. O ordenamento dos dados de qualificação dos sujeitos permitiu a criação de subconjuntos, visando-se a uma leitura que busque homogeneidades e diferenciações, por meio de comparações e contrastes. Segundo Minayo (2014), essa fase dá ao pesquisador um mapa horizontal de suas descobertas no campo.

A fase de classificação de dados foi constituída pelas etapas: (a) leitura horizontal e exaustiva dos dados, na qual foram anotadas as primeiras impressões do pesquisador; (b) leitura transversal, de cada subconjunto de dados e do conjunto em sua totalidade (MINAYO, 2014).

As categorias escolhidas, preliminarmente, para ordenação e classificação do conteúdo das respostas à questão número 2 (“Quando penso em gestão do conhecimento, vem à minha mente:”), foram:

- a) GC como gestão de dados e informações;
- b) GC como gestão de processos e do desempenho;
- c) GC como prática de gestão de pessoas;
- d) GC como estratégia organizacional.

A análise das respostas às questões 17 a 27 buscou identificar a atuação dos gestores pesquisados para influenciar a estratégia de GC das suas organizações, à luz do modelo de papéis gerenciais proposto por Floyd e Wooldridge (1994). A relação das questões associadas a cada papel é apresentada no APÊNDICE G.

Para a caracterização dos pesquisados como gestores intermediários, foram consideradas as respostas às questões de números 37 e 40, da seção dois do questionário, conforme um critério que supôs a existência nas organizações de, pelo menos, três níveis hierárquicos gerenciais, que poderiam comportar cargos de denominações variadas: 1- a alta direção (composta por conselheiros de administração e diretores); 2- a gerência intermediária (composta por superintendentes, gerentes, chefes de departamento ou de divisão); e 3- a gerência operacional ou de linha (composta por supervisores e outros ocupantes de cargos que coordenam, exclusivamente, pessoas sem cargos gerenciais formais ou informais) (MINTZBERG, 2011).

As existências desses níveis gerenciais, assim como as características da hierarquia de cargos gerenciais de cada organização, foram objeto de verificações nas conversas preparatórias, que foram realizadas pelo pesquisador com as pessoas de contato nas organizações.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos itens que se seguem, descreve-se e comenta-se a amostra de dados obtida e apresentam-se e discutem-se os resultados da pesquisa.

### 5.1 Descrição da amostra de dados

A caracterização da amostra foi realizada por meio da análise univariada das informações contidas nos questionários, visando à descrição dos gestores que participaram da pesquisa. Essas informações são importantes para determinação do perfil geral do grupo estudado.

Observa-se inicialmente na TAB. 3, que a maioria das respostas foi obtida em apenas duas organizações (2 e 6), que participaram, respectivamente, com 34% e 33% das respostas totais. Somente 1% das respostas tiveram como origem a organização 7. Dez dos gestores pesquisados, representando aproximadamente 4% das respostas, não identificaram a sua organização.

Uma vez que foram obtidas menos de 30 respostas em 6 das 8 organizações participantes, não foi possível obter validação estatística que permitisse análises comparativas entre as organizações.

Tabela 3 – Descrição dos pesquisados em relação à organização.

Organização	Frequência	Percentual
1	7	3,0%
2	79	34,1%
3	12	5,2%
4	11	4,7%
5	19	8,2%
6	77	33,2%
7	3	1,3%
8	24	10,3%
Totais	232	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: 10 pesquisados não identificaram a sua organização.

A grande maioria dos pesquisados indicou ser do sexo masculino, representando 83% da amostra estudada, conforme mostrado na TAB. 4.

Tabela 4 – Descrição dos pesquisados em relação ao sexo.

Sexo	Frequência	Percentual
Feminino	41	16,9%
Masculino	201	83,1%
Totais	242	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

A idade média informada pelos pesquisados foi 45 anos, com desvio padrão de 9 anos. A mediana observada foi 44 anos, variando de 29 anos (mínimo) a 64 anos (máximo). A TAB. 5 apresenta a idade dos pesquisados.

Tabela 5 – Descrição dos pesquisados em relação à idade.

Característica	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	45,4	44	9,1	29	64

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao nível de escolaridade dos pesquisados, foi possível observar que mais da metade deles (57%) possuem pós-graduação no nível de especialista e somente 5% possuem nível médio ou técnico. Mais de 80% dos pesquisados possuem pós-graduação. A TAB. 6 mostra a distribuição dos níveis de escolaridade dos pesquisados.

Tabela 6 – Descrição dos pesquisados em relação à escolaridade.

Escolaridade	Percentual	Percentual. Ac.
Técnico(a) / Nível médio	4,9%	4,9%
Bacharel	17,2%	22,1%
Pós-graduado(a) (Especialista)	57,1%	79,1%
Pós-graduado(a) (Mestre / Doutor)	20,9%	100,0%
Totais	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos pesquisados (66%) ocupava o cargo de Gerente, seguidos pelos Superintendentes (16%) e Assessores (6,6%), conforme indicado na TAB. 7. Apesar da variedade de denominações dos cargos informados, a análise das questões 37 e 40 do instrumento de pesquisa, conjugada com as entrevistas por telefone entre o pesquisador e as pessoas de contato nas organizações, possibilitou caracterizar os 242 pesquisados como gestores intermediários, validando, portanto, suas contribuições para a realização das análises estatísticas e de conteúdo.

Tabela 7 – Descrição dos pesquisados em relação ao cargo.

Cargo	Frequência	Percentual
Gerente	159	66,0%
Superintendente	39	16,2%
Assessor	16	6,6%
Chefe de departamento	7	2,8%
Adjunto	2	0,8%
Assessor de departamento	2	0,8%
Chefe de divisão	2	0,8%
Assessor de superintendência	2	0,8%
Assistente	2	0,8%
Chefe	2	0,8%
Supervisor	1	0,4%
Gerente executivo	1	0,4%
Gerente de divisão	1	0,4%
Chefe de setor	1	0,4%
Assistente executivo	1	0,4%
Coordenador	1	0,4%
Assistente gerencial	1	0,4%
Assistente de diretor	1	0,4%
Não indicou o cargo	1	0,4%
<b>Totais</b>	<b>242</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de experiência dos pesquisados, observou-se que aproximadamente 46% deles possuíam entre 5 e 15 anos de experiência em cargo gerencial, seguidos pelos que estavam em cargo gerencial há menos de 5 anos (40%). Já 14% dos pesquisados ocupavam cargo gerencial há mais de 15 anos.

Aproximadamente 2/3 dos pesquisados gerenciavam equipes de até 30 pessoas, enquanto os que gerenciavam equipes com mais de 100 pessoas representaram apenas 15%, conforme mostrado na TAB. 8. Essa distribuição de amplitudes de controle sugere que, possivelmente, a maioria dos pesquisados não encontraria uma maior dificuldade para exercer uma atuação direta e individualizada em atividades de gestão do conhecimento nas suas equipes.

Tabela 8 – Descrição dos pesquisados em relação ao tamanho da equipe.

Tamanho da Equipe	Frequência	Percentual	Percentual Ac.
Menos de 30 pessoas	156	64,5%	64,5%
De 30 a 60 pessoas	33	13,6%	78,1%
De 61 a 100 pessoas	16	6,6%	84,7%
Mais de 100 pessoas	37	15,3%	100,0%
<b>Totais</b>	<b>242</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se que a metade dos pesquisados possuía equipe de empregados sem cargo gerencial, seguidos pelos que gerenciavam equipes mistas, com empregados com e sem cargo gerencial (41%). Somente 8,6% gerenciavam equipes compostas apenas por empregados com cargo gerencial. A TAB. 9 apresenta o nível hierárquico dos componentes das equipes dos pesquisados.

Tabela 9 – Descrição dos pesquisados conforme a composição da equipe.

Equipe	Percentual
Somente empregados sem cargo gerencial (formal ou informal).	50,3%
Empregados com e sem cargo gerencial (formal ou informal).	41,1%
Somente empregados com cargo gerencial (formal ou informal).	8,6%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se, também, que as equipes de 74% dos pesquisados atuavam predominantemente em ambiente interno, em escritório, enquanto para 26% dos pesquisados, a maior parte da equipe atuava em ambiente externo.

Assim, as características demográficas da amostra indicam que o gerente intermediário típico das organizações do setor elétrico pesquisadas é um indivíduo do sexo masculino, maduro (com idade entre 36 e 54 anos), com boa escolaridade (pós-graduado) e experiente, uma vez que ocupa um cargo de nível gerencial há mais de 5 anos. Ele gerencia uma equipe não muito grande (com até 30 pessoas), que trabalha em sua maioria em atividade interna (de escritório), o que pode sugerir uma maior facilidade para a sua atuação direta na gestão dos conhecimentos da equipe.

Tendo em consideração esse perfil típico dos gerentes pesquisados, apresenta-se, a seguir, a descrição e a análise das suas percepções quanto à gestão do conhecimento e a relação desta com as suas atividades.

## 5.2 Entendimento conceitual da GC

A busca do entendimento da compreensão da GC pelos pesquisados foi feita a partir da análise das suas manifestações relacionadas a diversos temas, como: o enunciado do conceito de GC; a atribuição de responsabilidade pela GC na

organização; a estratégia de renovação das equipes; o objetivo da GC e os eventuais benefícios trazidos por ela à organização.

A partir da análise das manifestações livres dos pesquisados, dadas em complemento à sentença “quando penso em GC, vem à minha mente...”, observou-se que a gestão do conhecimento foi mais frequentemente associada à estratégia organizacional (40%) e, em segundo plano, à gestão de dados e informações (34%). A associação da GC à gestão de processos e do desempenho (30%) foi bastante próxima à visão de ser a GC uma prática de gestão de pessoas (28%). A TAB. 10 apresenta um resumo das frequências dessas categorias.

Tabela 10 – Categorias de conceitos de gestão do conhecimento (GC).

Categorias	Pesquisados	Percentual
GC como estratégia organizacional	96	39,7%
GC como gestão de dados e informações	83	34,3%
GC como gestão de processos e do desempenho	72	29,8%
GC como prática de gestão de pessoas	67	27,7%
Outras percepções	21	8,7%
Totais	339	140,2%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos pesquisados, darem mais de uma resposta.

Ao se fazer uma análise mais cuidadosa do conteúdo das ideias e conceitos manifestados pelos pesquisados, obtém-se uma visão mais detalhada da relevância atribuída à vinculação da GC à estratégia, como pode ser constatado, na TAB. 11, pelos percentuais de referências diretas à retenção de conhecimentos estratégicos (17%), à sustentabilidade (10%) e à valoração do conhecimento na estratégia da organização (7%), em alinhamento com visão de ser o conhecimento a principal fonte de vantagem competitiva sustentável e o grande diferencial das organizações (NONAKA e TAKEUCHI, 1995; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; SVEIBY, 1999).

Tabela 11 – Conceitos e ideias associados à gestão do conhecimento

Conceitos e ideias	Percentual
<b>GC COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL</b>	
Ações para retenção do conhecimento estratégico.	17%
Política e métodos para criar, transmitir, compartilhar e reter conhec. estratégicos.	12%
Sustentabilidade - diferencial competitivo.	10%
Valorização do conhecimento na estratégia da organização.	7%
Preservação da competitividade	2%
Ausência de ação de âmbito corporativo no tema gestão do conhecimento.	2%
	<b>50%</b>
<b>GC COMO GESTÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES</b>	
Registro e acessibilidade do conhecimento;	17%
Compartilhamento e socialização de conhecimentos e informações	15%
Acervo técnico / Bancos de dados / Ferramenta ou sistema informatizado	9%
	<b>41%</b>
<b>GC COMO PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>	
Treinamento, capacitação e desenvolvimento de pessoas e equipes.	14%
Planejamento de sucessão.	6%
Gestão e reposição de pessoas.	5%
Retenção e gestão de talentos	4%
<i>Coaching</i>	4%
Valorização da transferência de conhecimentos	2%
Crescimento profissional.	2%
Valorização das pessoas	1%
	<b>38%</b>
<b>GC COMO GESTÃO DE PROCESSOS E DO DESEMPENHO</b>	
Processo, voltado para a inovação e melhoria do desempenho.	14%
Diagnóstico e planejamento de processos/conhecimentos/competências críticas.	11%
Gestão do capital intelectual da organização	3%
Atualização tecnológica	2%
	<b>30%</b>
<b>OUTRAS PERCEPÇÕES DA GC</b>	
Natureza dinâmica do conhecimento/ necessidade de atualização constante.	3%
Liderança	1%
Cultura empresarial.	1%
Disseminação por meio da espiral do conhecimento (tácito para explícito).	1%
Nada	1%
	<b>7%</b>
	<b>Total 166%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos pesquisados, darem mais de uma resposta.

Foram também relevantes as menções à acessibilidade (17%) e ao compartilhamento do conhecimento (15%), em contraposição às menções à GC como acervo ou banco de dados (9%), o que aproxima a visão dos pesquisados à de Nonaka *et al.* (2000), para quem o uso dado aos conhecimentos é mais relevante para caracterizar a forma como uma organização faz a GC do que o seu estoque de conhecimentos armazenados. Para os pesquisados, GC significa:

A gestão de como a organização está tratando os processos, rotinas, a disseminação e o registro do conhecimento e de experiências. A medida do esforço que a empresa está realizando para fortalecer a alavanca do conhecimento dentro da organização, o estímulo aos colaboradores a desenvolverem ações inovadoras para tornar a empresa cada vez mais competitiva. (G216).

A partir dos dados da pesquisa, sugere-se que esses “esforços para fortalecer a alavanca do conhecimento”, nas palavras dos pesquisados, compreendem as ações em curso nas organizações para a criação de ambientes organizacionais ou contextos (*ba*) favoráveis ao desenvolvimento do conhecimento, conforme postulado por Nonaka *et al.* (2000) e Alvarenga Neto (2008), e que a criação desses ambientes perpassa todas as categorias de conceitos listadas na TAB. 11, conforme enunciado pelos próprios pesquisados:

[entendo a GC como] harmonia entre competência, interesses organizacionais, interesses pessoais e o ambiente de trabalho (clima), que nos motive a sair do nosso lar para contribuir com a empresa e ser reconhecido pelo produto gerado de maneira que o conhecimento criado por este contexto seja armazenado, processado e disponibilizado a todos os interessados. (G199).

E, também, sobre a inexistência desses ambientes:

[entendo a GC como] conhecimento tácito e compartilhado. Grandes corporações investem nos seus colaboradores, mas não os preparam para dividir/compartilhar conhecimentos ou pelo menos para preparar sucessores com base nesses aprendizados colhidos durante uma vida inteira. (G26).

Os dados mostram ainda que 12% das citações dos pesquisados associaram a gestão do conhecimento a um conjunto de processos semelhantes à definição de Teixeira Filho (2000), que a conceituou como uma “coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento, para atingir plenamente os objetivos da organização” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 22):

Quando penso em gestão do conhecimento vem à minha mente a estruturação de informações, experiências, conhecimento prévio interno e externo às empresas, com o objetivo de atingir resultados para a organização. Não se trata de uma ferramenta, mas de um processo (G14).

Dentre as menções da GC como prática de gestão de pessoas, somaram 18% as associações do conceito a atividades de socialização de conhecimentos por meio de treinamento (14%) e *coaching* (4%), entendido esse último termo como a “alocação

de empregados seniores para atuarem como tutores, orientando a capacitação dos empregados menos experientes” (tradução nossa).

Analisaram-se, também, as possibilidades de correlações entre as percepções da GC e as organizações, as idades, os sexos, as escolaridades, os níveis de experiência (tempo como gestores) e os tamanhos das equipes dos pesquisados.

Para essas análises foram construídas tabelas de frequência para a avaliação das correlações entre a percepção sobre a GC e as organizações, sexo, escolaridade, tempo no cargo e tamanho das equipes e, para avaliar a significância das relações, utilizou-se o teste exato de Fisher. Já a avaliação da associação entre as respostas obtidas e as idades dos pesquisados foi realizada por meio do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis.

Observou-se a indicação de associação entre as organizações e as percepções da gestão do conhecimento como estratégia organizacional e como prática de gestão de dados e informações, sendo que essa visão foi mais frequente entre os pesquisados das organizações 3, 4 e 6, para a GC como gestão de dados e informações e, nas organizações 2 e 7, para a visão da GC como estratégia organizacional. Entretanto, conforme já observado, os tamanhos das amostras obtidas junto a cada organização apenas conferem confiabilidade estatística às comparações entre as organizações 2 e 6. A TAB. 12 mostra a correlação da percepção da GC com a organização em que o empregado atua.

Tabela 12 – Correlação: percepção da GC em relação à organização.

Percepção	Organização								P-valor
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	
GC como gestão de dados e informações.	2 28,6%	12 15,2%	6 50,0%	6 54,5%	5 26,3%	37 48,1%	1 33,3%	10 41,7%	< 0,001
GC como gestão de processos e do desempenho.	1 14,3%	25 31,6%	2 16,7%	2 18,2%	8 42,1%	23 29,9%	1 33,3%	7 29,2%	0,819
GC como prática de gestão de pessoas.	2 28,6%	31 39,2%	1 8,3%	4 36,4%	3 15,8%	14 18,2%	1 33,3%	6 25,0%	0,056
GC como estratégia organizacional.	3 42,9%	53 67,1%	5 41,7%	1 9,1%	5 26,3%	18 23,4%	2 66,7%	7 29,2%	< 0,001
Outras percepções.	0 0,0%	9 11,4%	1 8,3%	0 0,0%	2 10,5%	6 7,8%	0 0,0%	3 12,5%	0,945

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, foi possível perceber que não existiu associação entre a percepção da gestão do conhecimento e o sexo dos pesquisados, não havendo diferença significativa entre as opiniões, de acordo com o teste exato de Fisher. A TAB. 13 mostra a correlação entre a percepção da GC e o sexo do empregado.

Tabela 13 – Correlação: percepção da GC em relação ao sexo do pesquisado.

Percepção	Feminino	Masculino	P-valor
GC como gestão de dados e informações.	13 31,7%	59 29,4%	0,108
GC como gestão de processos e do desempenho.	13 31,7%	59 29,4%	0,852
GC como prática de gestão de pessoas.	8 19,5%	59 29,4%	0,136
GC como estratégia organizacional.	13 31,7%	83 41,3%	0,167
Outras percepções.	1 2,4%	20 10,0%	0,218

Fonte: Dados da pesquisa.

Não se percebeu, também, associação significativa entre a percepção da gestão do conhecimento com a idade dos pesquisados, tendo em vista o p-valor observado para o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis ter sido maior que 0,05 em todos os casos. A TAB. 14 apresenta a correlação entre a percepção da GC e a idade do pesquisado.

Tabela 14 – Correlação: percepção da GC em relação à idade.

Percepção	Idade Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo	P-valor
GC como gestão de dados e informações.	44	9	43	29	59	0,063
GC como gestão de processos e do desempenho.	47	10	50	32	64	0,142
GC como prática de gestão de pessoas.	45	9	43	31	64	0,453
GC como estratégia organizacional.	44	9	42	29	64	0,331
Outras percepções.	50	9	50	31	64	0,087

Fonte: Dados da pesquisa.

Tampouco existiu associação significativa entre a percepção da gestão do conhecimento e a escolaridade dos pesquisados, tendo sido o p-valor maior que 0,05 em todos os casos. A correlação entre a percepção da GC e o grau de escolaridade dos pesquisados está apresentada na TAB. 15.

Tabela 15 – Correlação: percepção da GC em relação à escolaridade.

Percepção	Técnico(a)/ Nível médio	Bacharel	Pós-graduado(a) (Especialista)	Pós-graduado(a) (Mestre/Doutor-a)	P-valor
GC como gestão de dados e informações.	3 37,5%	11 39,3%	40 43,0%	17 50,0%	0,844
GC como gestão de processos e do desempenho.	1 12,5%	10 35,7%	30 32,3%	6 17,6%	0,253
GC como prática de gestão de pessoas.	2 25,0%	8 28,6%	19 20,4%	7 20,6%	0,780
GC como estratégia organizacional.	2 25,0%	5 17,9%	23 24,7%	13 38,2%	0,306
Outras percepções.	0 0,0%	3 10,7%	7 7,5%	2 5,9%	0,991

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebeu-se que existiu associação entre o grau de maturidade como gestores dos pesquisados e a percepção da GC como estratégia organizacional, sendo que os pesquisados com mais de 5 anos de experiência tenderam a apontar a gestão do conhecimento como estratégia organizacional. A TAB. 16 mostra a correlação entre a percepção da GC e a experiência dos pesquisados.

Tabela 16 – Correlação: percepção da GC em relação ao tempo na função.

Percepção	Menos de 5 anos	Entre 5 e 15 anos	Mais de 15 anos	P-valor
GC como gestão de dados e informações.	40 41,2%	34 30,6%	9 26,5%	0,167
GC como gestão de processos e do desempenho.	31 32,0%	32 28,8%	9 26,5%	0,808
GC como prática de gestão de pessoas.	27 27,8%	33 29,7%	7 20,6%	0,603
GC como estratégia organizacional.	27 27,8%	52 46,8%	17 50,0%	0,007
Outras percepções.	10 10,3%	6 5,4%	5 14,7%	0,179

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa correlação sugere um alinhamento do achado às considerações de Mintzberg (2011), de que, muitas vezes, o tempo na função afeta significativamente o modo de atuação do gerente, sendo que os gerentes menos experientes são levados a enfatizar os aspectos imediatos de seu trabalho, enquanto os de maior senioridade possuem maior sensibilidade para os aspectos estratégicos de suas funções.

Observou-se que não houve associação entre a visão da gestão do conhecimento com o tamanho da equipe dos pesquisados, tendo sido o p-valor maior que 0,05 em todos os casos estudados. A TAB. 17 mostra essa correlação.

Tabela 17 – Correlação: percepção da GC em relação ao tamanho da equipe.

Percepção	Menos de 30 pessoas	De 30 a 60 pessoas	De 61 a 100 pessoas	Mais de 100 pessoas	P-valor
GC como gestão de dados e informações.	56 35,9%	11 33,3%	6 37,5%	10 27,0%	0,767
GC como gestão de processos e do desempenho.	48 30,8%	8 24,2%	4 25,0%	12 32,4%	0,874
GC como prática de gestão de pessoas.	42 26,9%	9 27,3%	4 25,0%	12 32,4%	0,920
GC como estratégia organizacional.	55 35,3%	16 48,5%	7 43,8%	18 48,6%	0,285
Outras percepções.	16 10,3%	1 3,0%	2 12,5%	2 5,4%	0,459

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do registro de Alvarenga Neto (2008), de que muitas vezes a GC é confundida com gestão de dados e informações, e da percepção de Davenport e Prusak (1998) quanto à frequente associação da GC à manutenção da acessibilidade aos conhecimentos e informações dispersos na organização, formulou-se a seguinte hipótese a ser verificada nesta pesquisa:

Hipótese1: predomina entre os gestores intermediários do setor elétrico o entendimento da GC como um sinônimo de gestão de dados e informações.

Para testar a hipótese H1, construiu-se a TAB. 18, que mostra a predominância do entendimento do que seja a gestão do conhecimento e avalia a significância das diferenças encontradas entre os percentuais de citação de cada uma das opções, por meio do teste exato de Fischer.

Tabela 18 – Entendimento da Gestão do Conhecimento.

Itens	Frequência	Percentual
GC como estratégia organizacional	96	39,7% <sup>a</sup>
GC como gestão de dados e informações	83	34,3% <sup>a</sup>
GC como gestão de processos e do desempenho	72	29,8% <sup>a</sup>
GC como prática de gestão de pessoas	67	27,7% <sup>a</sup>
Outras percepções	21	8,7% <sup>b</sup>

Fonte: Dados da pesquisa.

Entretanto, a partir da análise da TAB. 18, somente foi possível observar que entre os gestores intermediários das organizações pesquisadas não predominou o entendimento da GC como um sinônimo de gestão de dados e informações, uma vez que, segundo o teste exato de Fisher, não existiu diferença significativa entre os itens citados.

