



# **PROJETO DE GRADUAÇÃO**

**ESTUDO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PARQUE DE  
DIVERSÕES NOVA NICOLÂNDIA**

Por,  
**Jonathan Smith Silva Azevedo de Jesus**

**Brasília, 20 de setembro de 2022**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Tecnologia  
Departamento de Engenharia de Produção

## PROJETO DE GRADUAÇÃO

# ESTUDO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PARQUE DE DIVERSÕES NOVA NICOLÂNDIA

POR,

**Jonathan Smith Silva Azevedo de Jesus**

Relatório submetido como requisito para obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

### **Banca Examinadora**

Prof. Annibal Affonso Neto, UnB/EPR  
(Orientador)

---

Prof. Pedro Paulo Carbone,  
(Professor convidado)

---

Brasília, 20 de setembro de 2022

Dedico este trabalho a minha família, que de forma tão amorosa me encorajou nos momentos mais difíceis me incentivando a prosseguir. De forma especial dedico este trabalho à minha avó **Edilene Corrêa da Silva**, que com um cuidado infinito foi o meu porto seguro, me ensinando valores pelos quais caminharei eternamente.

---

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo descrever e analisar a Gestão do Conhecimento na operação do parque de diversões Nova Nicolândia. O diagnóstico foi construído a partir da identificação de pontos-chaves pela perspectiva de colaboradores e gestores da operação, que, entrevistados contribuíram para avaliação dos processos e definição do nível de maturidade em GC da organização. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por meio de um estudo de caso em conjunto com a aplicação de entrevistas semiestruturadas. Como resultado desta pesquisa os processos da operação do parque foram analisados e avaliados, possibilitando a identificação de diversos problemas, bem como algumas poucas práticas da GC. Através do modelo APO foi constatado que empresa está no nível de iniciação de maturidade, sendo possível a elaboração de propostas de melhorias como mecanismos de transferência e guarda do conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Gestão da Informação; Nível de Maturidade em GC.

---

## **ABSTRACT**

This work aims to describe and analyze the Knowledge Management in the operation of the Nova Nicolândia amusement park. The diagnosis was built from the identification of key points from the perspective of employees and managers of the operation, which interviewees contributed to the evaluation of processes and definition of the organization's KM maturity level. In order to achieve the proposed objective, a qualitative exploratory research was carried out, through a case study in conjunction with the application of semi-structured interviews. As a result of this research, the park's operation processes were analyzed and evaluated, enabling the identification of several problems, as well as a few KM practices. Through the APO model, it was found that the company is at the initiation level of maturity, making it possible the development of proposals for improvements such as mechanisms of transfer and knowledge storage.

**Key words:** Information Management; Knowledge Management; Level of Maturity in KM.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO .....	11
1.2. PROBLEMA DA PESQUISA.....	11
1.3. OBJETIVOS .....	12
1.3.1. Objetivo Geral .....	12
1.3.2. Objetivos Específicos .....	12
1.4. JUSTIFICATIVA .....	12
1.5. ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS.....	13
<b>2. REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	14
2.1.1. Fundamentos da Gestão do Conhecimento.....	15
2.1.2. Tipos de Conhecimento .....	16
2.1.3. Gestão do Conhecimento e a Sociedade.....	18
2.1.4. Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	19
2.1.5. Implantação da Gestão do Conhecimento .....	19
2.1.6. Modelo de Gestão do Conhecimento .....	21
<b>3. METODOLOGIA DO ESTUDO</b> .....	<b>26</b>
3.1. NATUREZA DA PESQUISA .....	26
3.2. OBJETIVO DA PESQUISA .....	26
3.3. ABORDAGEM DE ANÁLISE .....	27
3.4. PROCEDIMENTOS TÉCNICOS .....	27
3.5. LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	29
<b>4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>30</b>
4.1. OPERAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	31

<b>5. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA NOVA NICOLÂNDIA .....</b>	<b>34</b>
5.1. COLETA DE DADOS .....	34
5.2. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	36
5.3. DEFINIÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE .....	37
5.4. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE ALTERNATIVAS DE MELHORIAS .....	41
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>47</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Os Níveis Hierárquicos da Informação.....	15
Figura 2 - Espiral do Conhecimento.....	17
Figura 3 - Modelo APO de Gestão do Conhecimento.....	22
Figura 4 - Diagrama de Radar (APO).....	24
Figura 5 - Níveis de Maturidade da Gestão do Conhecimento .....	25
Figura 6 - Organograma Funcional da Nova Nicolândia .....	30
Figura 7 - Fluxo das Etapas de Pesquisa .....	34
Figura 8 - Dimensões da GC na Nova Nicolândia .....	38



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Detalhamento das Atrações Radicais.....	30
Tabela 2 – Detalhamento das Atrações Familiares .....	31
Tabela 3 – Detalhamento das Atrações Infantis .....	32
Tabela 4 – Escala de Pontuação 1 .....	34
Tabela 5 – Escala de Pontuação 2 .....	34
Tabela 6 – Ranking de Categorias .....	38

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

APO Asian Productivity Organization

GC Gestão do Conhecimento

PGC Plano de Gestão do Conhecimento

TI Tecnologia da Informação

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Hodiernamente, as organizações têm enfrentado visíveis transformações em decorrência da constante evolução do processo de globalização, como o advento de novas tecnologias da informação. Num mercado dinâmico, onde há a necessidade de se reinventar e atualizar, cada vez mais as empresas tendem a buscar maneiras de executarem seus serviços e produzirem com a melhor qualidade possível.

Segundo David Garvin (1992), a competitividade está intimamente ligada a capacidade de ser melhor do que o concorrente naquilo que o cliente valoriza. Em outras palavras, ser melhor do que os demais que estão competindo no mercado em que a empresa está atuando, mas levando em consideração ser o destaque naquilo que o cliente valoriza.

Nesse sentido, cada vez mais o conhecimento tem sido enxergado como uma principal fonte de vantagem competitiva. Segundo Stewart (1998), o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos de uma empresa, que sendo um ativo intangível, assume um papel de extremo valor.

Diante de um ambiente competitivo, complexo, incerto e em rápida mudança, a Gestão do Conhecimento (GC) torna-se um dos conceitos mais importantes para a gestão das empresas (Obeidat, Al-Suradi, Masa'deh, & Tarhini, 2016). As organizações têm se voltado cada vez mais para a valorização do conhecimento como vantagem competitiva, sendo um fator decisivo para qualidade do serviço prestado.

A Gestão do Conhecimento procura instigar nas organizações o sentimento de que estas possuem ativos intangíveis de enorme importância para a sua sobrevivência e evolução contínua, identificando os conhecimentos de maneira a organizá-los e gerenciá-los de forma correta, levando em conta a estrutura e a cultura da organização, aliadas à cultura da região.

## 1.2. PROBLEMA DA PESQUISA

A operação de um parque de diversões de médio porte, envolve uma série de processos sensíveis que mal geridos podem resultar em um comprometimento direto ao desempenho geral da organização, desde brinquedos fechados, impacto negativo nos lucros, insatisfação do cliente e até mesmo o comprometimento da integridade física dos envolvidos.

Sabendo da importância da Gestão do Conhecimento em uma instituição, se viu necessário uma atenção maior para os processos de operações do parque Nova Nicolândia, com a finalidade de realizar a interpretação do conhecimento coletado (gestão do conhecimento) de forma a proporcionar a melhoria contínua dos processos, e assim, auxiliar no atingimento de seus objetivos estratégicos, quais sejam, a eficácia, eficiência e efetividade de suas atividades, além de auxiliar o fortalecimento da cultura organizacional.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Descrever e analisar a Gestão do Conhecimento na operação do parque de diversões Nova Nicolândia.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analisar os processos da operação do parque segundo os critérios da GC;
- Identificar problemas e práticas de GC no processo de operações;
- Estudar o modelo de gerenciamento do conhecimento nos processos da operação do parque Nova Nicolândia;
- Identificar o grau de maturidade da GC na organização;
- Identificar alternativas de melhorias para as lacunas da GC na empresa.

### **1.4. JUSTIFICATIVA**

O desenvolvimento deste trabalho justifica-se pela importância e necessidade do gerenciamento do conhecimento através do mapeamento, padronização e controle dos processos na operação do parque de diversões Nova Nicolândia, proporcionando assim, o alcance de melhores resultados e monitoramento de variáveis que podem afetar diretamente a qualidade do serviço prestado. Além disso, o tema é interessante e fundamental para o fortalecimento da cultura local tendo em vista que o estabelecimento é considerado um símbolo cultural de Brasília.

## **1.5. ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS**

O estudo está estruturado em seis capítulos: Introdução, Revisão Teórica, Metodologia do Estudo, Descrição da Empresa, Gestão do Conhecimento na Nova Nicolândia e Conclusão

O capítulo 1 contextualiza a pesquisa, apresentando toda a problemática e justificativa para a realização da pesquisa, bem como os objetivos (gerais e específicos) para se alcançar com a elaboração deste trabalho.

No capítulo 2 encontra-se a revisão teórica que aborda o conceito da Gestão do Conhecimento e seus fundamentos, os tipos de conhecimento, a comparação entre GC e a Sociedade, GC nas organizações e aborda o modelo de GC utilizado no projeto.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia aplicada na concepção do trabalho, bem como a sua justificativa.

Na sequência, no capítulo 4, é apresentada a descrição da empresa em que o trabalho está sendo realizado. Nesta etapa é abordada a empresa, desde sua criação, estrutura organizacional e processo de operação.