Assim, constatou-se que, na visão dos pesquisados, a gestão do conhecimento pode ser enunciada, ao mesmo tempo, como estratégia organizacional, como gestão de dados e informações, como gestão de processos e do desempenho e como um conjunto de práticas de gestão de pessoas.

Investigou-se também a compreensão do conceito de GC, a partir das indicações dos pesquisados sobre qual ator organizacional (área de Recursos Humanos – RH, área de Tecnologia de Informação – TI, diretoria da organização ou os próprios gestores) seria responsável pela condução das ações de GC. A indicação desses personagens relaciona-se à sua possível conexão com os conceitos de GC como prática de gestão de pessoas, como gestão de dados e informações, como estratégia organizacional e como gestão cotidiana dos processos, respectivamente.

Nesse tema, observou-se inicialmente que mais de 60% dos pesquisados concordaram que a condução das ações de gestão do conhecimento era responsabilidade da área de RH, em conjunto com as suas atribuições de provimento, treinamento e desenvolvimento de pessoas. A TAB. 19 apresenta a percepção dos pesquisados em relação à atribuição das ações de GC à área de RH.

Tabela 19 – GC como responsabilidade da área de RH.

Resposta	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	16	6,6%
Concordo	88	36,4%
Tendo a concordar	49	20,2%
Tendo a discordar	21	8,7%
Discordo	63	26,0%
Discordo totalmente	5	2,1%
Totais	242	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, somente 22% dos pesquisados atribuíram a condução das ações de gestão do conhecimento à área de TI, sob o argumento de que é dela a responsabilidade de implantação das soluções tecnológicas utilizadas no armazenamento, acesso e atualização das bases de conhecimentos da organização, enquanto cerca de 60% discordaram firmemente dessa tese. A TAB. 20 apresenta essa percepção dos pesquisados.

Tabela 20 – GC como responsabilidade da área de TI.

Resposta	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	3	1,2%
Concordo	27	11,2%
Tendo a concordar	24	9,9%
Tendo a discordar	43	17,8%
Discordo	123	50,8%
Discordo totalmente	22	9,1%
Totais	242	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Vê-se que, embora tenham frequentemente associado a GC à gestão de dados e informações, os pesquisados consideraram que as áreas de TI não devem liderar esse tema ao qual eles atribuem maior abrangência na organização, uma vez que também diz respeito às pessoas, aos processos e à estratégia, conforme mostrado no teste da hipótese H1.

De forma semelhante à área de RH, mais de 60% dos pesquisados concordaram que a condução das ações de gestão do conhecimento era responsabilidade da diretoria da organização, uma vez que os conhecimentos são essenciais para a formulação da estratégia da organização. A TAB. 21 apresenta essa percepção.

Tabela 21 – GC como responsabilidade da diretoria da organização.

Resposta	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	17	7,0%
Concordo	92	38,0%
Tendo a concordar	43	17,8%
Tendo a discordar	22	9,1%
Discordo	64	26,4%
Discordo totalmente	4	1,7%
Totais	242	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

De forma também relevante, mais de 70% dos pesquisados concordaram que a condução das ações de gestão do conhecimento é responsabilidade do gerente de cada unidade, como parte das suas atribuições rotineiras. A TAB. 22 mostra essa percepção.

Tabela 22 – GC como responsabilidade do gerente de cada unidade.

Resposta	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	22	9,1%
Concordo	95	39,3%
Tendo a concordar	54	22,3%
Tendo a discordar	11	4,5%
Discordo	58	24,0%
Discordo totalmente	2	0,8%
Totais	242	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisaram-se, em seguida, as atribuições simultâneas ou exclusivas de responsabilidade pelos pesquisados, dentro de um critério que considerou todo grau de concordância como um 'sim' e todo grau de discordância como um 'não'. Os dados mostraram que os pesquisados entenderam ser essa responsabilidade essencialmente compartilhada, com destaques, como mostrado na TAB. 23, para as participações das diretorias, dos gerentes e das áreas de RH das organizações.

A destacada atribuição de responsabilidade à diretoria para a condução da GC pode indicar tanto a percepção da natureza estratégica do tema e um anseio por um maior protagonismo das altas direções das organizações, quanto um reconhecimento dos pesquisados, de ser aquele ator organizacional o principal agente originador e patrocinador de mudanças significativas nas práticas organizacionais, como apontaram Cherman e Rocha-Pinto (2015) em sua pesquisa.

Confirmou-se, também nessa perspectiva, a baixa frequência de atribuição dessa responsabilidade à área de Tecnologia de Informação – TI, isoladamente ou em conjunto com outros atores organizacionais.

Tabela 23 – Atribuição de responsabilidade pela GC na organização.

Responsabilidade exclusiva ou compartilhada	Frequência
Compartilhada por todos (diretoria, RH, TI e gerentes);	17%
Compartilhada (diretoria, RH e gerentes);	17%
Exclusiva da diretoria;	12%
Exclusiva dos gerentes;	12%
Compartilhada (diretoria e gerentes);	11%
Exclusiva da área de RH;	11%
Compartilhada (gerentes e RH);	10%
Compartilhada (diretoria e RH);	4%
Compartilhada (gerentes, RH e TI)	2%
Compartilhada (RH e TI);	2%
Compartilhada (diretoria, TI e gerentes);	1%
De nenhum dos nominados (diretoria, RH, TI, gerentes);	1%
Compartilhada (diretoria e TI);	0%
Compartilhada (diretoria, RH e TI);	0%
Compartilhada (gerentes e TI);	0%
Exclusiva da área de TI;	0%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Entretanto, embora apenas 12% dos pesquisados tenham entendido ser a GC sua responsabilidade exclusiva na organização, quando verificadas as frequências totais de responsabilização por agente organizacional, mostradas na TAB. 24, percebe-se o reconhecimento do grande envolvimento dos gerentes com esse tema (com 71% das citações), em alinhamento com a visão de Nonaka e Takeuchi (1995), quanto aos papéis essenciais dos gestores intermediários para o sucesso das ações de gestão do conhecimento na organização.

Tabela 24 – Atores organizacionais responsáveis pela GC.

Responsabilidade por ator organizacional	Frequência
Os gerentes (exclusivamente ou de forma compartilhada);	71%
A diretoria (exclusivamente ou de forma compartilhada);	63%
A área de RH (exclusivamente ou de forma compartilhada);	63%
A área de TI (exclusivamente ou de forma compartilhada);	22%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% porque os valores se sobrepõem.

Analisaram-se, também, as eventuais correlações entre as percepções da GC e a atribuição de responsabilidade pela condução da GC nas organizações. Para a avaliação dessas relações, construíram-se tabelas de frequência e, para avaliar a significância das relações, utilizou-se o teste exato de Fisher.

Observou-se a existência de associação significativa entre as visões da GC como estratégia organizacional e como prática de gestão de pessoas, e a visão de responsabilidade pela gestão do conhecimento ser do RH, sendo o p-valor menor que 0,05, nesses casos. Pesquisados para os quais a gestão do conhecimento é uma responsabilidade do RH, julgaram a gestão do conhecimento como estratégia organizacional ou como prática de gestão de pessoas. A TAB. 25 apresenta a correlação entre a percepção da GC e a responsabilidade da área de RH pela condução das ações de GC nas organizações.

Tabela 25 – Correlação: percepção da GC e responsabilidade do RH.

Percepção	Concordo totalmente	Concordo	Tendo a concordar	Tendo a discordar	Discordo	Discordo totalmente	P-valor
GC como estratégia organizacional	6 37,5%	19 21,6%	27 55,1%	9 42,9%	19 30,2%	3 60,0%	0,002
GC como gestão de dados e informações	5 31,3%	30 34,1%	13 26,5%	4 19,1%	20 31,8%	0 0,0%	0,561
GC como gestão de processos e do desempenho	3 18,8%	27 30,7%	10 20,4%	6 28,6%	20 31,8%	1 20,0%	0,735
GC como prática de gestão de pessoas	4 25,0%	44 50,0%	11 22,5%	6 28,6%	29 46,0%	2 40,0%	0,015
Outras percepções	3 18,8%	8 9,1%	2 4,1%	1 4,8%	7 11,1%	0 0,0%	0,484

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se, também, a existência de associação significativa entre a visão da GC como estratégia organizacional e como prática de gestão de pessoas e a visão de responsabilidade pela GC ser da TI, sendo o p-valor menor que 0,05, nesses casos. Pesquisados para os quais a GC é uma responsabilidade da TI julgaram a GC como estratégia organizacional ou como prática de gestão de pessoas. A TAB. 26 mostra essa correlação.

Tabela 26 – Correlação: percepção da GC e responsabilidade da TI.

Percepção	Concordo totalmente	Concordo	Tendo a concordar	Tendo a discordar	Discordo	Discordo totalmente	P-valor
GC como estratégia organizacional	2 66,7%	6 22,2%	12 50,0%	23 53,5%	32 26,0%	8 36,4%	0,004
GC como gestão de dados e informações	1 33,3%	9 33,3%	4 16,7%	13 30,2%	40 32,5%	5 22,7%	0,661
GC como gestão de processos e do desempenho	0 0,0%	12 44,4%	5 20,8%	8 18,6%	34 27,6%	8 36,4%	0,178
GC como prática de gestão de pessoas	1 33,3%	16 59,3%	8 33,3%	10 23,3%	58 47,2%	3 13,6%	0,001
Outras percepções	0 0,0%	1 3,7%	2 8,3%	1 2,3%	15 12,2%	2 9,1%	0,415

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo os dados da pesquisa, existiu associação significativa entre a visão da GC como estratégia organizacional e como prática de gestão de pessoas e a visão da responsabilidade pela GC ser da diretoria, sendo o p-valor menor que 0,05, nesses casos. Pesquisados para os quais a GC é uma responsabilidade da diretoria julgaram estar a GC relacionada à estratégia organizacional e à gestão de pessoas. A TAB. 27 mostra essa correlação.

Tabela 27 – Correlação: percepção da GC e responsabilidade da diretoria.

Percepção	Concordo totalmente	Concordo	Tendo a concordar	Tendo a discordar	Discordo	Discordo totalmente	P-valor
GC como estratégia organizacional	10 58,8%	30 32,6%	19 44,2%	9 40,9%	13 20,3%	2 50,0%	0,017
GC como gestão de dados e informações	3 17,7%	30 32,6%	14 32,6%	6 27,3%	18 28,1%	1 25,0%	0,892
GC como gestão de processos e do desempenho	3 17,7%	25 27,2%	9 20,9%	7 31,8%	21 32,8%	2 50,0%	0,546
GC como prática de gestão de pessoas	5 29,4%	37 40,2%	14 32,6%	5 22,7%	35 54,7%	0 0,0%	0,026
Outras percepções	2 11,8%	10 10,9%	3 7,0%	0 0,0%	5 7,8%	1 25,0%	0,380

Fonte: Dados da pesquisa.

Não se observou a existência de associação entre a percepção sobre a GC e a avaliação de esta ser uma responsabilidade do gestor de cada área, uma vez que o p-valor foi maior que 0,05, em todos os casos, como se pode ver na TAB. 28, que

apresenta a correlação entre a percepção da gestão do conhecimento e a avaliação de que esta é uma responsabilidade do gerente da área.

Tabela 28 – Correlação: percepção da GC e responsabilidade do gerente.

Percepção	Concordo totalmente	Concordo	Tendo a concordar	Tendo a discordar	Discordo	Discordo totalmente	P-valor
GC como estratégia organizacional	11 50,0%	33 34,7%	21 38,9%	5 45,5%	12 20,7%	1 50,0%	0,086
GC como gestão de dados e informações	8 36,4%	26 27,4%	16 29,6%	3 27,3%	19 32,8%	0 0,0%	0,928
GC como gestão de processos e do desempenho	4 18,2%	30 31,6%	14 25,9%	2 18,2%	16 27,6%	1 50,0%	0,715
GC como prática de gestão de pessoas	7 31,8%	38 40,0%	17 31,5%	3 27,3%	31 53,5%	0 0,0%	0,133
Outras percepções	1 4,6%	11 11,6%	3 5,6%	1 9,1%	5 8,6%	0 0,0%	0,796

Fonte: Dados da pesquisa.

Complementando a análise da visão dos pesquisados quanto à responsabilidade pela GC, a partir dos achados de Cherman e Rocha-Pinto (2015) de que é limitada, em conteúdo e escopo, a contribuição dos gerentes à inovação das rotinas e práticas organizacionais, formulou-se a seguinte hipótese, para ser verificada a partir dos dados da pesquisa:

Hipótese 2: predomina entre os gestores intermediários do setor elétrico o não reconhecimento da sua responsabilidade pela condução das ações de GC nas organizações.

A TAB. 29, construída para testar a hipótese H2, apresenta a média e o respectivo intervalo com 95% de confiança para as respostas obtidas em relação à opinião dos pesquisados sobre o reconhecimento das suas responsabilidades pela condução das ações de gestão do conhecimento nas organizações.

Considerando que a escala apresentada para os pesquisados opinarem possui 6 pontos, o seu ponto médio tem o valor 3,5. Assim, intervalos de confiança que se encontravam abaixo do valor 3,5 indicaram que existia concordância com as afirmativas. Já intervalos que se encontravam acima de 3,5 indicaram discordância e

os intervalos que continham 3,5 não indicaram concordância nem, tampouco, discordância.

Tabela 29 – Reconhecimento da responsabilidade pela condução da GC.

Questões	Média	IC 95%	
A condução das ações de gestão dos conhecimentos organizacionais cabe à área de RH.	3,17	3,00	3,35
A condução das ações de gestão dos conhecimentos organizacionais cabe à área de TI.	4,33	4,18	4,48
A condução das ações de gestão dos conhecimentos cabe à diretoria da organização.	3,15	2,97	3,33
A condução das ações de gestão dos conhecimentos organizacionais cabe ao gerente de cada unidade.	2,98	2,80	3,15

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, a partir da análise da TAB. 29, que existiu concordância com relação às responsabilizações da área de RH, da diretoria e dos gerentes, e discordância em relação à responsabilização da área de TI, tendo em vista a média e o respectivo intervalo de confiança obtido pelas mesmas.

Os pesquisados concordam com as seguintes afirmativas: 1 - a condução das ações de gestão dos conhecimentos organizacionais cabe à área de RH, em conjunto com as suas atribuições de provimento, treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização 2 - a condução das ações de gestão dos conhecimentos cabe à diretoria da organização, uma vez que os conhecimentos são essenciais para a formulação da estratégia da organização; e 3 - a condução das ações de gestão dos conhecimentos organizacionais cabe ao gerente de cada unidade, como parte das suas atribuições rotineiras.

Por outro lado, existiu discordância com a afirmativa de que a condução das ações de gestão dos conhecimentos organizacionais cabe à área de TI, pois é dela a responsabilidade de implantação das soluções tecnológicas utilizadas no armazenamento, acesso e atualização das bases de conhecimentos da organização.

Constatou-se, portanto, que predominou entre os gestores intermediários das organizações pesquisadas o não reconhecimento da sua responsabilidade pela condução das ações de GC nas organizações. Para eles, esta também era uma atribuição da área de RH e da direção da organização.

Espera-se, em ambientes organizacionais em reestruturação, que as estratégias gerenciais que envolvem a redução ou a renovação das equipes estejam alinhadas ao entendimento dos gestores do conceito de GC. Ao se perceber o risco de perda de conhecimentos estratégicos devido a uma rápida redução ou renovação de quadros, é natural que os gestores associem o conceito de GC aos meios possíveis para estancar ou reter essa perda. Como pode ser visto na TAB. 11, alguns dos conceitos mais frequentemente lembrados pelos pesquisados mencionaram 'reter conhecimentos'.

Mas reter conhecimentos significaria para os pesquisados o mesmo que reter pessoas? Dados da TAB. 11 indicam que 5% das citações referiram-se à reposição de pessoas, enquanto apenas 4% das citações associaram a GC à retenção de pessoas que se destacam como detentoras de conhecimento, nomeadas como 'talentos', o que sugere o reconhecimento da inevitabilidade da dinâmica de renovação de quadros, como manifestado pelos pesquisados:

Percebo uma preocupação em retenção de "pessoas" para preservação do conhecimento, o que em minha percepção está equivocado: o que me garante que esta pessoa estará aqui amanhã? (G1).

E, também:

A oxigenação (*turnover* sustentável) é fundamental para o sucesso das empresas, pois permite a evolução e renovação da cultura empresarial. A frase é forte, mas "o velho precisa dar lugar ao novo". Mudanças são traumáticas, mas necessárias. (G7).

Assim, buscou-se complementar o entendimento da visão dos pesquisados sobre o tema, por meio da análise das manifestações de concordância sobre a afirmação de que os profissionais mais antigos são os detentores do conhecimento na organização e todo esforço deve ser feito para retê-los. As opiniões dos pesquisados estão compiladas na TAB. 30, na qual se vê que pouco mais da metade (53%) dos pesquisados discordaram com relação à afirmativa de que os profissionais mais antigos são detentores do conhecimento e que todo esforço deve ser feito para retê-los.

Tabela 30 – Percepção se os profissionais antigos devem sempre ser retidos.

Resposta	Percentual
Concordo Totalmente	5,5%
Concordo	17,8%
Tendo a concordar	23,9%
Tendo a discordar	31,9%
Discordo	14,1%
Discordo Totalmente	6,7%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Entretanto sugere-se que esse dado não sinaliza um cenário de priorização da renovação de quadros em detrimento da retenção dos empregados antigos, como sugerido por Lave *et al.* (2007) ao lembrar que mudanças tecnológicas podem mudar o conjunto de habilidades requeridas dos novos empregados e oferecer à organização uma oportunidade para procurar e implantar novas e melhores soluções.

Essa hipótese se deve a uma possível percepção de estabilidade das habilidades requeridas dos novos empregados no cenário de energia elétrica brasileiro em relação à realidade norte-americana sugerida por Lave *et al.* (2007), ou a outro fator não identificado, como a valorização do quadro remanescente de empregados, uma vez que 60% dos pesquisados discordaram da sugestão de que as mudanças tecnológicas e regulatórias do setor constituiriam novos paradigmas e requereriam pessoas mais jovens, mesmo que tivessem pouca experiência, conforme se vê na TAB. 31.

Tabela 31 – Novos paradigmas requerem pessoas jovens.

Resposta	Percentual
Concordo totalmente	2,5%
Concordo	12,9%
Tendo a concordar	23,9%
Tendo a discordar	37,4%
Discordo	18,4%
Discordo totalmente	4,9%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Visando incluir o conceito de GC na discussão do tema, buscou-se captar, também, a percepção dos pesquisados quanto à afirmação de que reter as pessoas mais

experientes e registrar os seus conhecimentos são os objetivos prioritários de qualquer programa corporativo de GC. As opiniões dos pesquisados quanto a essa afirmação estão compiladas na TAB. 32.

Tabela 32 – Percepção se reter pessoas experientes é prioridade da GC.

Resposta	Percentual
Concordo totalmente	3,1%
Concordo	23,3%
Tendo a concordar	28,2%
Tendo a discordar	28,2%
Discordo	16,6%
Discordo totalmente	0,6%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se que pouco mais da metade dos pesquisados (54%) consideraram que reter pessoas mais experientes e registrar os seus conhecimentos são os objetivos prioritários de qualquer programa corporativo de gestão do conhecimento.

Percebeu-se, assim, uma possível contradição nas manifestações dos pesquisados às afirmações anteriores: ao mesmo tempo em que uma pequena maioria dos pesquisados entendeu que reter pessoas seniores e detentoras de conhecimento não é sempre justificável, uma também pequena maioria considerou que reter pessoas experientes e seus conhecimentos são objetivos prioritários dos programas de GC.

As divisões aproximadamente igualitárias entre os pesquisados que apoiaram e os que rejeitaram as afirmativas podem indicar que não existe um consenso claro, dentre eles, quanto à vinculação do conceito de GC ao de retenção de pessoas. Ao mesmo tempo, podem ser consequências de falhas nas formulações das afirmativas, uma vez que ambas contêm mais de uma ideia ou conceito.

Permanece esse ponto como uma questão não esclarecida nesta pesquisa e um possível tema a ser mais bem explorado em investigações futuras.

Buscou-se, também, perceber o grau de concordância dos pesquisados com a ideia expressa por Sammer (2003) de que um programa de GC não tem por objetivo o

armazenamento do conhecimento em si, mas o processo de gerenciamento da organização, com foco no conhecimento. A TAB. 33 apresenta um resumo das declarações.

Tabela 33 – Percepção do objetivo da GC como gerenciamento da organização.

Resposta	Percentual
Concordo totalmente	15,3%
Concordo	56,4%
Tendo a concordar	21,5%
Tendo a discordar	4,9%
Discordo	0,6%
Discordo totalmente	1,2%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Reconhece-se que o caráter assertivo do enunciado de Sammer (2003) reproduzido na questão apresentada aos pesquisados pode tê-los induzido a uma resposta favorável e que, para que fosse possível uma investigação mais adequada quanto à percepção dos objetivos de um programa de GC, o instrumento de pesquisa necessitaria ter sido complementado com a oferta de outros conceitos alternativos e divergentes, que permitissem uma verificação cruzada das manifestações dos pesquisados.

A quase unanimidade das opiniões favoráveis à expressão de Sammer (2003) para o objetivo da GC poderia, certamente, indicar uma boa compreensão e o alinhamento dos pesquisados com um conceito um pouco mais elaborado de GC. Entretanto não se supõe ser esse o caso, uma vez que uma parcela expressiva dos pesquisados (27%) disse que não existem benefícios ou não respondeu (7%) ou disse SIM e não indicou qual a natureza dos possíveis benefícios (20%) oriundos de um programa de GC, conforme apresentado na TAB. 34, que apresenta as opiniões dos pesquisados quanto à possibilidade da GC contribuir positivamente para a organização.

Observou-se que a maioria dos pesquisados consideraram que a GC contribuía positivamente para os resultados das organizações e que três das quatro contribuições positivas mais lembradas associaram a GC à melhoria da gestão de processos: melhoria da produtividade e da eficiência dos processos em geral (23%); melhoria do processo de qualificação dos empregados (6%); e melhoria dos

processos de acesso, compartilhamento e uso de informações e conhecimentos (6%).

Tabela 34 – A GC contribui para os resultados da organização?

Contribuições para a organização		Frequência
SIM:		
Melhora a produtividade e a eficiência dos processos.		23%
Não explicou.		20%
Preserva a continuidade e a competitividade da organização.		10%
Melhora e torna mais rápida a qualificação dos empregados.		6%
Melhora o acesso, compartilhamento e aplicação de informações e conhecimento.		6%
Estimula a criatividade e a inovação.		5%
Melhora a qualidade do processo de decisão.		4%
Evita a ocorrência e a repetição de erros.		4%
Preserva o patrimônio intelectual da organização.		4%
A organização não fica refém de pessoas.		4%
Estimula a integração e a sinergia entre equipes na organização.		3%
Favorece a motivação e o envolvimento dos empregados		3%
Torna a organização mais ágil.		3%
Amplia a visão ou alinha as ações dos empregados aos objetivos da organização.		3%
Motiva a busca por melhores resultados.		2%
São condicionadas à existência de apoio da alta direção.		2%
Possibilita um maior aproveitamento do conhecimento tácito.		2%
Melhora o clima ou aumenta o sentimento de valorização da equipe.		2%
Energiza e nutre a organização		1%
São condicionadas à existência de comprometimento dos trabalhadores.		1%
NÃO:		
Entende que não contribui.		2%
Não sabe.		1%
Entende que as práticas de GC são descoordenadas e desestruturadas.		1%
Não respondeu.		3%
Total		115%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências é superior a 100%, por ter sido possível dar mais de uma resposta.

Assim, constatou-se que os gestores intermediários das organizações pesquisadas do setor elétrico brasileiro compartilharam uma visão conceitual da gestão do conhecimento mais complexa do que a manutenção da acessibilidade a conhecimentos e informações, sugerida por Davenport e Prusak (1998).

Entendendo a GC como algo mais do que uma simples questão logística e mecânica de armazenamento e fluxo de dados e informações, os pesquisados se aproximaram das conceituações de Nonaka *et al.* (2000) e Alvarenga Neto (2008), ao compreenderem a GC tanto como ações e processos estratégicos, essenciais para a criação, transmissão, compartilhamento e retenção dos conhecimentos que mantêm de forma sustentável a competitividade da organização, quanto como a criação do contexto e dos métodos que proporcionam melhoria do desempenho e

aperfeiçoamento dos processos corporativos em geral, dentre eles, a gestão dos dados e informações e as práticas de gestão de pessoas.

Ao reconhecerem a complexidade da GC, eles a entenderam como uma tarefa cuja condução não é apenas de sua responsabilidade, mas também das altas direções das organizações e, por envolver pessoas, das estruturas de RH. Ao afirmarem a abrangência do conceito de GC, indo além da gestão de dados e informações, eles rejeitaram qualquer hipótese de protagonismo das estruturas corporativas de tecnologia da informação, na condução do tema nas organizações.

Verificou-se, também, que embora tenham indicado que o objetivo prioritário dos programas de GC seria o gerenciamento da organização com foco no conhecimento, conforme postulado por Sammer (2003), parcela expressiva dos pesquisados não declararam quais benefícios a GC traz para a organização, ou entenderam que não existem tais benefícios.

Não foi possível, finalmente, esclarecer a visão dos pesquisados quanto à vinculação do conceito de GC ao de retenção de pessoas, permanecendo este um ponto a ser mais bem esclarecido em investigações futuras.

A seção a seguir apresenta a descrição e a análise das informações dos pesquisados sobre as ações de GC praticadas e as novas iniciativas de GC, propostas ou conduzidas por eles nas organizações.

### **5.3 Ações praticadas e novas iniciativas de GC**

Para iniciar a investigação da forma pela qual a prática da GC poderia estar afetando os ambientes de trabalho e, conseqüentemente, as atribuições dos gestores intermediários do setor elétrico, buscou-se, inicialmente, identificar quais seriam as principais iniciativas em andamento nesse tema, em suas organizações.

A maioria dos pesquisados (68%) informou, conforme a TAB. 35, a existência de planos e ações rotineiras de capacitação e de gestão de processos, tais como ações de treinamento dos novos empregados com o apoio dos profissionais mais

experientes (20%), treinamentos corporativos rotineiros (19%), ações de mapeamento e registro de procedimentos e de processos (17%) e de uso de sistemas de gestão (12%).

Ao mesmo tempo, também indicadas na TAB. 35, citações que sugeriram um reduzido envolvimento das organizações pesquisadas com o tema (a inexistência de planos corporativos e o desconhecimento ou negação das ações de GC) somaram expressivos 15%, enquanto as ações que informaram um tratamento deliberado do tema GC, tais como: a valorização de pessoas que praticam GC; o uso de ferramenta específica de apoio; a existência de programa específico de divulgação e sensibilização; e a inclusão do tema no planejamento estratégico da área, totalizaram apenas 10% das citações.

Tabela 35 – Principais ações de GC praticadas na organização.

Ações	Frequência
Treinamento em serviço / <i>coaching</i> de empregados novos pelos seniores.	20%
Treinamentos corporativos rotineiros (em ambiente interno e externo).	19%
Mapeamento, registro, padronização e atualização de procedimentos e processos.	17%
Planos formais de sucessão e de desenvolvimento individual.	14%
Reuniões, seminários, comunidades de prática e grupos de discussão.	12%
Uso de sistemas de gestão (processos, dados, documentos e informações).	12%
Não há planos corporativos, apenas ações isoladas ou insuficientes.	10%
Incentivo ao repasse de conhecimentos.	7%
Treinamentos especiais não rotineiros.	6%
Rodízio de funções.	5%
Não conhece ou nega a existência de ações de GC.	5%
Divulgação de informações, processos e novas tecnologias.	5%
Valorização das pessoas que transferem ou criam conhecimento.	4%
Uso de ferramenta específica de apoio ao treinamento e à GC.	4%
Recomposição / renovação do quadro.	4%
Participação em eventos externos (e repasse para a equipe).	3%
Divulgação e sensibilização para a GC.	2%
Desenvolvimento de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D.	2%
Gestão de desempenho e remuneração.	2%
Visitas e estágios supervisionados em outras áreas.	1%
<i>Benchmarking</i> .	1%
Inclusão da GC no planejamento estratégico da área.	1%
Programa de capacitação e certificação de habilidades.	1%
Não respondeu.	5%
<b>Total</b>	<b>162%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos pesquisados, darem mais de uma resposta.

Com algum destaque, observa-se também, na mesma tabela, a iniciativa de elaboração de planos de sucessão e de desenvolvimento individuais, com 14% das citações, o que sugere um grau maior de planejamento das ações de GC. Todavia, devido à descontinuidade da sua prática, nem sempre esses planos foram bem sucedidos, como diz um dos pesquisados:

[...] foi formalizado um plano de retenção do conhecimento, mas não foi cobrado ou incentivado o seu atendimento. No final, uma grande quantidade de empregados saiu da empresa, sem nada ser feito (G104).

Em seu conjunto, as ações informadas sugeriram que prevalece nas organizações pesquisadas um tratamento conservador e uma sensibilidade reduzida para o tema GC, que é abordado majoritariamente por meio de ações de capacitação de pessoas, promovidas rotineiramente e não rotineiramente, como parte de iniciativas isoladas e descentralizadas das equipes. Conforme expressaram os pesquisados:

A minha organização não possui um plano mais claro, existem verbas para apoio a treinamentos, algumas áreas desenvolvem planos específicos com os seus colaboradores, com plano de desenvolvimento que abrange conhecimento técnico (cursos, visita a fabricantes, acompanhamento de atividades) e também profissional, sejam envolvimento, autonomia, postura junto a fornecedores e clientes, repasse de conhecimento, criação de redes corporativas... (G154).

A inexistência de um plano de GC abrangente ou corporativo, citada em 10% dos relatos dos pesquisados, decorre da provável ausência, nas organizações pesquisadas, de uma Visão do Conhecimento e de seu desdobramento pelas diversas camadas do modelo de atividades das lideranças proposto por Von Krogh *et al.* (2012). Essa ausência de patrocínio corporativo e alinhamento à estratégia da organização reduz a eficácia das práticas da GC, conforme os pesquisados:

Existem alguns setores da empresa que praticam processos de melhoria contínua em GC. Na minha área foram desenvolvidas algumas melhorias, mas que perduraram ou não, de acordo com a gerência vigente. (G128).

Os dados sugerem, também, que as organizações pesquisadas praticam a GC de forma independente e não coordenada no âmbito setorial, uma vez que as menções a participações em eventos externos representaram 3% das citações e as referências a *benchmarking* como uma prática de GC representaram apenas 1% das ações citadas. Adicionalmente, observou-se a ausência de referências a fóruns

colegiados de estudos e pesquisas, nacionais ou internacionais que, conforme Ribeiro (2003) e Praça e Furst (2012), proporcionaram relevante suporte à gestão dos conhecimentos do setor elétrico, no passado. Não foi possível inferir fatores causais para esse achado e, portanto, sugere-se que esse tema seja mais bem explorado em pesquisas futuras e que mereça uma maior reflexão pelos gestores do setor.

Quanto à atuação direta dos gerentes intermediários nas ações de GC, observaram-se, também, na TAB. 35, serem pouco frequentes as práticas não rotineiras que possibilitam momentos para reflexão e comparação sistemática de expectativas e resultados (como as reuniões, seminários, comunidades de prática e grupos de discussão, com 12% das citações) ou que promovem a aceleração do aprendizado prático (como a rotação de funções, com 5% das citações), as quais seriam consistentes com a visão de Sammer (2003), sobre as possibilidades disponíveis diretamente aos gerentes, para influenciar processos de aprendizado individuais.

Essa indicação de reduzida ação dos pesquisados é corroborada pela menor proporção dos que relataram já ter proposto ou conduzido ações inovadoras de GC (34%), em relação aos que disseram não ter proposto tais ações ou não informaram se o fizeram (66%), conforme dados apresentados na TAB. 36.

Tabela 36 – Ações inovadoras de GC conduzidas pelos pesquisados.

	Ações	Frequência
NÃO:		
	Não propôs ou conduziu projeto inovador de GC.	46%
	Não entende o conceito de GC ou considera ser sua atribuição propor ações.	1%
	Não respondeu.	19%
SIM:		
	Projeto de compartilhamento de experiências e conhecimentos.	7%
	Implantação de processo ou sistema de gestão.	4%
	Projeto de inovação técnica.	4%
	Implantação de ação estruturante de GC na organização.	4%
	Implantação ou melhoria de manual de execução das atividades da equipe.	3%
	Treinamento técnico e de gestão.	2%
	Reorganização de estrutura corporativa.	1%
	Desenvolvimento de ferramenta para auxílio à GC.	1%
	Planos de desenvolvimento individuais.	1%
	Implantação de gestão baseada em competências.	1%
	Treinamento apoiado em tecnologia de informação e comunicação.	1%
	Projeto não descrito.	5%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A postura apática de quase metade dos pesquisados (46%), que informaram não terem proposto ou conduzido ação inovadora de GC de nenhuma natureza, nem mesmo de aperfeiçoamento da rotina, sugere a possibilidade de igual apatia desses gestores na construção da estratégia formal de GC de suas organizações, afastando-se os mesmos da definição de estratégia formulada por Mintzberg (2011), para quem toda inovação que muda o curso da organização é um componente da estratégia global e todo líder que propõe inovação, não importando o seu nível, é um estrategista.

Entretanto os dados apontaram que, com maior ou menor sucesso, com ou sem o apoio explícito das direções das suas organizações, 29% dos pesquisados descreveram como atuaram ou atuam na implantação de ações que, embora pareçam rotineiras, ao inserirem inovações nos processos de trabalho, podem mudar o curso das suas unidades administrativas, contribuindo para o sucesso das suas organizações. Como expressaram os pesquisados: “conduzi [um projeto de GC] por aproximadamente seis meses, sem o apoio total da alta direção” (G99); ou “fazemos projetos de P&D, que fomentam a captura de conhecimento externo e a disseminação do conhecimento” (G174); e, também:

“[...] Começamos a estruturar procedimentos de projeto e análise de projetos que antes estavam apenas na cabeça dos colaboradores. Hoje temos 5 instruções técnicas de projetos.” (G123).

Constatou-se, assim, que as práticas de GC prevalentes nas organizações pesquisadas não são sistematizadas ou coordenadas de forma centralizada, fundamentando-se, principalmente, em ações rotineiras de capacitação dos empregados. Tampouco se verificaram como frequentes, da parte dos gestores intermediários dessas organizações, posturas proativas de inovação em GC, em conformidade com os achados de Cherman e Rocha-Pinto (2015), em sua pesquisa, na qual identificaram ser limitada, em conteúdo e escopo, a contribuição dos gerentes à inovação das rotinas e práticas organizacionais.

Ressalta-se, porém, que, conforme exemplos de ações informadas pelos pesquisados, há um vasto campo de possibilidades abertas aos gestores intermediários de contribuição para a estratégia de GC das organizações, conforme

a visão de Mintzberg (2011), de que a criação da estratégia é um processo composto por múltiplas ações, inclusive de inovação ou melhoria da rotina.

Conhecidas as práticas usuais e as inovações em GC propostas pelos pesquisados, apresenta-se, a seguir, a descrição e a análise dos impactos, facilidades e obstáculos relatados pelos pesquisados, para a prática da GC em suas organizações.

#### **5.4 Impactos, facilidades e dificuldades para a GC**

A dinâmica do ambiente organizacional do setor elétrico, nas últimas décadas, tem acrescentado desafios expressivos às tarefas de seus gestores relacionadas à GC. Nesse contexto, desejou-se ouvir os gestores intermediários das organizações brasileiras desse setor, sobre quais impactos, facilidades e dificuldades para o exercício da GC eles percebiam em seus ambientes de trabalho atuais.

Uma primeira indicação da relevância das mudanças nos ambientes de trabalho das organizações do setor elétrico adveio da confirmação, por 235 dos 242 pesquisados (97%), de terem ocorrido significativas reduções nos quadros de empregados das suas organizações. Observou-se que os sete pesquisados que indicaram não ter acontecido essa redução pertencem a cinco organizações diferentes, sendo que quatro ocupam cargo gerencial há menos de cinco anos e talvez não tenham vivenciado as transformações ocorridas no setor desde os anos 1990.

Mudanças relevantes nos quadros de empregados podem sinalizar ameaças ou oportunidades, como observaram Lave *et al.* (2007). No caso das organizações brasileiras pesquisadas, entretanto, a percepção de melhoria da organização ocorreu para apenas 10% dos gestores, conforme pode ser visto na TAB. 37, que resume as percepções de impacto dos pesquisados.

Tabela 37 – Consequências da redução de pessoas para a GC.

Itens	Frequência	Percentual
As perdas de conhecimentos são ainda gerenciáveis, mas é crescente o risco para o desempenho da minha organização.	82	34,9%
Houve perda importante de conhecimentos e percebo grave risco para o desempenho futuro da minha organização.	61	26,0%
Houve pequena perda de conhecimentos e não percebo ameaças para o desempenho da organização.	50	21,3%
A minha organização melhorou, fruto das ações tomadas e do melhor preparo dos novos empregados.	24	10,2%
Houve impactos positivos e negativos nas diferentes áreas da organização. Penso que a resultante foi nula.	10	4,3%
Vejo outro cenário.	8	3,4%
Totais	235	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: 7 pesquisados indicaram que não ocorreu redução no número de empregados.

Observa-se ainda, na mesma tabela, que, para 26% dos pesquisados, as perdas de conhecimento ocorridas foram significativas e constituíam ameaças que não estariam sendo adequadamente tratadas pelas organizações, conforme se segue:

Acredito que a companhia não se preparou suficientemente para manter os conhecimentos obtidos pelos antigos empregados. Houve uma grande ruptura, inclusive de geração, sem que houvesse a devida transição. A experiência e conhecimento de anos estavam [retidos] nos empregados desligados, sem que houvesse treinamento dos novos empregados. (G20).

Ou, ainda:

Aparentemente [um cenário de melhoria ou de pequena perda de conhecimentos] seria o mais indicado. No entanto, sabe-se hoje que não houve a adequada transição dos conhecimentos, o que aparecerá em futuro breve, porque nenhuma planilha ou sistema conseguirá substituir seres humanos. A tomada de decisão poderá [apresentar] erros após [um] período de tempo, principalmente nas questões técnicas mais operacionais, com perdas substanciais para a empresa. (G72).

Entretanto a maioria dos pesquisados (56%) compartilhou uma visão mais otimista do cenário e indicou que as perdas foram moderadas ou gerenciáveis (35%) ou não traziam ameaças de curto prazo (21%), e que existe um claro vínculo entre o controle dos impactos e riscos e as ações das organizações, conforme se segue:

O conhecimento das organizações não está relacionado com o tamanho do quadro e sim com a gestão eficiente do conhecimento, assim a saída de pessoas não deve refletir no conhecimento da organização. (G253).

E, também:

“[a redução de quadros] na organização foi necessária. Faltou um planejamento para reter e passar esse conhecimento, mas houve muito mais ganhos do que perdas”. (G209).

Esses resultados, ao mesmo tempo em que indicaram existir consciência dos pesquisados quanto aos impactos decorrentes de uma rápida transição na estrutura das equipes, sugeriram haver entendimento da multiplicidade e complexidade das soluções possíveis e, mesmo, da existência de oportunidades de melhorias conforme indicaram 10% dos pesquisados. Essa visão aproxima-se da definição de Sammer (2003) para o conhecimento organizacional, como o conjunto de ações possíveis (ou processos de negócios) que uma organização pode efetuar ao perceber o seu ambiente e reagir às mudanças. Nas palavras dos pesquisados:

A minha organização melhorou, fruto do melhor preparo dos novos empregados. Também pode se dizer que houve impactos positivos e negativos nas diferentes áreas da organização. Os impactos negativos são gerenciáveis, mas é necessário reestruturação das áreas e distribuição de pessoal nos setores afetados. (G136).

A visão, preponderantemente otimista, de possibilidade de controle dos impactos da redução de quadros sobre as ações de GC, alinha-se ao reconhecimento por 60% dos pesquisados, conforme a TAB. 38, de que combinando modernização de processos, sistemas e tecnologias, e renovação de pessoal, as suas organizações têm tido sucesso na gestão de seus conhecimentos estratégicos.

Tabela 38 – Combinando ações a organização tem tido sucesso na GC

Resposta	Percentual
Concordo totalmente	1,8%
Concordo	17,2%
Tendo a concordar	40,5%
Tendo a discordar	26,4%
Discordo	11,7%
Discordo totalmente	2,5%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Entretanto, embora esse achado se alinhe aos encontrados por Moreira (2006), que ouvindo os gestores de recursos humanos do setor elétrico identificou importantes ganhos de eficiência para as organizações, sugere-se que o cenário real para a GC nas organizações do setor pode não ser assim tão favorável, uma vez que não se percebeu consenso entre os gestores que responderam à presente pesquisa quanto

à inserção do compartilhamento do conhecimento na cultura das suas organizações, conforme pode ser observado na TAB. 39, em que 50% dos pesquisados indicaram que o compartilhamento do conhecimento faz parte da cultura e é uma prática incentivada, enquanto percentual semelhante discordou dessa afirmação.

Tabela 39 – O compartilhamento do conhecimento é incentivado.

Resposta	Percentual
Concordo totalmente	3,7%
Concordo	19,6%
Tendo a concordar	27,0%
Tendo a discordar	32,5%
Discordo	14,7%
Discordo totalmente	2,5%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Adicionalmente, embora parcela expressiva dos pesquisados tenha conceituado a GC como relacionada à estratégia, conforme os dados apresentados e discutidos na TAB. 10 e na TAB. 11, para 58% deles, a GC não é um tema priorizado na definição da estratégia das suas organizações, conforme pode ser visto na TAB. 40 que apresenta a sua visão sobre o tratamento dado ao tema corporativamente.

Tabela 40 – A GC é um tema priorizado na estratégia.

Resposta	Percentual
Concordo totalmente	2,5%
Concordo	18,4%
Tendo a concordar	21,5%
Tendo a discordar	31,9%
Discordo	22,1%
Discordo totalmente	3,7%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na visão dos pesquisados, embora existam diversos fatores facilitadores para a prática da GC em suas organizações, esses se devem majoritariamente a posturas individuais positivas de empregados experientes remanescentes, que utilizam os recursos materiais de uma infraestrutura corporativa robusta, que nem sempre é adequadamente explorada.

Essa visão pode ser constatada na TAB. 41, pelos percentuais de referências quanto à motivação e disponibilidade dos empregados (20%), à existência de

empregados experientes e capacitados (10%) e à estrutura, recursos, treinamentos e sistemas oferecidos pela organização (19%).

Tabela 41 – Fatores facilitadores para o sucesso das ações de GC

Fatores facilitadores	Frequência
<b>AS PESSOAS, SUA CULTURA E BOM RELACIONAMENTO.</b>	
Motivação, disponibilidade, engajamento dos empregados.	20%
Existência de empregados experientes e capacitados.	10%
A cultura da equipe e da organização.	7%
Comunicação constante e <i>feedback</i> estruturado.	5%
Alto nível técnico e cultural dos empregados.	4%
Bom clima organizacional	3%
Há disposição para mudanças, inovação e compartilhamento de conhecimento.	3%
<b>A ESTRUTURA, OS RECURSOS E AS PRÁTICAS DA ORGANIZAÇÃO.</b>	
Estrutura, recursos, treinamentos e sistemas oferecidos pela organização.	19%
Prática ou processo para compartilhamento do conhecimento.	5%
Existência de procedimentos definidos e padronizados.	5%
Estrutura e envolvimento da área de RH.	4%
Admissão de novos empregados.	2%
Disponibilidade de oferta de treinamento no mercado.	2%
Avanço dos recursos tecnológicos.	2%
<b>O TRATAMENTO ESTRATÉGICO DA GC</b>	
Percepção da importância e prioridade do tema GC.	7%
Há comprometimento e apoio da alta direção	6%
Há envolvimento e engajamento do corpo gerencial	5%
GC faz parte da estratégia da organização	2%
Autonomia e flexibilidade para a aplicação do plano de GC.	2%
Há definição da estratégia e política de GC.	2%
Há incentivo à transferência de conhecimentos entre empregados.	1%
A liderança é participativa	1%
Há incentivo à pesquisa, estudo e aplicação do conhecimento adquirido,	1%
<b>NÃO INDICOU FATOR FACILITADOR</b>	
Desconhece ou nega a existência de fatores facilitadores.	5%
Desconhece ou nega a existência de ações de GC na organização.	1%
Possivelmente não compreendeu a pergunta.	4%
Não respondeu.	5%
<b>OUTROS FATORES</b>	
Práticas mais eficientes de gestão	2%
Objetividade e capacidade de priorização.	1%
<b>Total</b>	<b>136%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos pesquisados, darem mais de uma resposta.

A relevância dos fatores facilitadores relacionados aos recursos ainda existentes pode, também, ser captada nas palavras dos pesquisados:

[existirem na organização] empregados com conhecimentos técnicos e administrativos, instrutores internos e infraestrutura para ministrar treinamento. (G260).

E, também:

O ambiente amistoso e sempre propício a discussões para a melhoria da empresa pode ser considerado como um fator facilitador para o sucesso de ações de gestão de conhecimento, mas esse ambiente precisa ser explorado, para que esse sucesso possa ser alcançado. (G159).

Os percentuais significativos de fatores facilitadores relacionados às pessoas e à infraestrutura apontam para a existência, nas organizações pesquisadas, de ambientes propícios para a atuação dos gestores na criação do conhecimento, tanto na camada central quanto na camada de suporte do modelo proposto por Von Krogh *et al.* (2012). Esse ambiente propício pode ser percebido nas palavras dos pesquisados:

[vejo como facilitadores] reuniões com compartilhamento de informações e experiências; análise e proposição de melhoria dos processos; padronização de procedimentos com constante monitoramento e melhorias; disponibilidade de material e informações de todas as áreas. (G260).

Constatou-se, também, que os pesquisados possuíam clara percepção da efemeridade desses fatores facilitadores, o que ressalta a importância da tempestividade das ações que devem ser encaminhadas pelas organizações para que o máximo proveito possa ser obtido desses fatores facilitadores. Conforme disseram os pesquisados: “[Há] disponibilidade (ainda) de profissionais experientes que podem treinar os mais novos” (G22); ou “marca da organização ainda atrai talentos; ainda existe muito conhecimento na organização [...] (G34)”; e, também “ainda ter um número considerável de profissionais experientes para repassar o conhecimento” (G142).

Ressaltaram-se, porém, as baixas frequências de citação de fatores facilitadores associados ao tratamento estratégico da GC, sugerindo a existência de uma pequena sensibilidade das altas administrações do setor para o tema e uma esperança de urgente mudança nesse cenário, conforme palavras dos pesquisados:

A percepção de que este tema é extremamente importante para o futuro da empresa, me faz crer que ações serão tomadas para gerir este assunto, o mais breve possível. (G182).

De forma coerente com a percepção de urgência no tratamento do tema GC nas organizações, observou-se que, dentre as categorias de obstáculos existentes para o sucesso das ações de GC, a mais frequentemente citada pelos pesquisados foi a não priorização da gestão do conhecimento na estratégia da organização (48%), seguida pelas limitações da estrutura e da gestão (41%), e pelas pessoas, suas características e posturas de resistência (39%), conforme pode ser observado na TAB. 42, que mostra os principais obstáculos relatados pelos pesquisados, agrupados nas categorias que emergiram da análise dos dados.

Tabela 42 – Principais obstáculos para o sucesso das ações de GC

Obstáculos	Frequência
<b>A NÃO PRIORIZAÇÃO DA GC NA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO</b>	
Dificuldade de priorização da GC frente à rotina de trabalho da equipe.	17%
Não há um projeto corporativo ou inserção da GC na estratégia.	14%
Não há interesse ou priorização pela alta direção.	7%
Não há envolvimento ou comprometimento do corpo gerencial.	3%
Falta de clareza nas diretrizes de GC.	2%
Inexistência ou ineficiência de incentivos para as práticas de GC.	2%
Não há um plano de comunicação da GC.	2%
Desconforto gerencial frente às pressões da rotina.	1%
<b>AS PESSOAS, SUAS CARACTERÍSTICAS E POSTURAS DE RESISTÊNCIA.</b>	
Cultura organizacional e excesso de burocracia.	14%
Retenção de informações e conhecimentos por empregados.	8%
Resistência a mudanças e inflexibilidade.	7%
Acomodação ou desmotivação das pessoas.	5%
Falta de confiança na organização.	2%
Equipe envelhecida, com elevada diferença etária para os novos empregados.	2%
Deficiências na capacitação de empregados.	2%
Descrédito com a GC.	1%
<b>AS LIMITAÇÕES DA ESTRUTURA E DA GESTÃO</b>	
Falta de pessoas e ineficiências de processos de provimento e gestão de RH.	10%
Escassez de recursos (financeiros, materiais, sistemas).	8%
Descontinuidade provocada por desligamentos incentivados.	4%
Dificuldade na gestão de desempenhos.	3%
Dificuldades decorrentes da estrutura da organização.	2%
Complexidade dos sistemas e processos de GC.	2%
Dificuldade para identificar os conhecimentos relevantes.	2%
Ausência de descrição ou padronização de processos.	2%
Planejamento deficiente.	2%
Dificuldades para o compartilhamento de conhecimentos	1%
Centralização das decisões	1%
Dispersão dos esforços organizacionais (falta de foco).	1%
Processo inadequado para repasse do conhecimento.	1%
<b>NÃO INDICOU OBSTÁCULO</b>	
Possivelmente não compreendeu a pergunta.	2%
Desconhece ou nega a existência de obstáculos.	1%
Desconhece ou nega a existência de ações de GC da organização.	1%
Não respondeu.	4%
<b>OUTROS OBSTÁCULOS</b>	
Fatores externos (influência política e incerteza regulatória).	2%
Rotatividade elevada dos novos empregados.	1%
Políticas internas (segurança da informação e limite de idade para empregados).	1%
<b>Total</b>	<b>140%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível, aos pesquisados, darem mais de uma resposta.

Ao se analisar os obstáculos mencionados pelos pesquisados, destacaram-se como principais indicativos da não priorização da GC na estratégia da organização: a dificuldade de priorização da GC, frente à rotina de trabalho (17%); a inexistência de

projeto corporativo ou inserção da GC na estratégia (14%); a falta de interesse da alta direção (7%); e a falta de envolvimento e comprometimento do corpo gerencial (3%). Observou-se uma relação direta entre esses quatro obstáculos informados pelos pesquisados, conforme relatado: “falta um programa estruturado e suporte da diretoria para que isso [o programa] aconteça” (G188); e, também,

Um dos principais obstáculos para o sucesso das ações é a concorrência com outras iniciativas também relevantes e com resultados diretos nos resultados de curto/médio prazo, mais evidentes. (G18).

Quase tão expressivos quanto os relacionados ao tratamento estratégico da GC, somaram 41% as citações de obstáculos relacionados às características das pessoas e às suas posturas de resistência, conforme a TAB. 43. Nessa categoria, o uso do conhecimento como fonte de poder, conforme postulam Crozier (1981), Davenport e Prusak (1998) e Mintzberg (2003), configurou-se como o segundo mais importante obstáculo para o sucesso da GC nas organizações do setor, na visão dos pesquisados, precedido apenas pelo não tratamento corporativo do tema. Como disseram alguns gerentes pesquisados:

[vejo como obstáculo] Falta de patrocínio adequado e resistência na mudança cultural. As pessoas consideram que aquele conhecimento que possuem é um patrimônio que lhes dá valor. (G135).

Insegurança quanto ao status quo de cada recurso humano envolvido. Medo de obsolescência, que leva ao nivelamento mínimo do conhecimento, ao invés de incentivar o [seu] aprimoramento constante. (G131).

e, também: “pensamento de que o conhecimento possa gera poder. Falta de motivação dos empregados” (G90).

Observou-se que as referências diretas a esse tema somaram 15% das citações, se considerarmos as menções à retenção de conhecimentos (8%), a resistência dos empregados à mudança (7%), podendo o número real ser ainda superior, uma vez que não foi possível identificar, por meio do instrumento de pesquisa utilizado, os fatores causais que poderiam estar por trás de indicações genéricas de obstáculos como: cultura da organização; acomodação ou desmotivação das pessoas; e falta de confiança na organização.

Perceberam-se, também, evidências do uso do conhecimento e da organização como palco de luta política pelo poder gerencial, segundo o modelo descrito por Reed (1989) e conforme as palavras de gestores pesquisados, que citaram como obstáculos: “receio de extinção de órgãos e ou mudanças nos cargos” (G169), ou ainda,

Os mais antigos não repassam conhecimento e, conseqüentemente, ocupam cargos [de] gerências, se apegando aos mesmos. Cursos e ações de benchmarking são todos voltados para os mais antigos. (G192).

Por outro lado, as menções aos excessos burocráticos alinham-se à visão de Weick e Westley (1996) de que, muitas vezes, ao criar obstáculos ao fluxo livre de informações e conhecimentos, os enfoques burocráticos desestimulam a aprendizagem organizacional e justificam o paradoxo contido na expressão, uma vez que, para ‘aprender’, é necessário liberdade para criar, arriscar e flexibilizar regras, enquanto ‘organizar’ aponta para estruturação, padronização e minimização de riscos. Ou, como constataram Cherman e Rocha-Pinto (2015), a organização é conservadora e não deseja transformar-se.

Se, por um lado, os obstáculos nominados pelos pesquisados possivelmente dificultam as práticas de GC por eles conduzidas, a natureza de alguns desses obstáculos, em especial a ausência de tratamento organizacional estratégico e centralizado do tema, pode estar deixando-os em uma ilusória zona de conforto, por não lhes demandar maior envolvimento pessoal com a GC e uma subsequente cobrança por resultados. Esse cenário hipotético é sugerido pelo amplo indicativo dos pesquisados (maior que 90%), conforme a TAB. 43, de que se sentem confortáveis atuando como instrutores ou facilitadores, no processo de desenvolvimento do conhecimento das suas equipes.

Tabela 43 – Percepção de conforto como instrutor ou facilitador da GC.

Resposta	Percentual
Concordo totalmente	25,2%
Concordo	47,9%
Tendo a concordar	18,4%
Tendo a discordar	6,7%
Discordo	1,2%
Discordo totalmente	0,6%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Fatores como a qualificação e a competência dos gestores para atuarem como instrutores, em conjunto com a demanda de tempo, seriam motivos para impedi-los de atuarem eficazmente como instrutores, ou engenheiros do conhecimento, conforme apontaram Ellinger, Watkins e Barnas<sup>12</sup> (1999), citados por Davel e Melo (2005), afetando a percepção de conforto dos pesquisados com o exercício da GC.

Supõe-se que o fator qualificação dos pesquisados para atuarem como instrutores não foi dificultador para a GC nas organizações em estudo, tendo em vista que mais de 80% dos pesquisados possuíam escolaridade em nível de pós-graduação, conforme a TAB. 6, que 60% deles tinham mais de 5 anos de experiência como gestores, conforme descrito, e que não houve citação específica de obstáculo dessa natureza.

Restou, pois, a disponibilidade de tempo como um fator de desconforto dos pesquisados com a GC, porém ele foi alegado em percentual relevante (17% na TAB. 42) quando referido à equipe e, nesse caso, provavelmente estava associado à não inserção da GC na estratégia da organização, conforme discutiu-se. Quando referenciado ao gestor, essa dificuldade de priorização contou com apenas 1% das citações e, de forma consistente com esse entendimento, 66% dos pesquisados declararam que, na maioria das vezes, conseguem conciliar a demanda das ações

---

<sup>12</sup> ELLINGER, Andrea D.; WATKINS, Karen E.; BARNAS, Carol M. Responding to new roles: a qualitative study of managers as instructors. **Management Learning**, v. 30, n. 4, p. 387-412, 1999.

de GC às outras demandas da rotina e da estratégia das suas organizações, conforme mostrado na TAB. 44.

Tabela 44 – Consigo conciliar a GC a outras demandas da organização.

Resposta	Percentual
Concordo totalmente	3,7%
Concordo	30,7%
Tendo a concordar	32,5%
Tendo a discordar	19,0%
Discordo	11,7%
Discordo totalmente	2,5%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Constatou-se, assim, que a não priorização da GC nas estratégias das organizações pesquisadas não inseriu um conflito no uso do tempo que trouxesse desconforto para a atuação da maioria dos gerentes intermediários dessas organizações, deixando-os livres para a condução descentralizada e independente das suas ações de GC.

Essa constatação tem apoio no teste e rejeição da hipótese H3, formulada com base no referencial teórico que suportou esse estudo: “Hipótese 3 – os gestores intermediários do setor elétrico não se sentem confortáveis em seus papéis relacionados à GC”.

O teste para hipótese H3 foi realizado com o auxílio da TAB. 45, que mostra a média e o respectivo intervalo com 95% de confiança para as respostas obtidas em relação à opinião dos pesquisados sobre o seu papel relacionado à gestão do conhecimento.

A lógica construída para tomar a decisão de aceitar ou não a hipótese foi semelhante à utilizada para hipótese H2. Assim, intervalos de confiança que se encontravam abaixo de 3,5 indicaram que existia concordância com as afirmativas. Já intervalos que se encontravam acima de 3,5 indicaram discordância e os intervalos que continham 3,5 não indicaram concordância nem, tampouco, discordância.

Tabela 45 – Conforto dos gestores com o seu papel relacionado à GC.

Questões	Média	IC 95%	
Q14 – Como gestor, sinto-me confortável para atuar como instrutor ou facilitador, no processo de desenvolvimento do conhecimento da minha equipe.	2,13	1,98	2,28
Q15 – Na maioria das vezes, consigo conciliar a demanda das ações de GC às das outras demandas da rotina e da estratégia da minha organização.	3,12	2,94	3,29

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise da TAB. 45, é possível observar que houve concordância em relação à afirmativa de que, como gestores, os pesquisados sentiam-se confortáveis para atuar como instrutores ou facilitadores no processo de desenvolvimento do conhecimento das suas equipes, uma vez que o intervalo de confiança obtido para a média das respostas relacionadas a essa questão encontrava-se abaixo do ponto médio (3,5).

Também para afirmativa de que, na maioria das vezes, o gestor conseguiu conciliar sua ação relativa à GC às outras demandas da rotina e da estratégia das organizações, houve concordância, tendo em vista que o intervalo de confiança obtido para a média encontrava-se abaixo do ponto médio.

Portanto, a hipótese H3 foi rejeitada e concluiu-se que os gestores pesquisados se sentiam confortáveis com o seu papel em relação à gestão do conhecimento.

A seguir, discute-se a atuação dos gestores intermediários na construção das estratégias de GC das suas organizações.

### **5.5 Atuação dos pesquisados na construção das estratégias de GC**

Investigou-se, também, se os gerentes intermediários contribuem na formulação da estratégia de GC das suas organizações segundo o modelo proposto por Floyd e Wooldridge (1994), que descreve o modo como acontece essa contribuição segundo duas dimensões: o sentido na escala hierárquica em que eles exercem a sua influência; e o grau de convergência ou divergência de suas iniciativas com relação à estratégia organizacional estabelecida. A combinação dessas dimensões leva a

quatro papéis diferentes, sendo o primeiro deles a atuação dos gestores como patrocinadores de alternativas.

Floyd e Wooldridge (1994) consideram que, como patrocinadores de alternativas, os gerentes intermediários selecionam e apoiam novas propostas de ação ou processos sugeridos pelas equipes operacionais, provendo, para esses projetos, os recursos suficientes para a experimentação das inovações.

Investigou-se a atuação dos pesquisados como patrocinadores de alternativas por meio do levantamento da frequência com que atuaram em três situações representativas desse papel: na primeira dessas situações, observou-se que, para 40% dos pesquisados, o apoio a iniciativas de gerenciamento do conhecimento propostas pelas equipes ocorreu até 2 vezes nos últimos 3 anos, enquanto 38% disseram que esse apoio nunca ocorreu e, para 24%, o apoio foi frequente. As declarações dos pesquisados estão apresentadas na TAB. 46.

Tabela 46 – Frequência com que apoiou iniciativa de GC proposta pela equipe

Resposta	Percentual
Nunca ocorreu.	37,4%
Ocorreu até 2 vezes, nos últimos 3 anos.	38,7%
Ocorreu 3 ou mais vezes, nos últimos 3 anos.	23,9%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

A negociação de cooperação ou recursos informais para iniciativas de GC também ocorreu de maneira não rotineira, sendo que 41% dos pesquisados disseram que isso ocorreu até 2 vezes nos últimos 3 anos e aproximadamente o mesmo percentual informou que isso nunca ocorreu. A TAB. 47 resume as declarações dos pesquisados.

Tabela 47 – Frequência com que negociou cooperação para iniciativa de GC

Resposta	Percentual
Nunca ocorreu	40,5%
Ocorreu até 2 vezes, nos últimos 3 anos	41,1%
Ocorreu 3 ou mais vezes, nos últimos 3 anos	18,4%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Entretanto pouco mais da metade dos pesquisados (52%) disseram nunca ter apresentado iniciativas promissoras de gestão do conhecimento, advindas da equipe, aos seus superiores. A TAB. 48 resume as declarações dos gerentes.

Tabela 48 – Frequência com que apresentou iniciativa à gerência superior

Resposta	Percentual
Nunca ocorreu	51,5%
Ocorreu até 2 vezes, nos últimos 3 anos	36,2%
Ocorreu 3 ou mais vezes, nos últimos 3 anos	12,3%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Constatou-se, assim, que atuações dos pesquisados como patrocinadores de alternativas ocorreram, porém de forma muito pouco frequente e não sistemática, tendo sido mais frequentes no sentido inferior da hierarquia e menos frequentes na interação com a gerência superior.

A tímida frequência de atuação dos pesquisados nesse papel mostra-se consistente com um cenário de não inserção do tema GC na estratégia das organizações, evidenciado anteriormente, e está alinhada com o também pequeno protagonismo dos gestores na proposição ou condução de ações inovadoras de GC, conforme dados apresentados na TAB. 36.

Sugere-se que uma causa possível para as não atuações como patrocinadores de alternativas seja não existirem contextos e estímulos que favoreçam a proposição de alternativas nas organizações, conforme indicado pelas pouco frequentes menções aos incentivos à inovação (ações citadas na TAB. 35: divulgação de novas tecnologias – 5%; valorização das pessoas que criam conhecimento – 4%; desenvolvimento de projetos de pesquisa e desenvolvimento – 2%) e pela indicação de captação e premiação de ideias inovadoras em apenas uma das organizações pesquisadas.

No papel de sintetizadores de informações, Floyd e Wooldridge (1994) sugerem que os gerentes intermediários não atuam com neutralidade na comunicação, para a alta direção, dos eventos e propostas provenientes dos níveis inferiores da hierarquia.

Ao agregar a sua percepção aos eventos, eles influenciam a visão de realidade dos seus superiores e podem, mesmo, incentivar a assunção de riscos pela alta direção.

As atuações dos pesquisados como sintetizadores de informações foram também investigadas por meio do levantamento da frequência com que atuaram em três situações representativas desse papel: na primeira dessas situações, observou-se que a grande maioria dos pesquisados (82%) atuaram de forma pouco frequente e disseram que repassaram aos seus superiores informações sobre fatos internos ou externos relacionados à GC, até 2 vezes nos últimos 3 anos (45%), ou nunca o fizeram (36%). As declarações dos pesquisados estão apresentadas na TAB. 49.

Tabela 49 – Frequência com que informou a gerência superior sobre GC

Resposta	Percentual
Nunca ocorreu	36,2%
Ocorreu até 2 vezes, nos últimos 3 anos	45,4%
Ocorreu 3 ou mais vezes, nos últimos 3 anos	18,4%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

A atuação dos pesquisados oferecendo sugestões aos seus superiores sobre assuntos relacionados à GC aconteceu também de forma pouco frequente, até 2 vezes nos últimos 3 anos para 49% deles, enquanto 34% disseram que esse fato nunca ocorreu. A TAB. 50 apresenta as frequências das declarações dos pesquisados relativa a essa situação.

Tabela 50 – Frequência com que aconselhou a gerência superior sobre GC

Resposta	Percentual
Nunca ocorreu	34,4%
Ocorreu até 2 vezes, nos últimos 3 anos	49,1%
Ocorreu 3 ou mais vezes, nos últimos 3 anos	16,6%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

De forma semelhante, os gestores foram pouco capazes de influenciar o nível superior da hierarquia, uma vez que 60% deles disseram nunca terem conseguido alterar a percepção de risco ou encorajar decisão da gerência superior da organização em assunto relacionado à GC, conforme pode ser observado na TAB.

51, que apresenta a frequência com que os pesquisados foram eficazes nessa situação.

Tabela 51 – Frequência com que influenciou a gerência superior

Resposta	Percentual
Nunca ocorreu	60,1%
Ocorreu até 2 vezes, nos últimos 3 anos	30,7%
Ocorreu 3 ou mais vezes, nos últimos 3 anos	9,2%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Constatou-se, portanto, que as atuações dos pesquisados como sintetizadores de informações ocorreram de forma pouco frequente e não sistemática, podendo a causa para essa baixa frequência estar tanto na postura do pesquisado frente ao tema GC quanto na eventual existência de ambientes organizacionais de pouca afinidade ou desinteresse dos níveis hierárquicos superiores para com o tema.

Agindo como facilitadores da adaptação, os gestores intermediários podem, na visão de Floyd e Wooldridge (1994), criar um ambiente no qual os medos sobre as mudanças podem ser discutidos, o que reduz as tensões emocionais comuns a esses momentos e promove o envolvimento das pessoas.

De maneira similar, investigou-se a atuação dos pesquisados como facilitadores da adaptação por meio do levantamento da frequência com que atuaram em duas situações representativas desse papel: na primeira dessas situações, observou-se que 81% dos pesquisados disseram ter encorajado o engajamento da equipe em mudança de processo ou programa determinado pela alta gerência da organização, até 2 vezes nos últimos 3 anos (50%), ou 3 ou mais vezes nesse mesmo período (31%). As declarações dos pesquisados estão apresentadas na TAB. 52.

Tabela 52 – Frequência com que encorajou a equipe em processo de mudança

Resposta	Percentual
Nunca ocorreu	19,0%
Ocorreu até 2 vezes, nos últimos 3 anos	49,7%
Ocorreu 3 ou mais vezes, nos últimos 3 anos	31,3%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Declarando-se atuantes nesse papel, a maioria dos pesquisados disse ter ouvido a equipe sobre suas dúvidas ou receios decorrentes do processo de mudança organizacional, sendo que 48,5% deles disseram que isso ocorreu 3 vezes ou mais nos últimos 3 anos e 42% disseram que isso ocorreu até 2 vezes nos últimos 3 anos. A TAB. 53 resume as informações prestadas sobre essa situação.

Tabela 53 – Frequência com que ouviu a equipe sobre as suas dúvidas.

Resposta	Percentual
Nunca ocorreu	9,8%
Ocorreu até 2 vezes, nos últimos 3 anos	41,7%
Ocorreu 3 ou mais vezes, nos últimos 3 anos	48,5%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebeu-se, portanto, a indicação de uma atuação consistente e mais frequente dos pesquisados no papel de facilitadores da adaptação das suas equipes às mudanças por que passaram as suas organizações, em relação à sua atuação nos dois papéis discutidos anteriormente. Observou-se, entretanto, que esse padrão mais frequente de atuação aconteceu em situações em que a atuação proposta ao gestor não estava diretamente relacionada ao tema GC e possuía uma característica mais passiva ou reativa (“encorajou engajamento em programa determinado pela alta direção” e “ouviu a equipe...”) enquanto as situações relacionadas aos papéis anteriores, menos frequentes, demandavam uma atitude mais proativa dos mesmos.

Quanto ao quarto papel, como responsáveis pela implantação da estratégia deliberada pela alta direção, Floyd e Wooldridge (1994) indicam que a eficiência e a eficácia com que os gestores intermediários atuam nesse papel muitas vezes variam devido às múltiplas correções de rota que se fazem necessárias para ajustar os planos desenhados pela alta administração às complexidades das situações reais, assim como devido ao grau de conhecimento dos gestores, quanto à estratégia pretendida.

Investigou-se a atuação dos pesquisados como implantadores da estratégia por meio do levantamento da frequência com que atuaram em três situações representativas desse papel: na primeira dessas situações, observou-se que 79% dos pesquisados disseram ter atuado para implantar mudança organizacional

determinada pela alta gerência, até 2 vezes nos últimos 3 anos (42%), ou 3 ou mais vezes nesse mesmo período (37%). As declarações dos pesquisados estão apresentadas na TAB. 54.

Tabela 54 – Frequência com que atuou para implantar mudança organizacional.

Resposta	Percentual
Nunca ocorreu	20,9%
Ocorreu até 2 vezes, nos últimos 3 anos	41,7%
Ocorreu 3 ou mais vezes, nos últimos 3 anos	37,4%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, 45% dos pesquisados disseram nunca terem participado do processo de elaboração da estratégia organizacional, enquanto aproximadamente um terço deles disse que essa participação aconteceu até 2 vezes, nos últimos 3 anos. A TAB. 55 mostra as informações sobre essa situação.

Tabela 55 – Frequência com que participou da elaboração da estratégia.

Resposta	Percentual
Nunca ocorreu	44,8%
Ocorreu até 2 vezes, nos últimos 3 anos	32,5%
Ocorreu 3 ou mais vezes, nos últimos 3 anos	22,7%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na terceira situação apresentada aos pesquisados, observou-se que aproximadamente 50% deles disseram que esclareceram todas as dúvidas sobre os objetivos e a lógica do plano estratégico da organização até duas vezes, nos últimos três anos, enquanto 28% nunca tiveram oportunidade de fazê-lo. As informações estão resumidas na TAB. 56.

Tabela 56 – Frequência com que esclareceu suas dúvidas sobre a estratégia.

Resposta	Percentual
Nunca ocorreu	28,2%
Ocorreu até 2 vezes, nos últimos 3 anos	47,9%
Ocorreu 3 ou mais vezes, nos últimos 3 anos	23,9%
Total	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Constatou-se, assim, que embora tenham atuado com razoável frequência como implantadores da estratégia em sua organização, a eficiência e a eficácia dos gestores intermediários no exercício desse papel podem ter sido prejudicadas pelas baixas frequências com que eles participaram da sua elaboração, assim como pela permanência de dúvidas sobre a mesma que os pesquisados não puderam esclarecer, permanecendo uma lacuna entre a percepção da implantação da estratégia pela alta direção e o que os gerentes intermediários devem fazer para efetivamente implantá-la, um problema denominado por Floyd e Wooldridge (1994, p.51) como “falta de consenso estratégico”.

Com o objetivo de ampliar a compreensão de como os gestores atuam para influenciar as estratégias de GC, investigaram-se, também, as eventuais correlações entre a atuação dos gestores intermediários e o sexo, a escolaridade, o tempo no cargo e o tamanho das equipes dos pesquisados. Para essas análises, foram construídas tabelas de frequência e, para avaliar a significância das relações, utilizou-se o teste exato de Fisher.

Já a avaliação da associação das respostas obtidas à idade dos pesquisados foi feita por meio do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis.

Não se verificou associação entre a forma de atuação dos gestores para influenciar a estratégia organizacional e o sexo dos pesquisados, sendo p-valor maior que 0,05 para todos os itens. A TAB. 57 mostra essa correlação.

Tabela 57 – Correlação entre a forma de atuação e o sexo dos pesquisados.

Questões	Ocorrência 3 anos	Feminino	Masculino	P-valor
Q17	Nunca	15 (39%)	46 (37%)	0,817
	2 vezes	13 (34%)	50 (40%)	
	> 2 vezes	10 (26%)	29 (23%)	
Q18	Nunca	20 (53%)	46 (37%)	0,166
	2 vezes	11 (29%)	56 (45%)	
	> 2 vezes	7 (18%)	23 (18%)	
Q19	Nunca	18 (47%)	66 (53%)	0,837
	2 vezes	15 (39%)	44 (35%)	
	> 2 vezes	5 (13%)	15 (12%)	
Q20	Nunca	12 (32%)	47 (38%)	0,631
	2 vezes	20 (53%)	54 (43%)	
	> 2 vezes	6 (16%)	24 (19%)	
Q21	Nunca	14 (37%)	42 (34%)	0,799
	2 vezes	17 (45%)	63 (50%)	
	> 2 vezes	7 (18%)	20 (16%)	
Q22	Nunca	19 (50%)	79 (63%)	0,215
	2 vezes	16 (42%)	34 (27%)	
	> 2 vezes	3 (8%)	12 (10%)	
Q23	Nunca	6 (16%)	25 (20%)	0,779
	2 vezes	21 (55%)	60 (48%)	
	> 2 vezes	11 (29%)	40 (32%)	
Q24	Nunca	2 (5%)	14 (11%)	0,233
	2 vezes	13 (34%)	55 (44%)	
	> 2 vezes	23 (61%)	56 (45%)	
Q25	Nunca	6 (16%)	28 (22%)	0,721
	2 vezes	17 (45%)	51 (41%)	
	> 2 vezes	15 (39%)	46 (37%)	
Q26	Nunca	17 (45%)	56 (45%)	0,094
	2 vezes	8 (21%)	45 (36%)	
	> 2 vezes	13 (34%)	24 (19%)	
Q27	Nunca	9 (24%)	37 (30%)	0,446
	2 vezes	17 (45%)	61 (49%)	
	> 2 vezes	12 (32%)	27 (22%)	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tampouco se verificou associação entre a forma de atuação dos gestores e a sua idade, uma vez que o p-valor obtido foi maior que 0,05 para todos os itens. A TAB. 58 apresenta essa correlação.

Tabela 58 – Correlação entre a forma de atuação e a idade dos pesquisados.

Questões	Ocorrência 3 anos	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo	P-valor
Q17	Nunca	45	9	44	29	64	0,594
	2 vezes	45	9	44	31	64	
	> 2 vezes	47	8	47	30	59	
Q18	Nunca	45	9	44	30	59	0,552
	2 vezes	46	10	44	29	64	
	> 2 vezes	46	8	47	30	60	
Q19	Nunca	45	9	44	29	64	0,617
	2 vezes	45	9	44	30	64	
	> 2 vezes	47	9	49	34	59	
Q20	Nunca	45	9	43	31	64	0,912
	2 vezes	46	9	44	29	64	
	> 2 vezes	46	9	47	32	59	
Q21	Nunca	47	9	48	31	64	0,393
	2 vezes	45	9	44	29	64	
	> 2 vezes	45	8	44	34	59	
Q22	Nunca	45	9	46	30	64	0,808
	2 vezes	45	9	44	29	64	
	> 2 vezes	47	9	47	34	59	
Q23	Nunca	47	9	48	31	59	0,590
	2 vezes	45	9	44	30	64	
	> 2 vezes	45	9	44	29	60	
Q24	Nunca	48	9	51	31	59	0,478
	2 vezes	45	10	43	30	64	
	> 2 vezes	45	9	44	29	64	
Q25	Nunca	46	9	44	30	60	0,361
	2 vezes	47	9	47	29	64	
	> 2 vezes	44	9	43	30	59	
Q26	Nunca	43	8	42	29	59	0,054
	2 vezes	48	9	50	33	64	
	> 2 vezes	46	10	46	30	64	
Q27	Nunca	44	9	42	31	59	0,258
	2 vezes	46	9	46	29	64	
	> 2 vezes	47	9	46	32	64	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se associação entre a forma de atuação no sentido de oferecer sugestões ou aconselhar a gerência sobre assuntos relacionados à gestão do conhecimento e a escolaridade (Q21), no sentido de que os pesquisados com escolaridade de nível médio/técnico tenderam a oferecer menos sugestões do que os pesquisados com maior escolaridade. A TAB. 59 mostra essa correlação.

Tabela 59 – Correlação entre a forma de atuação e a escolaridade.

Questões	Ocorrência 3 anos	Técnico(a) / Nível médio	Bacharel	Pós- graduado(a) (Especialista)	Pós- graduado(a) (Mestre / Doutor-a)	P-valor
Q17	Nunca	6 (75%)	11 (39%)	34 (37%)	10 (29%)	0,519
	2 vezes	1 (13%)	11 (39%)	36 (39%)	15 (44%)	
	> 2 vezes	1 (13%)	6 (21%)	23 (25%)	9 (26%)	
Q18	Nunca	6 (75%)	11 (39%)	37 (40%)	12 (35%)	0,351
	2 vezes	2 (25%)	13 (46%)	40 (43%)	12 (35%)	
	> 2 vezes	0 (0%)	4 (14%)	16 (17%)	10 (29%)	
Q19	Nunca	6 (75%)	19 (68%)	47 (51%)	12 (35%)	0,144
	2 vezes	2 (25%)	6 (21%)	36 (39%)	15 (44%)	
	> 2 vezes	0 (0%)	3 (11%)	10 (11%)	7 (21%)	
Q20	Nunca	5 (63%)	12 (43%)	34 (37%)	8 (24%)	0,427
	2 vezes	2 (25%)	12 (43%)	40 (43%)	20 (59%)	
	> 2 vezes	1 (13%)	4 (14%)	19 (20%)	6 (18%)	
Q21	Nunca	3 (38%)	15 (54%)	32 (34%)	6 (18%)	0,047
	2 vezes	5 (63%)	8 (29%)	44 (47%)	23 (68%)	
	> 2 vezes	0 (0%)	5 (18%)	17 (18%)	5 (15%)	
Q22	Nunca	6 (75%)	19 (68%)	57 (61%)	16 (47%)	0,591
	2 vezes	2 (25%)	8 (29%)	27 (29%)	13 (38%)	
	> 2 vezes	0 (0%)	1 (4%)	9 (10%)	5 (15%)	
Q23	Nunca	2 (25%)	8 (29%)	14 (15%)	7 (21%)	0,636
	2 vezes	4 (50%)	12 (43%)	46 (49%)	19 (56%)	
	> 2 vezes	2 (25%)	8 (29%)	33 (35%)	8 (24%)	
Q24	Nunca	1 (13%)	2 (7%)	10 (11%)	3 (9%)	0,959
	2 vezes	3 (38%)	10 (36%)	41 (44%)	14 (41%)	
	> 2 vezes	4 (50%)	16 (57%)	42 (45%)	17 (50%)	
Q25	Nunca	3 (38%)	6 (21%)	18 (19%)	7 (21%)	0,880
	2 vezes	2 (25%)	11 (39%)	42 (45%)	13 (38%)	
	> 2 vezes	3 (38%)	11 (39%)	33 (35%)	14 (41%)	
Q26	Nunca	6 (75%)	15 (54%)	40 (43%)	12 (35%)	0,291
	2 vezes	2 (25%)	8 (29%)	33 (35%)	10 (29%)	
	> 2 vezes	0 (0%)	5 (18%)	20 (22%)	12 (35%)	
Q27	Nunca	3 (38%)	11 (39%)	24 (26%)	8 (24%)	0,522
	2 vezes	5 (63%)	11 (39%)	46 (49%)	16 (47%)	
	> 2 vezes	0 (0%)	6 (21%)	23 (25%)	10 (29%)	

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se, também, associação significativa entre a forma de atuação dos pesquisados para influenciar a estratégia em termos de alterar a percepção de risco ou encorajar a decisão dos superiores em assuntos relacionados à GC (Q22) e o tempo de atuação dos pesquisados, sendo que quanto maior o tempo de atuação, maior foi a frequência com que os mesmos atuaram como facilitadores da GC. A TAB. 60 apresenta essa correlação.

Tabela 60 – Correlação entre a forma de atuação e o tempo de experiência.

Questões	Ocorrência 3 anos	Há menos de 5 anos	Entre 5 e 15 anos	Há mais de 15 anos	P-valor
Q17	Nunca	31 (40%)	24 (36%)	6 (33%)	0,092
	2 vezes	32 (41%)	28 (42%)	3 (17%)	
	> 2 vezes	15 (19%)	15 (22%)	9 (50%)	
Q18	Nunca	35 (45%)	25 (37%)	6 (33%)	0,459
	2 vezes	33 (42%)	26 (39%)	8 (44%)	
	> 2 vezes	10 (13%)	16 (24%)	4 (22%)	
Q19	Nunca	45 (58%)	31 (46%)	8 (44%)	0,554
	2 vezes	26 (33%)	26 (39%)	7 (39%)	
	> 2 vezes	7 (9%)	10 (15%)	3 (17%)	
Q20	Nunca	30 (38%)	23 (34%)	6 (33%)	0,513
	2 vezes	38 (49%)	28 (42%)	8 (44%)	
	> 2 vezes	10 (13%)	16 (24%)	4 (22%)	
Q21	Nunca	29 (37%)	22 (33%)	5 (28%)	0,144
	2 vezes	42 (54%)	29 (43%)	9 (50%)	
	> 2 vezes	7 (9%)	16 (24%)	4 (22%)	
Q22	Nunca	56 (72%)	34 (51%)	8 (44%)	0,022
	2 vezes	18 (23%)	26 (39%)	6 (33%)	
	> 2 vezes	4 (5%)	7 (10%)	4 (22%)	
Q23	Nunca	17 (22%)	9 (13%)	5 (28%)	0,125
	2 vezes	43 (55%)	32 (48%)	6 (33%)	
	> 2 vezes	18 (23%)	26 (39%)	7 (39%)	
Q24	Nunca	10 (13%)	4 (6%)	2 (11%)	0,476
	2 vezes	35 (45%)	26 (39%)	7 (39%)	
	> 2 vezes	33 (42%)	37 (55%)	9 (50%)	
Q25	Nunca	22 (28%)	9 (13%)	3 (17%)	0,093
	2 vezes	32 (41%)	26 (39%)	10 (56%)	
	> 2 vezes	24 (31%)	32 (48%)	5 (28%)	
Q26	Nunca	41 (53%)	23 (34%)	9 (50%)	0,193
	2 vezes	23 (29%)	26 (39%)	4 (22%)	
	> 2 vezes	14 (18%)	18 (27%)	5 (28%)	
Q27	Nunca	29 (37%)	13 (19%)	4 (22%)	0,120
	2 vezes	35 (45%)	33 (49%)	10 (56%)	
	> 2 vezes	14 (18%)	21 (31%)	4 (22%)	

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa correlação sugere um alinhamento do achado às considerações de Mintzberg (2011), de que, muitas vezes, o tempo na função afeta significativamente o modo de atuação do gerente, sendo que os gerentes com menor maturidade possivelmente careçam de credibilidade, oportunidades ou acessos para influenciar seus superiores, quando comparados aos gestores com maior senioridade.

Observou-se que existe associação significativa entre a forma de atuação dos pesquisados para influenciar a estratégia organizacional e o tamanho da equipe, em relação à frequência de apoio às iniciativas experimentais de gestão do

conhecimento propostas pelas suas equipes (Q17), no sentido de que, quanto maior a equipe, maior foi a frequência de apoio às iniciativas. A TAB. 61 mostra essa correlação.

Tabela 61 – Correlação entre a forma de atuação e o tamanho da equipe.

Questões	Ocorrência 3 anos	Menos de 30 pessoas	De 30 a 60 pessoas	De 61 a 100 pessoas	Mais de 100 pessoas	P-valor
Q17	Nunca	48 (41%)	8 (44%)	2 (25%)	3 (14%)	0,003
	2 vezes	47 (41%)	8 (44%)	3 (38%)	5 (24%)	
	> 2 vezes	21 (18%)	2 (11%)	3 (38%)	13 (62%)	
Q18	Nunca	53 (46%)	7 (39%)	1 (13%)	5 (24%)	0,198
	2 vezes	45 (39%)	8 (44%)	5 (63%)	9 (43%)	
	> 2 vezes	18 (16%)	3 (17%)	2 (25%)	7 (33%)	
Q19	Nunca	67 (58%)	8 (44%)	3 (38%)	6 (29%)	0,123
	2 vezes	37 (32%)	6 (33%)	4 (50%)	12 (57%)	
	> 2 vezes	12 (10%)	4 (22%)	1 (13%)	3 (14%)	
Q20	Nunca	48 (41%)	6 (33%)	1 (13%)	4 (19%)	0,246
	2 vezes	47 (41%)	8 (44%)	5 (63%)	14 (67%)	
	> 2 vezes	21 (18%)	4 (22%)	2 (25%)	3 (14%)	
Q21	Nunca	45 (39%)	5 (28%)	2 (25%)	4 (19%)	0,316
	2 vezes	54 (47%)	11 (61%)	3 (38%)	12 (57%)	
	> 2 vezes	17 (15%)	2 (11%)	3 (38%)	5 (24%)	
Q22	Nunca	74 (64%)	11 (61%)	5 (63%)	8 (38%)	0,214
	2 vezes	33 (28%)	4 (22%)	2 (25%)	11 (52%)	
	> 2 vezes	9 (8%)	3 (17%)	1 (13%)	2 (10%)	
Q23	Nunca	21 (18%)	4 (22%)	2 (25%)	4 (19%)	0,156
	2 vezes	62 (53%)	10 (56%)	4 (50%)	5 (24%)	
	> 2 vezes	33 (28%)	4 (22%)	2 (25%)	12 (57%)	
Q24	Nunca	13 (11%)	2 (11%)	0 (0%)	1 (5%)	0,937
	2 vezes	50 (43%)	7 (39%)	3 (38%)	8 (38%)	
	> 2 vezes	53 (46%)	9 (50%)	5 (63%)	12 (57%)	
Q25	Nunca	28 (24%)	3 (17%)	2 (25%)	1 (5%)	0,365
	2 vezes	49 (42%)	8 (44%)	2 (25%)	9 (43%)	
	> 2 vezes	39 (34%)	7 (39%)	4 (50%)	11 (52%)	
Q26	Nunca	57 (49%)	9 (50%)	3 (38%)	4 (19%)	0,141
	2 vezes	34 (29%)	5 (28%)	2 (25%)	12 (57%)	
	> 2 vezes	25 (22%)	4 (22%)	3 (38%)	5 (24%)	
Q27	Nunca	36 (31%)	5 (28%)	3 (38%)	2 (10%)	0,416
	2 vezes	55 (47%)	8 (44%)	3 (38%)	12 (57%)	
	> 2 vezes	25 (22%)	5 (28%)	2 (25%)	7 (33%)	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto, a partir da proposição de Floyd e Wooldridge (1994) dos quatro papéis por meio dos quais os gestores intermediários contribuem para as estratégias de suas organizações, formulou-se a seguinte hipótese, a ser testada por meio da análise dos dados da pesquisa: Hipótese 4 – os gestores intermediários do setor

elétrico contribuem para a formulação da estratégia de GC de suas organizações, conforme os papéis sugeridos por Floyd e Wooldridge (1994).

Para testar a hipótese H4, construiu-se a TAB. 62, que apresenta a média e o respectivo intervalo com 95% de confiança para as respostas dos pesquisados quanto à sua contribuição para a formulação da estratégia de GC da organização.

A lógica construída para tomar a decisão de aceitar ou não a hipótese H4 foi a mesma utilizada para a hipótese H3. Porém, como aqui a escala possuía 3 opções, sendo que 1 indicava não ocorrência, o ponto de corte utilizado foi 1,5. Assim, intervalos de confiança obtidos que se encontravam abaixo de 1,5 indicaram que as afirmativas não ocorreram. Já os intervalos que se encontravam acima de 1,5 indicaram que as afirmativas ocorreram e intervalos que continham 1,5 não indicaram que ocorreram nem, tampouco, que não ocorreram as afirmativas. A TAB. 62 apresenta o estudo feito com essa metodologia.

Tabela 62 – Contribuição para formulação da estratégia de GC.

Questões	Média	IC 95%	
Q17 – Apoiei iniciativa experimental de GC, proposta por minha equipe.	1,87	1,75	1,98
Q18 – Negocieei cooperação ou recursos informais para iniciativa experimental de GC, da minha equipe.	1,78	1,67	1,89
Q19 – Apresentei à gerência superior da organização uma iniciativa promissora de GC, originada na minha equipe.	1,61	1,50	1,72
Q20 – Repassei para a gerência superior da organização informação sobre fato, interno ou externo, relativo a GC.	1,82	1,71	1,93
Q21 – Ofereci sugestão ou aconselhei a gerência superior da organização sobre assunto relacionado à GC.	1,82	1,71	1,93
Q22 – Consegui alterar a percepção de risco ou encorajei decisão da gerência superior da organização em assunto relacionado à GC.	1,49	1,39	1,59
Q23 – Encorajei o engajamento da minha equipe em mudança de processo ou programa determinado pela alta gerência da organização.	2,12	2,01	2,23
Q24 – Ouvi a minha equipe sobre as suas dúvidas ou receios decorrentes de processo de mudança organizacional.	2,39	2,28	2,49
Q25 – Atuei para implantar mudança organizacional determinada pela alta gerência da organização.	2,17	2,05	2,28
Q26 – Participei do processo de elaboração da estratégia organizacional.	1,78	1,66	1,90
Q27 – Esclareci todas as minhas dúvidas sobre os objetivos e a lógica do plano estratégico da minha organização.	1,96	1,85	2,07

Fonte: Dados da pesquisa.

Constatou-se que as situações propostas nas questões 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 26 e 27 do instrumento de pesquisa ocorreram com significância, segundo a opinião

dos pesquisados, tendo em vista que os intervalos de confiança ficaram acima de 1,5 para essas situações. Já as situações propostas nas questões 19 e 22 não ocorreram, segundo os pesquisados, pois os intervalos de confiança obtidos ficaram abaixo de 1,5.

Constatou-se que, mesmo de forma, às vezes, pouco frequente os gestores: apoiaram iniciativas experimentais de GC propostas pelas suas equipes; negociaram cooperação ou recursos informais para iniciativas experimentais de GC das suas equipes; repassaram para as gerências superiores das organizações informações sobre fatos, internos ou externos, relativos à GC; ofereceram sugestões ou aconselharam as gerências superiores das organizações sobre assuntos relacionados à GC; encorajaram o engajamento das suas equipes em mudanças de processo ou programas determinados pelas altas gerências das organizações; ouviram as equipes sobre as suas dúvidas ou receios decorrentes de processos de mudanças organizacionais; atuaram para implantar mudanças organizacionais determinadas pelas altas gerências das organizações; participaram dos processos de elaboração das estratégias organizacionais; e esclareceram todas as suas dúvidas sobre os objetivos e a lógica dos planos estratégicos das suas organizações.

Por outro lado, segundo os gestores, não ocorreram apresentações às gerências superiores das organizações de iniciativas promissoras de GC originadas nas suas equipes e, tampouco, eles conseguiram alterar percepções de risco ou encorajar decisões das gerências superiores das organizações em assuntos relacionados à GC.

Assim, constatou-se que, embora de forma pouco frequente ou limitada, os gestores intermediários do setor elétrico pesquisados exerceram os papéis de contribuição à estratégia sugeridos por Floyd e Wooldridge (1994), aceitando a hipótese 4.

Entretanto, ao analisarem-se as práticas inovadoras em GC, informadas por 34% dos pesquisados e apresentadas na TAB. 36, verifica-se que elas podem ser classificadas conforme os quatro papéis de contribuição para a estratégia propostos por Floyd e Wooldridge (1994). A TAB. 63 apresenta esta classificação.

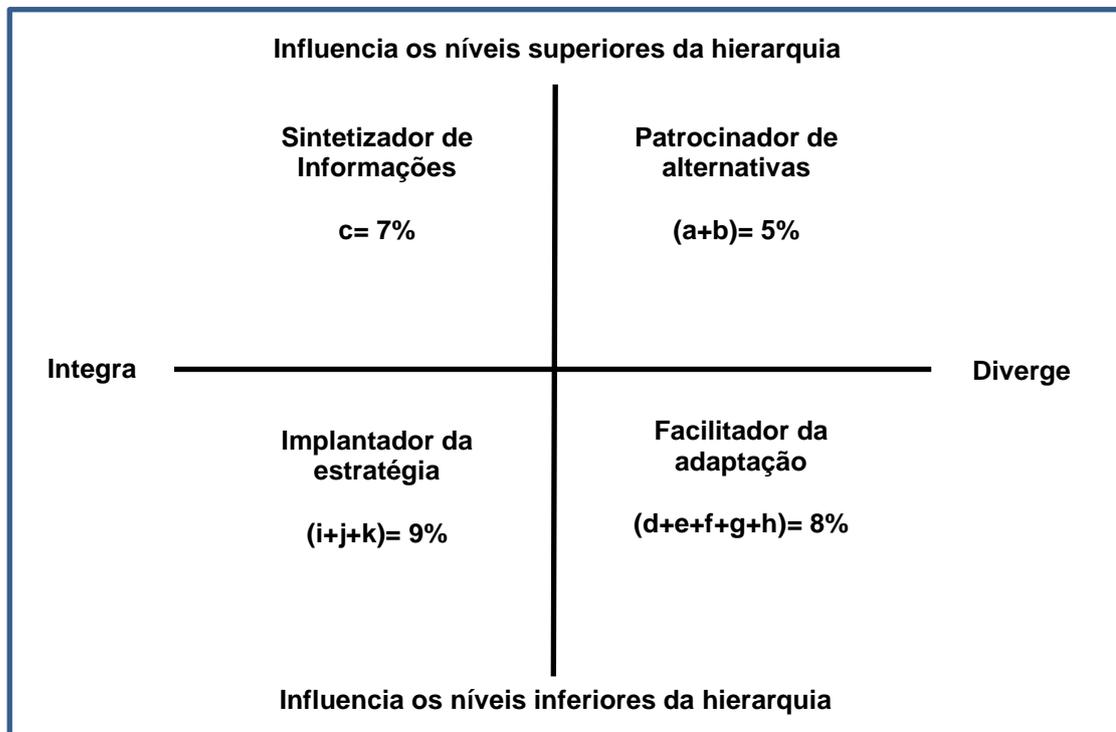
Tabela 63 – Papéis estratégicos e ações inovadoras de GC.

Papéis	Ações	Frequência
Patrocinador de alternativas	a)-Projeto de inovação técnica.	4%
	b)-Desenvolvimento de ferramenta para auxílio à GC.	1%
Sintetizador de informações	c)-Projeto de compartilhamento de experiências e conhecimentos.	7%
Facilitador da adaptação	d)-Implantação ou melhoria de manual de execução de atividades	3%
	e)-Treinamento técnico e de gestão.	2%
	f)-Planos de desenvolvimento individuais.	1%
	g)-Implantação de gestão baseada em competências.	1%
Implantador da estratégia	h)-Treinamento apoiado em tecnologia de informação e comunicação.	1%
	i)-Implantação de processo ou sistema de gestão.	4%
	j)-Implantação de ação estruturante de GC na organização.	4%
Papel não definido	k)-Reorganização de estrutura corporativa.	1%
	l)-Projeto não descrito.	5%
Total		34%

Fonte: Dados da pesquisa.

A FIG. 5 mostra as somas das frequências das práticas relatadas, distribuídas nos quadrantes e papéis determinados pelos eixos que representam o sentido na hierarquia em que os gestores exercem a sua influência e o grau de convergência ou divergência de suas iniciativas com relação à estratégia organizacional.

Figura 5 – A prática dos papéis estratégicos pelos gestores.



Fonte: Adaptada de Marichal e Segers (2012, p. 4).

Observa-se, a partir dos dados apresentados na FIG. 5, que as práticas de inovação em GC informadas pelos gestores mostraram-se coerentes com os dados de frequência de atuação dos pesquisados em situações características dos papéis estratégicos sugeridos por Floyd e Wooldridge (1994), discutidos nesta seção 5.5, uma vez que foram pouco frequentes em todos os papéis e, dentre eles, menos frequentes nos papéis que requerem uma maior iniciativa e assertividade dos pesquisados para influenciar os níveis superiores da hierarquia, e mais frequentes nos papéis voltados para os níveis hierárquicos inferiores, que demandam tipicamente, uma postura mais passiva ou reativa dos gestores.

Em outras palavras, também as iniciativas de inovação em GC informadas pelos pesquisados os apontam como tendo sido mais frequentes implantadores de iniciativas estruturantes (possivelmente validadas pela estratégia corporativa) e facilitadores, por meio de atividades de capacitação e desenvolvimento de empregados, da adaptação das suas equipes às mudanças organizacionais, enquanto foram um pouco menos frequentes no compartilhamento de experiências e conhecimentos e no patrocínio de inovações técnicas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento e a sua gestão têm sido reconhecidos como fatores de sucesso e sustentabilidade para as organizações modernas, em especial, para aquelas que passam ou passaram recentemente por intensas transformações estruturais, como as organizações brasileiras de energia elétrica. A partir dessa consideração, propôs-se esta pesquisa, com o objetivo geral de identificar e analisar as percepções dos gerentes intermediários de organizações brasileiras do setor elétrico sobre a Gestão do Conhecimento – GC e a sua relação com as funções e as atividades dos gestores que a praticam.

A pesquisa realizada, de tipo descritivo, utilizou uma abordagem quantitativa e o método *survey*, operacionalizado por meio de um questionário autoaplicado, contendo questões fechadas e abertas, que foi respondido, entre setembro e dezembro de 2015, por 242 gerentes intermediários de oito organizações de grande porte do setor elétrico nacional, responsáveis por cerca de 33.000 empregados, em uma força de trabalho própria estimada, em todo o setor, em 106.000 empregados.

Os dados coletados foram submetidos a análises estatísticas univariadas e multivariadas, com o auxílio dos programas computacionais *Statistical Package for the Social Science – SPSS* e *SmartPLS*, sendo também utilizado o teste exato de Fisher para avaliar a associação de questões da pesquisa com as características categóricas e o teste de Kruskal-Wallis, para avaliar a associação de questões com variáveis de característica contínua. Adicionalmente, técnicas qualitativas de análise de conteúdo fizeram-se necessárias para a análise de parte das percepções dos pesquisados, que foram respondidas nas questões abertas.

Da análise dos dados, emergiu, inicialmente, a constatação de que os gestores intermediários das organizações pesquisadas do setor elétrico brasileiro compartilham uma visão conceitual da gestão do conhecimento mais complexa do que a de manutenção da acessibilidade a conhecimentos e informações, sugerida por Davenport e Prusak (1998).

Entendendo a GC como algo mais do que uma simples questão logística ou mecânica de armazenamento e fluxo de dados e informações, as considerações dos pesquisados sobre a gestão do conhecimento aproximaram-se das conceituações de Nonaka *et al.* (2000) e Alvarenga Neto (2008), ao compreenderem a GC tanto como ações e processos estratégicos, essenciais para a criação, transmissão, compartilhamento e retenção dos conhecimentos que mantêm de forma sustentável a competitividade da organização, quanto como a criação do contexto e dos métodos que proporcionam melhoria do desempenho e aperfeiçoamento dos processos corporativos em geral, dentre eles, a gestão dos dados e informações e as práticas de gestão de pessoas.

Ao reconhecerem a complexidade da GC, os gerentes pesquisados a indicaram como uma tarefa cuja condução não é apenas de sua responsabilidade, mas também da alta direção das suas organizações e, por envolver pessoas, das respectivas equipes de RH.

Ao afirmarem a abrangência do conceito de GC, indo além da gestão de dados e informações, eles rejeitaram qualquer hipótese de protagonismo das equipes corporativas de tecnologia da informação, na condução do tema nas organizações.

Verificou-se, entretanto, que a dispersão da atribuição de responsabilidade entre diversos entes, para a condução da GC, sinaliza, em conjunto com outros dados obtidos, uma postura apática, de pouca ação e, mesmo, de omissão dos gerentes intermediários, quanto às suas responsabilidades na proposição de ações de melhoria e na liderança das ações de GC. Este resultado se alinha àqueles apontados por Cherman e Rocha-Pinto (2015), em sua pesquisa, na qual identificaram que não são os gerentes intermediários os principais originadores e patrocinadores de mudanças significativas nas práticas organizacionais.

Constatou-se, também, que existiu associação entre o grau de maturidade dos pesquisados e a sua percepção da GC como vinculada à estratégia organizacional, sendo que os pesquisados com mais de cinco anos de experiência tenderam a reconhecer esse vínculo, em alinhamento à consideração de Mintzberg (2011), de que, muitas vezes, o tempo na função afeta significativamente o modo de atuação

do gerente, e que os gerentes menos experientes são levados a enfatizar os aspectos imediatos de seu trabalho, enquanto os de maior senioridade possuem maior sensibilidade para os aspectos estratégicos de suas funções.

Os dados mostraram, ainda, que prevalece nas organizações pesquisadas um tratamento conservador e uma sensibilidade reduzida para a GC que, na opinião de 58% dos pesquisados, não é um tema priorizado na definição da estratégia das suas organizações, sendo abordado majoritariamente por meio de ações rotineiras de capacitação dos empregados e iniciativas isoladas das equipes. Posturas proativas de inovação em GC tampouco se verificaram como frequentes, da parte dos gestores intermediários dessas organizações, em conformidade com os achados de Cherman e Rocha-Pinto (2015), que identificaram ser limitada, em conteúdo e escopo, a contribuição dos gerentes à inovação das rotinas e práticas organizacionais.

Os resultados da pesquisa indicaram, também, que as organizações pesquisadas praticam a GC de forma independente e não coordenada no âmbito setorial, tendo sido muito pouco frequentes as menções a participações em eventos externos e as referências a *benchmarking* como práticas de GC. Adicionalmente, observou-se a ausência de referências, pelos pesquisados, a participações individuais ou corporativas em fóruns colegiados ou entidades de estudos e pesquisas, as quais, conforme Ribeiro (2003) e Praça e Furst (2012), proporcionaram relevante suporte à gestão dos conhecimentos do setor elétrico, no passado.

Ressalta-se, porém, que mesmo pouco frequentes, as ações de inovação em GC citadas pelos pesquisados mostraram que há um vasto campo de possibilidades abertas aos gestores intermediários para contribuir para a estratégia de GC das suas organizações, conforme a visão de Mintzberg (2011), de que a criação da estratégia é um processo composto por múltiplas ações, inclusive de inovação ou melhoria da rotina.

Reduções rápidas no número de empregados e alterações significativas do perfil etário dos quadros podem sinalizar ameaças de ruptura para os processos de GC, ou oportunidades para aperfeiçoá-los, ao incorporar empregados novos e mais bem

preparados. Essas mudanças podem, também, impactar as atividades de GC conduzidas pelos gestores intermediários das organizações.

No caso das organizações brasileiras pesquisadas, a percepção de melhoria da organização decorrente da redução de quadros ocorreu para apenas 10% dos gestores, enquanto, para 26% dos pesquisados, as perdas de conhecimento foram significativas e se constituíam em ameaças que não estariam sendo adequadamente tratadas pelas suas organizações. Entretanto a maioria dos pesquisados (56%) compartilhou uma visão mais otimista do cenário e indicou que as perdas de conhecimento foram moderadas ou gerenciáveis (35%), ou não traziam ameaças de curto prazo (21%), e que existe um claro vínculo entre a ocorrência, ou não, de impactos e riscos e a tempestividade e a abrangência da atenção dispensada à GC pelas organizações.

A visão, preponderantemente otimista, de possibilidade de controle dos impactos da redução de quadros sobre as ações de GC, alinhou-se ao reconhecimento por 60% dos pesquisados de que, combinando modernização de processos, sistemas e tecnologias e renovação de pessoal, as suas organizações têm tido sucesso na gestão de seus conhecimentos estratégicos.

Esses resultados, ao mesmo tempo em que indicaram existir consciência dos pesquisados quanto aos impactos decorrentes de uma rápida transição na estrutura das equipes, sugeriram haver entendimento da multiplicidade e complexidade das ações necessárias para o controle desses impactos. Essa visão aproxima-se da definição de Sammer (2003) para o conhecimento organizacional, como o conjunto de ações possíveis (ou processos de negócios) que uma organização pode efetuar ao perceber o seu ambiente e reagir às mudanças.

Entretanto sugere-se que o cenário real para a GC nas organizações do setor pode não ser assim tão favorável, uma vez que não se percebeu consenso entre os gestores quanto à inserção do compartilhamento do conhecimento na cultura das suas organizações: enquanto 50% dos pesquisados reconheceram que o compartilhamento do conhecimento faz parte da cultura e é uma prática incentivada em suas organizações, um percentual semelhante discordou dessa afirmação.

Na visão dos pesquisados, os principais fatores facilitadores para a prática da GC em suas organizações seriam atribuíveis às posturas individuais positivas dos empregados experientes remanescentes, que utilizam os recursos materiais de uma infraestrutura corporativa robusta, nem sempre adequadamente explorada. Constatou-se, também, que os pesquisados possuíam clara percepção da efemeridade desses fatores facilitadores e ressaltaram a importância da tempestividade das ações que devem ser encaminhadas pelas organizações para que o máximo proveito possa ser obtido desses recursos humanos e materiais.

Os dados mostraram, também, baixas frequências de citação de fatores facilitadores associados ao tratamento estratégico da GC, sugerindo a existência de uma pequena sensibilidade, nas organizações, para o tema.

De forma coerente, observou-se que, dentre as categorias de obstáculos existentes para o sucesso das ações de GC, a mais citada pelos pesquisados foi a não priorização da gestão do conhecimento na estratégia da organização (48%), seguida pelas limitações da estrutura e da gestão (41%), e pelas características e posturas de resistência das pessoas (39%).

Também relevantes, as menções à cultura organizacional e aos excessos burocráticos representaram 14% dos obstáculos citados para o sucesso da GC, alinhando-se à visão de Weick e Westley (1996), de que, muitas vezes, ao criar dificuldades para o fluxo livre de informações e conhecimentos, os enfoques burocráticos desestimulam a aprendizagem organizacional ou, como sugeriram Cherman e Rocha-Pinto (2015), a organização é conservadora e não deseja transformar-se.

Constatou-se, ainda, que a ausência de uma clara vinculação da GC à estratégia das organizações, ao não demandar um maior envolvimento pessoal dos pesquisados com o tema e uma subsequente cobrança por resultados, não os estimula a praticarem a GC, conforme foi evidenciado pela pequena parcela dos pesquisados que informaram já terem conduzido ações inovadoras de GC, ao mesmo tempo em que uma ampla maioria deles se declarou confortável e capacitada para atuarem como facilitadores do conhecimento e virtualmente sem

nenhuma dificuldade de priorização das suas ações de GC frente às demais demandas corporativas.

Verificou-se, também, a partir dos dados da pesquisa, que, embora de forma pouco frequente e limitada, os gestores intermediários exerceram os quatro papéis de contribuição à estratégia, sugeridos por Floyd e Wooldridge (1994).

Como 'patrocinadores de alternativas', o primeiro desses papéis, eles apoiaram iniciativas experimentais de GC propostas pelas suas equipes e negociaram cooperação ou recursos informais para essas iniciativas. Entretanto os gestores não apresentaram, às gerências superiores das organizações, iniciativas de GC originadas nas suas equipes, sendo causas prováveis dessa dificuldade, sugeridas pelos dados, tanto a forma pouco ativa com que os pesquisados atuam em relação à GC, quanto a inexistência de contextos e estímulos que favorecessem a GC, nas organizações pesquisadas.

Exercendo o papel de 'sintetizadores de informações', eles repassaram, para as gerências superiores, informações sobre fatos internos e externos relativos à GC, e ofereceram sugestões ou aconselharam os seus superiores sobre assuntos relacionados à GC.

Contudo não conseguiram alterar percepções de risco ou encorajar decisões das suas gerências superiores em assuntos relacionados à GC, sendo igualmente apontado, pelos dados, que essa dificuldade de atuação deveu-se tanto à postura apática dos pesquisados frente à GC, quanto à existência de um ambiente organizacional em que há pouco interesse evidente do nível hierárquico superior para com o tema GC.

Atuando como 'facilitadores da adaptação', eles encorajaram o engajamento das suas equipes em mudanças de processo ou programas determinados pela alta direção das organizações, assim como também ouviram as suas equipes sobre dúvidas ou receios, decorrentes de processos de mudanças organizacionais.

Entretanto a atuação mais frequente dos pesquisados, nesse papel, aconteceu em situações em que a atuação do gestor não estava diretamente relacionada ao tema GC e possuía uma característica mais passiva (“encorajou engajamento em programa determinado pela alta direção” e “ouviu a equipe...”), enquanto foram menos frequentes as atuações relacionadas a outros papéis, que demandavam uma atitude mais proativa dos gestores.

No quarto papel, de ‘implantadores da estratégia, eles atuaram para implantar mudanças organizacionais determinadas pela alta direção, participaram na elaboração das estratégias organizacionais e esclareceram as suas dúvidas sobre os objetivos e a lógica dos planos estratégicos das suas organizações, tendo sido menos frequentes nessas duas últimas atividades.

A eficácia dos gestores intermediários no exercício do papel de implantadores da estratégia pode, portanto, ter sido prejudicada pelas baixas frequências com que eles participaram da elaboração da estratégia, assim como pela permanência de dúvidas sobre a mesma que os pesquisados não puderam esclarecer.

Os resultados da pesquisa, expostos nos parágrafos anteriores, apontam para a existência de desafios importantes, que necessitam ser abordados, com urgência e atenção, não apenas pelos gestores diretos (de todos os níveis) das organizações pesquisadas, mas também por outros atores do cenário setorial e social, que se relacionam com o setor de energia elétrica, tais como: associações de organizações do setor; entidades responsáveis pelo planejamento, controle e regulação dos serviços de eletricidade; centros acadêmicos e de pesquisa, assim como representantes da sociedade em geral.

Dentre esses desafios, destaca-se a necessidade de mobilizar os gestores intermediários do setor elétrico para que assumam a sua responsabilidade na condução da GC, atuando, com energia e iniciativa, na gestão dos conhecimentos que garantem a sustentabilidade, o desenvolvimento e a qualidade do serviço das organizações do setor.

Os percentuais significativos de fatores facilitadores relacionados às pessoas e à infraestrutura, citados pelos pesquisados, apontam para a existência, nas organizações do setor elétrico, de ambientes propícios para a atuação dos gestores de todos os níveis, na criação do conhecimento, conforme o modelo proposto por Von Krogh *et al.* (2012), que descreve as atividades das lideranças centralizadas e distribuídas para a criação do conhecimento organizacional. Falta, talvez, para o sucesso da mobilização proposta, um enunciar mais claro da Visão do Conhecimento de cada organização, assim como um processo de comunicação que a vincule, de modo mais eficiente, à estratégia corporativa, conforme preconizado no referido modelo.

Registra-se, também, que a definição metodológica do presente trabalho ao centrar seu foco na visão dos gestores intermediários, prescindiu das contribuições possivelmente valiosas sobre o tema GC que poderiam ser agregadas se tivesse sido ouvida a alta direção das organizações pesquisadas, assim como os empregados sem cargos gerenciais. Fica esse ponto como uma sugestão para pesquisas posteriores sobre esse tema.

Sugere-se, adicionalmente, que as participações de entidades acadêmicas e de instituições de estudos e pesquisas, nacionais e internacionais, em ações relacionadas à GC nas organizações do setor elétrico, sejam objetos de análise em estudos futuros e mereçam o incentivo dos gestores desse setor.

Ressalta-se, finalmente, que os resultados da presente pesquisa refletem uma visão dos cenários da gestão do conhecimento no setor elétrico brasileiro, que deverá ser complementada e aprofundada, para que se possa, cada vez mais, avançar com o desenvolvimento do conhecimento e o conseqüente aperfeiçoamento dos serviços essenciais que as organizações desse setor prestam à sociedade.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008. 236 p.

ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica. **Agentes de geração**. Banco de informações de geração. Brasília, 2015a. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/area.cfm?idArea=15>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica. **Concessionárias de distribuição**. Brasília, 2015b. Disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/cadastro\\_dos\\_agentes/Concessionaria\\_Action.cfm](http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/cadastro_dos_agentes/Concessionaria_Action.cfm)>. Acesso em: 02 abr. 2015.

ASHWORTH, Michael J. Preserving knowledge legacies: workforce aging, turnover and human resource issues in the US electric power industry. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 9, p. 1659-1688, Sept. 2006.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005. 519p.

BARRADAS, Jaqueline Santos; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Resultado do levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

BIANCO, André; GAZITÚA, Renata Evaristo Albuquerque; FURST, Roberto Drummond. Características do modelo de transmissão brasileiro e dos modelos adotados em outros países. In: GOMES, Roberto. (Org.). **A gestão do sistema de transmissão do Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. Cap. 16, p. 363-399.

BRASIL. Portal do Tribunal de Contas da União. Brasília: 2015. Disponível em: <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/detalhes\\_noticias?noticia=5228016](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/detalhes_noticias?noticia=5228016)>. Acesso em: 30 abr. 2015.

BRASIL. Lei nº 12.783, de 11 de janeiro de 2013. Brasília: 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/L12783.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/L12783.htm)>. Acesso em: 02 abr. 2015.

BRASIL. Decreto nº 2.335, de 6 de outubro de 1997. Brasília: 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2335.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2335.HTM)>. Acesso em: 02 abr. 2015.

CACHAPUZ, Paulo Brandi de Barros (Coord.). **História da operação do Sistema Interligado Nacional**. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 2003. 414 p.

CAMPOS, Luiz F. de B. Análise da nova gestão do conhecimento: perspectivas para abordagens críticas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte,

v.12, n.1, p.104-122, jan./abr. 2007. Disponível em:  
<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/254>> Acesso em: 23 jun. 2014.

CAYE, Jean-Michel *et al.*. Creating a new deal for middle managers: empowering a neglected but critical group. **Boston Consulting Group**, Jul. 2010. Disponível em:  
<<http://www.bcg.de/documents/file52425.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2015.

CHERMAN, Andrea; ROCHA\_PINTO, Sandra Regina. Valoração do conhecimento nas organizações e sua incorporação nas práticas e rotinas operacionais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., 2015, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2015.

CHERMAN, Andrea; ROCHA-PINTO, Sandra Regina. Gestão do conhecimento no Brasil: visão da academia. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 1, p. 92-107, jan./mar. 2013. Disponível em:  
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30831/gestao-do-conhecimento-no-brasil--visao-da-academia>>. Acesso em: 30 nov. 2014.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006. 425 p.

CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981. 450 p.

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. (Orgs.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Cap. 1, p. 29-65.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; DE LONG, David W.; BEERS, Michael C. Building successful knowledge management projects. **Managing the knowledge of the organization**. Ernst & Young LLP, p. 1-24, Jan., 1997. Disponível em: <[http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/building\\_successful\\_km\\_projects.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/building_successful_km_projects.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DE OLIVEIRA LICÓRIO, Angelina Maria; SIENA, Osmar; DE ARAÚJO ALMEIDA, Márcia Rejane. Análise bibliométrica da produção científica sobre gestão do conhecimento disponibilizada na base de dados Scielo no período de 1990 a 2012. **Revista Científica Hermes-FIPEN**, v. 11, p. 122-146, 2014. Disponível em:

<<http://fipen.edu.br/hermes1/index.php/hermes1/article/viewFile/155/pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

DRUCKER, Peter F. **The practice of management**. New York: Harper Business, 1993. 404 p.

DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review in Knowledge Management**. Boston, 1988. p. 1-19. Disponível em: <<http://home.base.be/vt6195217/neworganization.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

DURANTE, Daniela Giareta; MAURER, Silvia Augusta Schissi. Gestão do conhecimento e da informação: revisão da produção científica do período 2000-2005. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

EAVES, Sally. Middle management knowledge by possession and position: a panoptic examination of individual knowledge sharing influences. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 1, p. 69-86, 2014. Disponível em: <[www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=554](http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=554)>. Acesso em: 17 jul. 2015.

FAYOL, Jules Henri. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.

FLOYD, Steven W.; LANE, Peter J. Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 154-177, 2000. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/259268>>. Acesso em: 16 jul. 2015.

FLOYD, Steven W.; WOOLDRIDGE, Bill. Middle management's strategic influence and organizational performance. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 3, p. 465-485, 1997. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00059/epdf>>. Acesso em: 24 jul. 2015.

FLOYD, Steven W.; WOOLDRIDGE, Bill. Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role. **The Academy of Management Executive (1993-2005)**, p. 47-57, 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/4165222>>. Acesso em: 17 jul. 2015.

FONSECA, Helder Godinho da; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A gestão do conhecimento na percepção de gerentes intermediários de uma empresa de energia elétrica: estudo de caso. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., 2015, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2015.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16542/o-metodo-de-pesquisa-survey>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

FIRESTONE, Joseph M.; McELROY, Mark. The new knowledge management. **KMCI media**, jun. 2003. p.12-16. Disponível em: <[http://www.kmci.org/media/New\\_Knowledge\\_Management.pdf](http://www.kmci.org/media/New_Knowledge_Management.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2014.

FUNDAÇÃO COGE. **Relatórios de estatística de acidentes do setor elétrico brasileiro- 2009-2013**. Rio de Janeiro, 2015. Disponíveis em: <[http://www.funcoge.org.br/comites/csst/?page\\_id=1610](http://www.funcoge.org.br/comites/csst/?page_id=1610)>. Acesso em: 02 abr. 2015.

FURST, Roberto Drumond. O papel dos agentes e instituições vinculados ao segmento de transmissão. In: GOMES, Roberto. (Org.). **A gestão do sistema de transmissão do Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. Cap. 2, p. 43-67.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; MENDES, Paule Jeanne Vieira. Estrutura Organizacional: Um estudo exploratório a respeito dos componentes administrativo e de supervisão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1998.

HAIR Jr., J. F. *et al.* **Análise de dados multivariados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Administração pública e gerentes no contexto brasileiro. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. (Orgs.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Cap. 5, p. 133-156.

LAVARDA, Rosália Aldraci Barbosa; CANET-GINER, Maria Teresa; PERIS-BONET, Fernando Juan. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

LAVE, Lester B.; ASHWORTH, Michael; GELLINGS, Clark. The aging workforce: electricity industry challenges and solutions. **The Electricity Journal**, v. 20, n. 2, p. 71-80, Elsevier, Mar. 2007. Disponível em: <<http://www.cmu.edu/gdi/docs/the-aging-workforce.pdf>> . Acesso em: 14 abr. 2015.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999. 340 p.

MAGALHÃES, M. M.; LIMA, A. C. P. **Noções de probabilidade e estatística**. 6. ed. IME-USP. São Paulo: Ed. USP, 2002. 352 p.

MARICHAL, Koen; SEGERS, Jesse. Leading from the middle: the journey from middle management to middle leadership. **The Future Leadership Initiative**. Antwerp Management School, 2012. Disponível em: <[http://www.antwerpmanagementschool.be/media/425762/white\\_paper\\_leading\\_from\\_the\\_middle.pdf](http://www.antwerpmanagementschool.be/media/425762/white_paper_leading_from_the_middle.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2015.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. 288 p.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999. 300 p.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Carreira gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. **Organizações & Sociedade**, v. 6, n. 17, 2000. Disponível em:  
<<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/viewArticle/10493>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva. **Encontro Nacional de Estudos do Trabalho**, v. 6, 1999. Disponível em:  
<[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Gerencia/delegacao%20e%20funcao%20gerencial.doc](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Gerencia/delegacao%20e%20funcao%20gerencial.doc)>. Acesso em: 04 abr. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014. 407 p.

MINTZBERG, Henry. **Managing**. London: Prentice-Hall, 2011. 304 p.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 334 p.

MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983. 700 p.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins College, 1973. 298 p.

MOREIRA, João Manuel. **Questionários**: teoria e prática. Lisboa: Almedina, 2004. 563 p.

MOREIRA, Marcia Maria Silveira Campos. **Reestruturação e privatização no setor elétrico brasileiro**: impactos sobre as relações de trabalho. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em:  
<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10072007-230903/>>. Acesso em: 02 dez. 2014.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organization knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, Feb. 1994. p. 14-37. Disponível em:  
<<http://fagbokforlaget.no/boker/downloadpsykorg/KAP6/artikler/Nonakas%20kunnska%20psteori.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

NONAKA, Ikujiro. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **Sloan Management Review**, v. 29, n. 3, p. 9-18, 1988.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge-Creating Company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford, 1995. 284 p.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. SECI, *Ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long range planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000. Disponível em: <<https://ai.wu.ac.at/~kaiser/literatur/nonaka-seci-ba-leadership.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

NONAKA, Ikujiro; VON KROGH, Georg. Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009. Disponível em: <<https://ai.wu.ac.at/~kaiser/birgit/Nonaka-Papers/tacit-knowledge-and-knowledge-conversion-2009.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

OLIVEIRA, Jefferson Freitas Amâncio de. **Estudo sobre a emergência de padrões de estrutura organizacional em empresas atuantes no Brasil**: uma abordagem baseada na teoria da complexidade e do caos. 2013. 148 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28082013-165731/>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

PAIXÃO, Lindolfo Ernesto. **Memórias do Projeto RE-SEB**: a história da concepção da nova ordem institucional do setor elétrico brasileiro. São Paulo: Massao Ohno Editor, 2000. 290 p.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A reforma do Estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. MARE, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of management information systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, (Fall, 1993).

PINTO, Francisco José Villela. (Coord.). **SENDI 50 anos**: a evolução da distribuição de energia elétrica no Brasil. Brasília: Abradee, 2012. 178 p.

PRAÇA, Júlio César Guimarães; FURST, Roberto Drumond. A evolução do modelo da transmissão no setor elétrico brasileiro. In: GOMES, Roberto. (Org.). **A gestão do sistema de transmissão do Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. Cap. 1, p. 17-41.

RABELLO, Nestor. TCU aponta responsabilidade do governo em situação do setor elétrico. **Reuters**, Brasília, 2015. Disponível em: <<http://br.reuters.com/article/domesticNews/idBRKBN0NK2EQ20150429>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

RAUFFLET, Emmanuel. Os gerentes e suas atividades cotidianas. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. (Orgs.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Cap. 2, p. 67-81.

REED, Michael I. **The sociology of management**. 1. ed. Londres: Harvest Wheatsheaf, 1989. 182 p.

ROULEAU, Linda. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. (Orgs.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Cap. 6, p. 157-162.

RIBEIRO, Carlos. Depoimento. In: CACHAPUZ, Paulo Brandi de Barros (Rot.). **História da operação do Sistema Interligado Nacional: depoimentos**. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 2003. p. 188-211.

SALINAS, José Luis. Gerentes, competências e aprendizagem nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. (Orgs.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Cap. 9, p. 253-280.

SAMMER, Martin (coord.). An illustrated guide to knowledge management. **Wissensmanagement Forum**. Graz, Áustria, 2003. 40 p. Disponível em: <[http://wm-forum.org/files/2014/01/An\\_Illustrated\\_Guide\\_to\\_Knowledge\\_Management.pdf](http://wm-forum.org/files/2014/01/An_Illustrated_Guide_to_Knowledge_Management.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2014.

SANTOS, Jane Lúcia Silva *et al.* Mapeamento da produção acadêmica em gestão do conhecimento no âmbito do Enanpad: uma análise de 2000 a 2006. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 3. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1998. 443 p.

SILVA, Wanderley; LAROS, Jacob. A. e MOURÃO, Luciana. Como atuam os gerentes?: o desenvolvimento de uma medida. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

SNOWDEN, Dave. Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. **Journal of Knowledge Management** – v. 6, n. 2, 2002. Disponível em: <[http://www.lamottpartner.ch/LP\\_Website/Wissensmanagement\\_files/01-Cynefin%20complex.pdf](http://www.lamottpartner.ch/LP_Website/Wissensmanagement_files/01-Cynefin%20complex.pdf)> Acesso em: 24 jun. 2014.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1986. 495 p.

SVEIBY, Karl Erik. **The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999. 220 p.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 109 p.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: ed. SENAC, 2000. 191 p.

TELLES, Maria M. M.; TEIXEIRA, Francisco L. C. Aspectos de dominação e emancipação na gestão do conhecimento organizacional: o papel da tecnologia da informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

TRIOLA, Mario F. **Introdução à estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999. 410 p.

TONELLI, Maria José; BASTONI, Marco Antonio. Gestores intermediários: estratégias de poder para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Gerentes e a conciliação entre trabalho e família. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. (Orgs.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Cap. 3, p. 83-111.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 94 p.

VON KROGH, Georg; NONAKA, Ikujiro; RECHSTEINER, Lise. Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. **Journal of Management Studies**, v. 49, n.1, p. 240-277, Jan. 2012.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 350 p.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Organizational learning: affirming an oxymoron. In: **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. Cap. 2.10, p. 440-458.

WOOLDRIDGE, Bill; FLOYD, Steven W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 231-241, 1990.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Produção científica sobre Gestão do Conhecimento

Resultado da pesquisa da expressão “gestão do conhecimento”, realizada em 11 de dezembro de 2014, no sítio eletrônico <<http://www.anpad.org.br/~anpad/>>, da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Anpad):

Quadro 2 – Artigos sobre gestão do conhecimento - Anpad

Nº	Evento	Ano	Título do artigo	Autores
1	Simpósio	2014	Gestão da Inovação: Análise Bibliométrica e Sociométrica das Principais Publicações Científicas no Período de 2000 a 2013.	Paula Lopes de Oliveira Maia; Fabricio Ziviani; Luiz Claudio Gomes Maia; Marta Araújo Tavares Ferreira.
2	Simpósio	2014	Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado e Inovação: Estudo em um Parque Tecnológico Catarinense.	Elaine John; Franciane Reinert Lyra; Giovana Bueno; Fernando Cesar Lenzi.
3	Simpósio	2014	Innovation and Entrepreneurship in the Academic Setting from the Perspective of Quantitative Empirical Research.	Ademar Schmitz; Gertrudes Aparecida Dandolini; João Artur de Souza.
4	Enanpad	2014	Análise Sistemática da Produção Acadêmico-Científica sobre Liderança e Aprendizagem Organizacional.	Aulina Judith Folle Esper; Andrea Valéria Steil; Jane Lucia S. Santos.
5	Enanpad	2014	Um Estudo sobre as Abordagens de Produção de Jogos de Empresas Eletrônicos.	Mauricio Capobianco Lopes; Francisco Antonio Pereira Fialho; Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho.
6	Enanpad	2014	Desempenho Organizacional: Relação entre Governança de Tecnologia da Informação e Gestão de Processos em Projetos.	Sérgio Caldeira Amaral; Fabricio Ziviani; Cristiana Fernandes De Muylder; Fernando Silva Parreiras; Jorge Tadeu de Ramos Neves; Zélia Miranda Kilimnik.
7	Enanpad	2014	Gestão do Conhecimento no Contexto da Administração Hospitalar: Proposta de Modelo Conceitual Integrativo para Gestão do Corpo Clínico.	Vinícius Pereira de Souza; Rodrigo Baroni de Carvalho.
8	Enanpad	2014	Metodologia para Identificação de Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento para a Aplicação Empírica.	Carlos Henrique Cotta Natale; Jorge Tadeu de Ramos Neves.
9	Eneo	2014	Teoria da Complexity Leadership: uma Revisão Integrativa.	Fabiana Bohm Gramkow; Cristiano Castro de Almeida Cunha

Nº	Evento	Ano	Título do artigo	Autores
10	EMA	2014	Marketing Digital e de Relacionamento: Avaliação de Adoção e Usabilidade de um Portal com Estudantes de Graduação e Pós-graduação.	Raquel Vaz de Mello Stramb Zeringota; Plínio Rafael Reis Monteiro; Fernando Silva Parreiras
11	EMA	2014	Marketing Digital e Marketing de Relacionamento: Interação e Engajamento como Determinantes do Crescimento de Páginas do Facebook.	Felipe Ribeiro Soares; Plínio Rafael Reis Monteiro; Fernando Silva Parreiras.
12	EnGPR	2013	Tornar-se Gestor: a Experiência Vivida pelo Professor Universitário.	Fabiula Meneguete Vides da Silva; Cristiano José Castro de Almeida Cunha; Erlaine Binotto; Elisabete Stradiotto Siqueira
13	Enanpad	2013	Aprendizagem Organizacional: Análise das Práticas Discursivas dos Líderes e Subordinados.	Lucelia Aparecida Rothermel; Fabricio Ziviani; Josmária Lima Ribeiro de Oliveira; Juliana Maria Magalhães Christino.
14	Enanpad	2013	Deixando de Ser Gestor Universitário: o Relacionamento Interpessoal.	Fabiula Meneguete Vides da Silva; Erlaine Binotto; Elisabete Stradiotto Siqueira; Cristiano José Castro de Almeida Cunha.
15	Enanpad	2013	O Que Pensam os Gestores Sobre a Geração Y? Um Estudo em Empresas do Polo Tecnológico da cidade de Florianópolis.	Ana Cristina Goedert Winckler; Graziela Dias Alperstedt; Cristiano José Castro de Almeida Cunha.
16	Enadi	2013	Análise do Papel da Segurança na Gestão do Conhecimento Organizacional.	Leonardo Rocha de Oliveira; Eduardo Kunzel Teixeira; Mirian Oliveira; Felipe Nodari.
17	Enadi	2013	Gestão do conhecimento: o que se propõe a gerenciar, afinal?	Marcos Mazurek Rodrigues; Alexandre Reis Graeml.
18	EnAPG	2012	Gestão do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino Superior: Notas Sobre um Estudo de Caso.	Jefferson Menezes de Oliveira; Paulo Peixoto de Albuquerque; Elisete Kronbauer.
19	EnAPG	2012	Gestão do Conhecimento no Setor Público: Identificando Práticas e Desafios no Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear.	Nivia de Almeida Lima; Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos; Jorge Tadeu de Ramos Neves; Márcio Soares Dias.
20	Simpósio	2012	O Papel da Gestão do Conhecimento para o Fenômeno da Interação Universidade-Empresa.	Morjane Armstrong Santos; Ernani Marques dos Santos.
21	Enanpad	2012	Condições para efetiva gestão do conhecimento em projetos: estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de serviços.	Priscila Zanuncio Vendramini Mezzena; Cesar Akira Yokomizo; Hamilton Luiz Corrêa.
22	Enanpad	2012	Bibliometria a Serviço do Conhecimento: Análise de Citação do Tema de Interesse Gestão do Conhecimento do ENANAPAD (2007 a 2010).	Geórgia Barreto Zanini; Marli Dias de Souza Pinto; Eliane Salete Filippim.

Nº	Evento	Ano	Título do artigo	Autores
23	Enanpad	2012	Gestão do Conhecimento em Empresa Internacional de Energia	Lydia Maria Pinto Brito; Alcedo Pinheiro Galvão; Patricia Whebber Souza de Oliveira.
24	Eneo	2012	Gestão do Conhecimento: As Práticas Gerenciais de Empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte Sob a Perspectiva de seus Empregados	Fabiano Bento de Sá; Karina Gomes dos Reis Bento; Fabricio Ziviani.
25	Eneo	2012	Gestão do Conhecimento: Os Desafios da Implantação de um Modelo Integrado O Caso ANS.	Glória Irene Braz da Cunha Runte; Fátima Bayma de Oliveira.
26	Eneo	2012	Gestão do Conhecimento em Ambientes de Teletrabalho: Um Estudo em Empresas Atuantes na Indústria de Software no Brasil.	Marcos Antonio Gaspar; Silvio Aparecido dos Santos; Denis Donaire; Marcio Shoiti Kuniyoshi; Leandro Campi Prearo.
27	Enanpad	2011	Gestão do Conhecimento entre os Profissionais de TI e a Importância do Comprometimento no Trabalho: Influências da Cultura Organizacional, do Ambiente Social e dos Traços de Personalidade.	Renata Simões Guimarães e Borges.
28	Enanpad	2011	Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: Oportunidade para uma Política Institucional.	Simone Ferreira Rocha Gonçalves; Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos.
29	Enanpad	2011	Os Processos de Institucionalização como Mecanismo de Conversão do Conhecimento Individual em Conhecimento Organizacional: contribuições da aprendizagem e da gestão do conhecimento.	Ana Carolina Rolim Tucunduva da Fonseca Thompson; Edson de Paula Rodrigues Mendes; Carlos Eduardo Marques Thompson.
30	Enanpad	2011	Influência do Nível Hierárquico na Gestão do Conhecimento Praticada em Empresas Atuantes na Indústria de Software no Brasil: Um Estudo com Gestores e Técnicos.	Marcos Antonio Gaspar; Denis Donaire; Márcio Shoiti Kuniyoshi; Leandro Campi Prearo; Edson Keyso de Miranda Kubo.
31	Enanpad	2011	Aceitação do Outsourcing Enquanto Estratégia de Gestão do Conhecimento.	Pedro Jácome de Moura Junior; Pablo Ramon de Lima Pinheiro; Guilherme Ataíde Dias.
32	Enanpad	2011	Modelo de Referência para Avaliação de Portais Turísticos com Suporte a Gestão do Conhecimento.	Alexandre Augusto Biz; José Leomar Todesco; Gregório Jean Varvakis Rados.
33	3ES	2011	A Influência das Práticas de Gestão do Conhecimento na Eficácia Organizacional: Um Estudo em Empresas Atuantes na Indústria de Software no Brasil.	Marcos Antonio Gaspar; Silvio Aparecido dos Santos; Denis Donaire; Marcio Shoiti Kuniyoshi; Leandro Campi Prearo.
34	Enadi	2011	Proposta de um Modelo de Maturidade para Gestão do Conhecimento: KM3.	Mírian Oliveira; Cristiane Drebes Pedron; Mario Romão; Grace Vieira Becker.

Nº	Evento	Ano	Título do artigo	Autores
35	Enadi	2011	Gestão do Conhecimento em Empresas Atuantes na Indústria de Software no Brasil: Um Estudo das Práticas e Ferramentas Utilizadas.	Marcos Antonio Gaspar; Silvio Aparecido dos Santos; Denis Donaire; Marcio Shoiti Kuniyoshi; Leandro Campi Prearo.
36	Simpósio	2010	A Web 2.0 nas organizações brasileiras: Estudo de caso sobre as contribuições dos novos recursos para alavancar a Gestão do Conhecimento.	Gutenberg Marques Dias; Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos; George Leal Jamil; Cláudio Paixão Anastácio de Paula.
37	Enanpad	2010	Gestão do Conhecimento nas Escolas Técnicas Profissionalizantes: as Escolas Ensinam, mas Como Será que Aprendem?	Gilmar Luiz Colombelli; Adriana Porto; Graziela Dias de Oliveira.
38	Enanpad	2010	Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado, Inovatividade e Resultados Organizacionais: um Estudo em Empresas Instaladas no Brasil.	Alex Antonio Ferraresi; Silvio Aparecido dos Santos; José Roberto Frega; Heitor José Pereira.
39	Enanpad	2009	Análise de Modelos de Estágios de Gestão do Conhecimento: o Caso de Organizações em Portugal e no Brasil.	Mírian Oliveira.
40	Enanpad	2009	Gestão do Conhecimento em Multinacionais: O Ambiente Organizacional como Instrumento Disseminador.	Julio Araujo Carneiro da Cunha; César Akira Yokomizo; Gustavo de Almeida Capellini.
41	Enanpad	2009	Espiral do Conhecimento em Frameworks de Gestão do Conhecimento: o Caso de Duas Organizações em Portugal.	Mírian Oliveira; Grace Vieira Becker; Cristiane Drebes Pedron; Felipe Silveira Dalligna.
42	Enadi	2009	Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior Privado: um estudo no Curso de Psicologia do UNIPÊ.	Tereza Evâny de Lima Renor Ferreira; Márcio Reinaldo de Lucena Ferreira.
43	Enadi	2009	A Gestão do Conhecimento nos Programas de Logística Reversa da USP e UFSCAR.	Leandro Martines Piassi; Edson Martins de Aguiar; Liliane de Queiroz Antonio.
44	Enadi	2009	Gerenciamento Eletrônico de Documentos: Alternativas Tecnológicas para Gestão do Conhecimento.	André Roese; Wagner Junior Ladeira.
45	Enadi	2009	Sociedade da Informação e Gestão do Conhecimento: O Caso do SERPRO.	Cláudio Bezerra Leopoldino; Júlio Cesar Andrade de Abreu; Daniel Reis Armond de Melo.
46	Simpósio	2008	A Gestão do Conhecimento como ferramenta para o mapeamento das condições atuais nas tomadas de decisões organizacionais: um caso na empresa SEBRAE-PB.	Jailma Araujo dos Santos; Ivani Costa; João Batista de Freitas.

Nº	Evento	Ano	Título do artigo	Autores
47	Simpósio	2008	Gestão do Conhecimento: Uma Análise de Práticas Institucionalizadas em uma Indústria Química.	Luciana Peixoto Santa Rita; Marcio Henrique dos Santos Andrade; Paulo Emanuel de Alencar Imbuzeiro; Luiz Alberto da Silva Correia; Andréa Torres Barros Batinga de Mendonça.
48	Simpósio	2008	Estabelecendo Relações entre a Aprendizagem e o Processo Decisório: Contribuições para a Gestão do Conhecimento em uma Empresa de Desenvolvimento de Softwares.	Kathiane Benedetti Corso; Vania de Fátima Barros Estivaleta; Mauri Leodir Löbler.
49	Simpósio	2008	Práticas e Ferramentas Utilizadas para a Gestão do Conhecimento em Departamentos de P&D de Empresas Brasileiras de Grande Porte.	Paulo Tadeu de Mello Lourenção; José Eduardo Gonçalves Lamas; Isak Kruglianskas; Alexandre de Almeida Guimarães; Pedro Geraldo Boscolo.
50	Simpósio	2008	Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo sobre as práticas e o estágio de desenvolvimento em GC das empresas do setor elétrico e eletrônico.	Márcio Shoiti Kuniyoshi; Silvio Aparecido dos Santos.
51	Simpósio	2008	Gestão do Conhecimento por Método Multicritério: Avaliação e Otimização de Estratégias de Inovação Interempresariais.	Ricardo DaSILVA.
52	Simpósio	2008	Diagnóstico de Gestão do Conhecimento como Mecanismo para Criação de Valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB.	Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos; Gesianaldo Ataíde Cândido.
53	Simpósio	2008	A Influência da Cultura Organizacional sobre a Gestão do Conhecimento em P&D.	Dusan Schreiber.
54	Enanpad	2008	Resultado do Levantamento de Tendências em Gestão do Conhecimento no Brasil.	Jaqueline Santos Barradas; Luiz Alberto Nascimento Campos Filho.
55	Enanpad	2008	Mapas de Conhecimento: Em Busca de um Instrumento de Aplicação nas Organizações para Operacionalização da Gestão do Conhecimento.	Paulo Sérgio Altman Ferreira; Fátima Bayma de Oliveira.
56	Enanpad	2008	A Propriedade Intelectual como Elemento da Gestão do Conhecimento: o que Compartilhar?	Isamir Machado de Carvalho; Vivianne Muniz Veras.
57	Enanpad	2008	Práticas Gerenciais como Instrumento de Gestão do Conhecimento: Um Estudo Comparativo Entre Empresas Certificadas e Empresas Não Certificadas do Segmento Rochas Ornamentais no Estado do Espírito Santo.	Ivana Emerick de Barros Soares; Ricardo Daher Oliveira; Idália Antunes Cangussú Rezende.

Nº	Evento	Ano	Título do artigo	Autores
58	Enadi	2007	Percepção dos Gerentes acerca do Modelo de Gestão do Conhecimento Adotado pelo SERPRO.	Maria de Lourdes Fatima Peregrino Maia Alves; Rezilda Rodrigues Oliveira.
59	Enadi	2007	Aspectos Críticos ao Processo de Gestão do Conhecimento a partir da Decomposição e Análise de Competências Individuais e Organizacionais.	José Osvaldo De Sordi; Marcia Carvalho de Azevedo.
60	Enadi	2007	Atributos Para Avaliação da Qualidade da Informação em Sistemas de Gestão do Conhecimento.	Ana Lucia Batista Trindade; Mírian Oliveira.
61	Enadi	2007	Avaliação do Nexo Causal entre a Gestão do Conhecimento, a Certificação ISO 9001:2000, o Porte e a Localização das Empresas.	Juselli de Castro Nazaré; Nadir Salvador; Ricardo Daher Oliveira; Antonio Paula Nascimento; Tania Eliete Alves Oliveira Telles.
62	Enadi	2007	Estado-da-Arte sobre a Produção Científica Brasileira em Gestão do Conhecimento: Um Estudo em Periódicos Nacionais e nos Anais do Enanpad no Período 1997-2006.	Marco V Zimmer; Rodrigo Pinto Leis.
63	Enadi	2007	Investigação sobre Gestão do Conhecimento, Aprendizagem e Tecnologia de Informação na base Scielo.	Wagner Igarashi; Deisy Cristina Corrêa Igarashi; José Leomar Todesco.
64	Enadi	2007	Portais Corporativos: Uma Ferramenta para Gestão do Conhecimento sobre Clientes.	Iraja Noble Junior; Cristiane Drebes Pedron.
65	Enadi	2007	Indicadores para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Empresas de Desenvolvimento de Software.	Vanessa Goldoni; Mírian Oliveira.
66	Enadi	2007	Diferenças na Gestão do Conhecimento entre os Níveis Gerencial e Operacional: Aspectos de Criação, Conversão, Utilização e Proteção do Conhecimento.	Márcia Zampieri Grohmann; Gilmar Luiz Colombelli.
67	Enadi	2007	Uma Avaliação de Soluções de Software de CRM sob a Ótica da Gestão do Conhecimento.	Laura Aguiar Ferreira; Leonardo Lemos da Silveira Santos.
68	Enadi	2007	Aproximando a Engenharia do Conhecimento e a Gestão do Conhecimento: a Utilização de Novos Conceitos no Desenvolvimento de Sistemas.	Rodrigo Antônio Silveira dos Santos; Roberto Carlos dos Santos Pacheco; Neri dos Santos; Rudimar Antunes da Rocha; Cristiano José Castro de Almeida Cunha.
69	Enanpad	2007	Gestão do Conhecimento e da Informação: Revisão da Produção Científica do Período 2000-2005.	Daniela Giareta Durante; Silvia Augusta Schissi Maurer.
70	Enanpad	2007	Gestão do Conhecimento Organizacional no nível técnico-gerencial de uma empresa. Um estudo do Serpro-Recife.	Rezilda Rodrigues Oliveira; Bartolomeu de Figueiredo Alves Filho.

Nº	Evento	Ano	Título do artigo	Autores
71	Enanpad	2007	Comunidades de Prática? Conceitos e Reflexões para uma Estratégia de Gestão do Conhecimento.	Denise Mross Cabelleira.
72	Enanpad	2007	Da Gênese à Revelação - A Gestão do Conhecimento no Contexto Organizacional Brasileiro: Um Estudo de Caso no Centro de Tecnologia Canavieira (CTC).	Rivadavia Correa Drummond de Alvarenga Neto.
73	Enanpad	2007	Mapeamento da Produção Acadêmica em Gestão do Conhecimento no Âmbito do EnANPAD: uma análise de 2000 a 2006.	Jane Lucia Silva Santos; Leonardo Leocádio Coelho de Souza; Gregório Jean Varvakis Rados; Francisco Antonio Pereira Fialho.
74	Enanpad	2007	O Papel de um Centro de Informações no Processo de Gestão do Conhecimento de uma Escola de Negócios? Um Estudo de Caso.	Maria Bernadette Amâncio de Sá Alves; Jorge Tadeu de Ramos Neves.
75	Enanpad	2007	A Gestão do Conhecimento Sob Uma Perspectiva Teórica e de Aplicação: o Caso da Andrade Gutierrez.	João Francisco de Toledo; Sérgio Feliciano Crispim.
76	Enanpad	2007	Análise do Processo de Gestão do Conhecimento em uma Indústria Metal-Mecânica: Diferenças entre os Níveis Tático e Operacional.	Márcia Zampieri Grohmann; Gilmar Luiz Colombelli.
77	Enanpad	2007	A Gestão por Competências como Precursora da Gestão do Conhecimento: Survey em Médias e Grandes Organizações.	Rodrigo Baroni de Carvalho; Marta Araujo Tavares Ferreira; Zelia Kilimnik.
78	Enanpad	2007	Fatores Estratégicos para Gestão do Conhecimento em uma Empresa Desenvolvedora de Software.	Antonio Furlanetto; Mirian Oliveira.
79	EnGPR	2007	Aspectos Críticos da Gestão do Conhecimento (das Pessoas) para a Gestão de Pessoas.	Ariadne Scalfoni Rigo; Nelson Alves de Souza Filho; Denise Clementino de Souza.
80	Simpósio	2006	A Influência da Estratégia Tecnológica na Gestão do Conhecimento e na Inovação em Micro e Pequenas Empresas de Software.	Joselia Maria de Oliveira Rabelo.
81	Simpósio	2006	A Relação entre Unidade Estratégica de Negócio, Subsidiária e Matriz na Gestão do Conhecimento da Corporação Multinacional.	Felipe Mendes Borini; Silvio Roberto Stefano; Karine Vernerey.
82	Simpósio	2006	Desafios e Oportunidades do Agronegócio sob o Enfoque da Gestão do Conhecimento e da Inovação.	Luciel Henrique de Oliveira; Marco Antonio Silveira; Renato Soffner.
83	Simpósio	2006	A Gestão do Conhecimento em Cadeias Produtivas.	Lourdes Terezinha Tomé Francisco-Goldmeier; Lília Maria Vargas

Nº	Evento	Ano	Título do artigo	Autores
84	Simpósio	2006	Gestão do Conhecimento: Estudo dos Estágios de Evolução nas Empresas e dos Motivadores para seus Executivos.	Cesar Gonçalves Neto; André Bomeny Barretto.
85	Simpósio	2006	Análise das Práticas de Gestão do Conhecimento de Empresas do Setor Farmacêutico no Brasil.	Carmen Cunha; Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos; Tarcisio Afonso.
86	Simpósio	2006	A Utilização das Tecnologias de Informação como Suporte para a Viabilização da Gestão do Conhecimento: um Estudo de Caso numa Empresa com Atuação em Desenvolvimento de Software.	Isabela Assis Guedes; Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos; Flaviana Lopes de Araújo Paz; Gesinaldo Ataíde Cândido.
87	Simpósio	2006	Portal Corporativo e a Gestão do Conhecimento: Uma Análise dos Sistemas Organizacionais em uma Fundação de Previdência Complementar.	Anderson de Barros Dantas; Luciana Peixoto Santa Rita; Maria Aparecida da Silva; Claudia Maria Milito; Vera Lúcia Porangaba Sarmento; Evandro de Barros Costa.
88	Simpósio	2006	Adoção de Práticas de Gestão do Conhecimento: Impactos no Desempenho Competitivo das Firms Industriais Brasileiras.	Marco Aurélio Alves de Mendonça; Jano Moreira de Souza.
89	Simpósio	2006	O Uso do Portal Corporativo Universitário para Gestão do Conhecimento: Comparação entre Portais de Universidades Públicas e Privadas.	Silvia Novaes Zilber.
90	Enanpad	2006	Intersecções Necessárias entre a Gestão Estratégica, a Gestão do Conhecimento e o Desenvolvimento Organizacional.	Isabel Cristina dos Santos; Marcio da Silveira Luz.
91	Enanpad	2006	As Práticas e Ferramentas da Gestão do Conhecimento Auxiliam na Gestão da Interação Universidade? Empresa? Fundamentando e Apresentando a Hipótese.	Reinaldo Cherubini Neto.
92	Enanpad	2006	A Produção de Serviços em Saúde sob a Ótica da Teoria da Complexidade: Estudo do PCP do Setor de Análises Clínicas de um Hospital Universitário.	Kamile Theis Stadnick; Rolf Hermann Erdmann; Luiza Maria Bessa Rebelo.
93	Enanpad	2006	Existe Gestão do Conhecimento no Planejamento da Demanda? Um Estudo Multicasos.	André Eduardo Miranda dos Santos; Silvio Popadiuk.
94	Enanpad	2006	Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Estágio de Implantação, Nível de Formalização e Resultados das Iniciativas do Governo Federal Brasileiro.	Carlos Olavo Quandt; José Cláudio Cyrineu Terra; Fábio Ferreira Batista.
95	Enanpad	2006	Avaliando o Processo de Gestão do Conhecimento em uma Empresa do Setor Bancário.	Rodrigo Pinto Leis; Marco V. Zimmer; Lilia Maria Vargas.

Nº	Evento	Ano	Título do artigo	Autores
96	Enanpad	2006	Indicadores para o Processo de Gestão do Conhecimento: a Visão de Especialistas.	Vanessa Goldoni; Mírian Oliveira.
97	Enanpad	2006	Estratégias de Gestão do Conhecimento: Criação e Teste de uma Escala de Mensuração.	Marcelo Fonte Boa de Oliveira; Luiz Antonio Joia.

Fonte: Anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad).

## **APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa**

### Instruções de preenchimento

Este questionário está dividido em duas seções. As questões da primeira seção buscam identificar a sua familiaridade com conceitos relacionados à gestão do conhecimento organizacional, assim como captar informações sobre a sua vivência relacionada a esse tema. Não há respostas certas ou erradas! Se você não tem certeza sobre que resposta dar em uma questão, por favor, tome como referência a sua experiência profissional e como gestor na empresa onde trabalha.

As questões da segunda seção têm como objetivo obter alguns dados sobre o seu perfil, que poderão, eventualmente, ajudar-me no entendimento e análise das respostas dadas na primeira parte do questionário. Ressalto que todos os dados serão tratados estatisticamente, de modo a garantir absoluto sigilo a respeito das informações individuais prestadas.

Muito obrigado!

Hélder Godinho da Fonseca.

Nº do questionário: \_\_\_\_\_

### Seção 1

Nesta primeira seção, marque a alternativa que melhor representa a sua opinião ou escreva-a, livremente, nos espaços em branco disponibilizados.

1) Quando penso em Gestão do Conhecimento, vem à minha mente:

---

---

---

---

---

---

---

---

2) Desde o final da década de 1990, por diversos motivos ligados aos ambientes técnico, regulatório e/ou negocial do setor elétrico brasileiro, os quadros de pessoal de diversas organizações desse setor têm passado por significativas reduções. Com relação à organização em que trabalho:

**1** Esse fato não aconteceu;       **2** Esse fato aconteceu.

Se você marcou o número 1 na questão 2, pule para a questão 4. Se você marcou o número 2, continue para a questão 3, a seguir:

3) A alternativa que melhor descreve o meu entendimento da consequência para a gestão dos conhecimentos na minha organização, decorrente da redução de pessoas, é:

- 1- A minha organização melhorou, fruto das ações tomadas e do melhor preparo dos novos empregados;
- 2- Houve impactos positivos e negativos, nas diferentes áreas da organização. Penso que a resultante foi nula;
- 3- Houve pequena perda de conhecimentos, e não percebo ameaças para o desempenho da organização;
- 4- As perdas de conhecimentos são ainda gerenciáveis, mas é crescente o risco para o desempenho da minha organização;
- 5- Houve perda importante de conhecimentos, e percebo grave risco para o desempenho futuro da minha organização;
- 6- Outro cenário: \_\_\_\_\_

Nas questões a seguir, de 4 a 16, avalie as afirmações feitas e assinale a alternativa que melhor expressa a sua convicção, considerando uma escala onde 1 significa “concordo totalmente” e 6 significa “discordo totalmente”:

- 4) Os profissionais mais antigos são os detentores do conhecimento na organização e todo esforço deve ser feito para retê-los.
- 1- Concordo totalmente;
  - 2- Concordo;
  - 3- Tendo a concordar;
  - 4- Tendo a discordar;

- 5- Discordo;
  - 6- Discordo totalmente.
- 5) As mudanças tecnológicas e na regulação do setor elétrico constituem novos paradigmas e requerem pessoas mais jovens no seu trato, mesmo que tenham pouca experiência.
- 1- Concordo totalmente;
  - 2- Concordo;
  - 3- Tendo a concordar;
  - 4- Tendo a discordar;
  - 5- Discordo;
  - 6- Discordo totalmente.
- 6) Combinando ações de modernização de processos, sistemas e tecnologias, e de renovação de pessoal, a minha organização tem tido sucesso na gestão de seus conhecimentos estratégicos.
- 1- Concordo totalmente;
  - 2- Concordo;
  - 3- Tendo a concordar;
  - 4- Tendo a discordar;

5- Discordo;

6- Discordo totalmente.

7) A condução das ações de gestão dos conhecimentos organizacionais cabe à área de RH, em conjunto com as suas atribuições de provimento, treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização.

1- Concordo totalmente;

2- Concordo;

3- Tendo a concordar;

4- Tendo a discordar;

5- Discordo;

6- Discordo totalmente.

8) A condução das ações de gestão dos conhecimentos organizacionais cabe à área de TI, pois é dela a responsabilidade de implantação das soluções tecnológicas utilizadas no armazenamento, acesso e atualização das bases de conhecimentos da organização.

1- Concordo totalmente;

2- Concordo;

3- Tendo a concordar;

4- Tendo a discordar;

5- Discordo;

6- Discordo totalmente.

9) A condução das ações de gestão dos conhecimentos cabe à Diretoria da organização, uma vez que os conhecimentos são essenciais para a formulação da estratégia da organização.

1- Concordo totalmente;

2- Concordo;

3- Tendo a concordar;

4- Tendo a discordar;

5- Discordo;

6- Discordo totalmente.

10) A condução das ações de gestão dos conhecimentos organizacionais cabe ao gerente de cada unidade, como parte das suas atribuições rotineiras.

1- Concordo totalmente;

2- Concordo;

3- Tendo a concordar;

4- Tendo a discordar;

5- Discordo;

6- Discordo totalmente.

11)O compartilhamento do conhecimento faz parte da cultura e é uma prática incentivada, na minha organização.

1- Concordo totalmente;

2- Concordo;

3- Tendo a concordar;

4- Tendo a discordar;

5- Discordo;

6- Discordo totalmente.

12)A gestão dos conhecimentos organizacionais é um tema priorizado na definição da estratégia da minha organização.

1- Concordo totalmente;

2- Concordo;

3- Tendo a concordar;

4- Tendo a discordar;

5- Discordo;

6- Discordo totalmente.

13)Um programa de GC não visa ao armazenamento do conhecimento em si, mas ao processo de gerenciamento da organização, com foco no conhecimento.

1- Concordo totalmente;

2- Concordo;

3- Tendo a concordar;

4- Tendo a discordar;

5- Discordo;

6- Discordo totalmente.

14)Como gestor, sinto-me confortável para atuar como instrutor ou facilitador, no processo de desenvolvimento do conhecimento da minha equipe.

1- Concordo totalmente;

2- Concordo;

3- Tendo a concordar;

4- Tendo a discordar;

5- Discordo;

6- Discordo totalmente.

15) Na maioria das vezes, consigo conciliar a demanda das ações de GC às das outras demandas da rotina e da estratégia da minha organização.

1- Concordo totalmente;

2- Concordo;

3- Tendo a concordar;

4- Tendo a discordar;

5- Discordo;

6- Discordo totalmente.

16) Reter as pessoas mais experientes e registrar os seus conhecimentos são os objetivos prioritários de qualquer programa corporativo de GC.

1- Concordo totalmente;

2- Concordo;

3- Tendo a concordar;

- 4- Tendo a discordar;
- 5- Discordo;
- 6- Discordo totalmente.

Nas questões a seguir, de 17 a 27, avalie as situações apresentadas e assinale a alternativa que melhor aproxima a frequência com que cada uma ocorreu até então, em sua experiência como gestor, considerando uma escala onde 1 significa “nunca ocorreu”, 2 significa “ocorreu até duas vezes nos últimos três anos e 3 significa “ocorreu três ou mais vezes, nos últimos três anos”:

- |     |   |                            |                            |                            |
|-----|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 17) | Apoiei iniciativa experimental de GC, proposta por minha equipe.  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 18) | Negocieei cooperação ou recursos informais para iniciativa experimental de GC, da minha equipe.                             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 19) | Apresentei à gerência superior da organização uma iniciativa promissora de GC, originada na minha equipe.                   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 20) | Repassei para a gerência superior da organização informação sobre fato, interno ou externo, relativo à GC.                  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 21) | Ofereci sugestão ou aconselhei a gerência superior da organização sobre assunto relacionado à GC.                           | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 22) | Consegui alterar a percepção de risco ou encorajei decisão da gerência superior da organização em assunto relacionado à GC. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 23) | Encorajei o engajamento da minha equipe em mudança de processo ou programa determinado pela alta gerência da organização.   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 24) | Ouvi a minha equipe sobre as suas dúvidas ou receios decorrentes de processo de mudança organizacional.                     | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |
| 25) | Atuei para implantar mudança organizacional determinada pela alta gerência da organização.                                  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 |

- |     |  |                          |                          |                          |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 26) | Participei do processo de elaboração da estratégia organizacional.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27) | Esclareci todas as minhas dúvidas sobre os objetivos e a lógica do plano estratégico da minha organização. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Nas questões seguintes, registre as suas percepções nos espaços em branco:

- 28) Os principais fatores facilitadores que considero existirem para o sucesso das ações de gestão do conhecimento na minha organização são:

---



---



---

- 29) Os principais obstáculos que considero existirem para o sucesso das ações de gestão do conhecimento na minha organização são:

---



---



---

- 30) As principais ações de GC praticadas na minha organização são:

---



---



---

- 31) Você já propôs ou conduziu projeto(s) inovador(es) de GC na sua organização? Se a sua resposta é “sim”, relacione-o (s), sucintamente, no espaço abaixo:

---



---

---

32) Na sua opinião, a prática de GC contribui para a obtenção de melhores resultados na organização? Por favor, explique a sua opinião:

---

---

---

## Seção 2

As perguntas desta seção têm como objetivo obter alguns dados sobre o seu perfil e vivência profissional que poderão, eventualmente, nos ajudar no entendimento e análise das respostas dadas na primeira parte do questionário. Assinale com um X a alternativa que melhor representa a sua situação ou preencha o espaço em branco:

33) Nome da empresa em que trabalho: \_\_\_\_\_

34) O meu sexo é:  Feminino  Masculino

35) A minha idade é:   anos.

36) A minha escolaridade é:

- Técnico(a) / nível médio;
- Bacharel;
- Pós-graduado(a) (Especialista);
- Pós-graduado(a) (Mestre / Doutor-a).

37) O título do meu cargo é:

Gerente  Superintendente  Outro: \_\_\_\_\_

38) Estou em cargo gerencial:

- Há menos de 5 anos;
- Entre 5 e 10 anos;
- Entre 10 e 15 anos;
- Entre 15 e 20 anos;
- Há mais de 20 anos.

39) A minha equipe (pessoal próprio) tem:

- Menos de 30 pessoas;       De 30 a 60 pessoas;
- De 61 e 100 pessoas;       Mais de 101 pessoas.

40) Sob a minha gestão direta há:

- Somente empregados sem cargo gerencial (formal ou informal);
- Empregados com e sem cargo gerencial (formal ou informal);
- Somente empregados com cargo gerencial (formal ou informal);

41) A maior parte da minha equipe (pessoal próprio) trabalha:

- Em ambiente de escritório;       Em ambiente externo;

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

## **APÊNDICE C – Roteiro para conversas com profissionais da área de gestão de pessoas das organizações pesquisadas**

- 1) Apresentação do pesquisador e das suas credenciais (pessoais e da instituição de ensino);
- 2) Breve relato (verbal) da problemática, dos objetivos da pesquisa, da forma planejada para a coleta dos dados e do compromisso de sigilo;
- 3) Identificação do contato:
  - a. Nome:
  - b. Cargo:
  - c. Telefone:
  - d. E-mail:
  - e. Endereço:
- 4) Obtenção de dados da organização:
  - a. Quadro de pessoal:
  - b. Níveis da hierarquia gerencial:
  - c. Número de gerentes em cada nível:
  - d. Identificação dos gerentes intermediários (destinatários dos questionários);
  - e. Informações sobre o tratamento do tema gestão do conhecimento na organização (existência de programa formal; estrutura funcional; cargos dedicados; participação dos empregados dos diversos níveis; resultados; etc.).

- 5) Esclarecimento de dúvidas e ajuste final dos procedimentos para distribuição dos questionários;
- 6) Agradecimento.

## APÊNDICE D – Carta de apresentação

Belo Horizonte, xx de xxxx de 2015.

[nome da organização destinatária]

Prezad(o)a senhor(a),

A Faculdade Novos Horizontes foi instituída por um grupo de professores provenientes da UFMG e pretende consolidar em Belo Horizonte uma das melhores Instituições de Ensino Superior na área de gestão. No momento estamos desenvolvendo onze cursos superiores, nas áreas de Administração, de Ciências Contábeis, de Direito, de Engenharia Civil, de Engenharia de Produção, de Serviço Social e quatro de Tecnólogo em Gestão e um em Logística.

No 2º Semestre de 2005, foi recomendado pela CAPES o Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, com duas linhas de pesquisa e área de concentração em Organização e Estratégia.

Apresentamos-lhe o aluno Hélder Godinho da Fonseca, do curso de Mestrado Acadêmico em Administração, que está desenvolvendo sua dissertação sobre o tema: "Gestão do conhecimento: a percepção dos gerentes intermediários do setor brasileiro de energia elétrica"; sob a orientação do Profa. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, solicitando acolhida ao mestrando, cujo objetivo é colher dados para trabalho de cunho científico.

Informamos-lhe que será mantido o sigilo acadêmico em relação aos pesquisados e à Instituição onde V.S.<sup>a</sup> atua, bem como a dissertação estará a sua disposição para download.

Acreditamos que a oportunidade cedida por essa conceituada Instituição será de grande valia para o desenvolvimento do tema escolhido pelo mestrando.

Colocando-nos à disposição de V.Sa. para quaisquer informações complementares, convidamos para uma visita à Faculdade e apresentamos-lhe nossos agradecimentos antecipados.

Atenciosamente,

---

Coordenador do Programa de Mestrado Acadêmico  
em Administração da Faculdade Novos Horizontes.

## APÊNDICE E – Mensagem eletrônica para os pesquisados

Prezado(a) Gestor(a),

Com o apoio da sua organização, a [nome da organização], envio-lhe minha solicitação de participação em uma pesquisa de cunho acadêmico, que tem como objeto o tema da Gestão do Conhecimento, vista conforme as percepções dos gestores das organizações do setor elétrico brasileiro.

Para participar, clique no endereço eletrônico abaixo, que dará acesso a um questionário no qual você manifestará as suas opiniões sobre o tema. Ao final, basta clicar no botão "enviar" e as suas respostas me serão automaticamente encaminhadas, sem identificação do remetente.

---

Este é um convite para preencher o formulário **Pesquisa - Gestão do Conhecimento**. Para preenchê-lo, visite: <endereço eletrônico>.

---

Asseguro-lhe o sigilo das suas respostas individuais, bem como a disponibilização para a sua organização apenas de dados consolidados ou agrupados, também sem possibilidade de identificação dos participantes. Você terá acesso aos resultados da pesquisa assim que a minha dissertação de mestrado se tornar pública, o que está previsto para o primeiro semestre de 2016.

Devido ao curto prazo para a conclusão do mestrado, agradeço-lhe se você puder enviar-me a sua contribuição até o dia [data] próximo.

Muito obrigado pela sua participação,

Hélder Godinho da Fonseca.

## APÊNDICE F – Estratégia de análise de dados

Quadro 3 – Estratégia de análise de dados

Objetivos específicos	Principais Autores	Fonte/ Instrumento de coleta de dados
Investigar o entendimento dos conceitos relacionados à gestão do conhecimento (GC), por parte dos gerentes intermediários de organizações do setor elétrico nacional.	Nonaka (1994); Nonaka e Takeuchi (1995); Davenport e Prusak (1998); Sveiby (1999); Teixeira Filho (2000); Snowden (2002); Sammer (2003); Choo (2006); Campos (2007); Barradas e Campos Filho (2008); Nonaka e Von Krogh (2009); Cherman e Rocha-Pinto (2013, 2015).	Questões: 1, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 13, 16 e 32.
Identificar as principais ações praticadas e as novas iniciativas de GC sugeridas por esses gestores.	Nonaka e Takeuchi (1995); Sammer (2003).	Questões: 30 e 31.
Investigar as facilidades, as dificuldades e os impactos percebidos por esses gestores, na prática da GC relacionada às suas funções.	Nonaka (1988); Davenport e Prusak (1998); Melo (1999); Melo (2000); Floyd e Lane (2000); Davel e Melo (2005); Rouleau (2005); Choo (2006); Lave, Ashworth e Gellings (2007);	Questões: 2, 3, 6, 11, 12, 14, 15, 28 e 29.
Analisar quais papéis gerenciais propostos por Floyd e Wooldridge (1994) são usados pelos gestores com o objetivo de contribuir para a construção das estratégias de GC das organizações do setor elétrico.	Floyd e Wooldridge (1994); Floyd e Lane (2000); Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010); Marichal e Segers (2012).	Questões: 17 a 27.

Fonte: Elaborado pelo autor, por orientação da professora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo.

## APÊNDICE G – Análise da execução dos papéis gerenciais

Quadro 4 – Questões associadas aos papéis gerenciais

Papel gerencial	Questões do instrumento de pesquisa
Patrocinador de alternativas	17, 18 e 19.
Sintetizador de informações	20, 21 e 22.
Facilitador da adaptação	23 e 24.
Implantador da estratégia	25, 26 e 27.

## APÊNDICE H – Avaliação das hipóteses de pesquisa

Quadro 5 – Sumário dos resultados obtidos.

Hipótese	Relação Avaliada	Decisão
H1	Predomina entre os gestores intermediários do setor elétrico o entendimento da GC como um sinônimo de gestão de dados e informações	Rejeita
H2	Predomina entre os gestores intermediários do setor elétrico o não reconhecimento da sua responsabilidade pela condução das ações de GC nas organizações;	Aceita
H3	Os gestores intermediários do setor elétrico não se sentem confortáveis em seus papéis relacionados à GC;	Rejeita
H4	Os gestores intermediários do setor elétrico não contribuem para a formulação da estratégia de GC de suas organizações, conforme os papéis sugeridos por Floyd e Wooldridge (1994).	Aceita