O capítulo 5 apresenta a análise das propostas e resultados do trabalho prático desenvolvido na empresa.

Por último, no capítulo 6 encontra-se uma análise conclusiva do trabalho efetuado e os objetivos alcançados.

## **2. REVISÃO TEÓRICA**

Neste capítulo será abordado a fundamentação teórica e a revisão bibliográfica em que auxilia o desenvolvimento do trabalho.

### **2.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A importância do conhecimento no contexto socioeconômico tem se tornado cada vez mais frequente, tendo como resultado a ampla produção de diversos conteúdos relacionados à valorização do capital intelectual e suas definições. De acordo com Stewart (1998), o conhecimento é visto, hoje, como um valioso e poderoso ativo da organização. Ele é o principal ingrediente do que se produz, faz, compra e vende.

Para Nonaka e Toyama (2003), conhecimento pode ser definido como o conjunto de informações obtidas pelo indivíduo, através das experiências acumuladas durante a vida, juntamente com suas crenças e valores construídos nessa trajetória.

Gestão de Conhecimento (GC) é uma disciplina da gestão organizacional que se preocupa com a gestão das pessoas, da infraestrutura e dos processos organizacionais para uma melhoria dos processos de conhecimento, com o propósito de auxiliar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos (AGUNE, R. et al, 2014, p.75).

Probst, Raub, Romhardt (2002) afirmam que gerenciar o conhecimento é garantir que todo o conhecimento desenvolvido pelos colaboradores e procedimentos da empresa, sejam utilizados em todo o processo produtivo e organizacional.

De acordo com Chiavenato (2004), GC é “um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização”. Porém todo administrador deve filtrar todo o conhecimento para saber qual se adequa realmente à organização.

No contexto da empresa, gerenciar o conhecimento existente é promover a criação, o acesso, a transferência e o uso efetivo do conhecimento em benefício dos negócios. É responsável pela criação de mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências e prover a ampliação generalizada do conhecimento relevante em todos os níveis desejados. (FIGUEIREDO, 2005).

### 2.1.1. Fundamentos da Gestão do Conhecimento

Para existência de uma Gestão do Conhecimento é necessário a presença de três elementos base: dados, informação e conhecimento. De acordo com Beal (2004) as definições de dados, informação e conhecimento podem variar sensivelmente de autor para autor, mas todos compartilham de um mesmo raciocínio, onde dados não produz necessariamente uma informação, nem um conjunto de informações representa um conhecimento.

Segundo as abordagens de outros autores, uma organização é composta por bens tangíveis e intangíveis. Os ativos intangíveis são integrados por um grupo de três elementos: estrutura externa, estrutura interna e competências humanas.

Retornando à ideia inicial dos elementos base para GC, seus conceitos estão exemplificados na Figura 1.

Figura 1 - Os Níveis Hierárquicos da Informação



Fonte: BEAL, 2004, p. 12.

Para Beal (2004), os dados podem ser entendidos como fatos ou registros em seu estado primário, não necessariamente físico. Facilmente estruturados, transferíveis e armazenados em computadores. O autor cita o exemplo com os números: 100% ou 50%. Essas porcentagens isoladas, fora de um contexto, são apenas dados.

Seguindo nessa lógica, como bem abordado por PULTRINI (2013, p. 19), tem-se que:

Dados representam as coisas do mundo real, como afirmamos, dados, simplesmente fatos não trabalhados como nome de empregado, a quantidade de horas trabalhadas, o número de peças em estoque ou de pedido de venda.

Uma vez tratados, organizados e dotados de propósito, os dados dão origem a informações. Para Melo (1999), a informação é uma “expressão lógica de um fato global”.

Na mesma linha, conhecimento é o acúmulo de experiências, práticas e as reflexões de informações adquiridas. Já para Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento é a função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica.

Tendo em vista que dado é um evento ou fato em seu estado bruto e informação é a transformação deste dado em um elemento significativo por meio de um processo de organização e interpretação, o conhecimento é o elemento que permite ações efetivas e controladas sobre a visualização e/ou composição daqueles eventos e fatos que dão origem aos dados.

### **2.1.2. Tipos de Conhecimento**

Segundo a literatura o conhecimento pode ser categorizado em duas vertentes: conhecimento tácito e conhecimento explícito. A relação sinérgica entre esses dois fatores, mediante a transformação do conhecimento tácito em explícito, gera a criação de novos conhecimentos contribuindo para a construção do conhecimento organizacional.

Segundo Polanyi (1958), o conhecimento tácito é o conhecimento intrínseco, adquirido ao longo da vida do indivíduo. Geralmente difícil de ser explicado ou formalizado. Já o conhecimento explícito é formal e sistemático sendo caracterizado pela facilidade em ser transmitido, advindo da racionalidade.

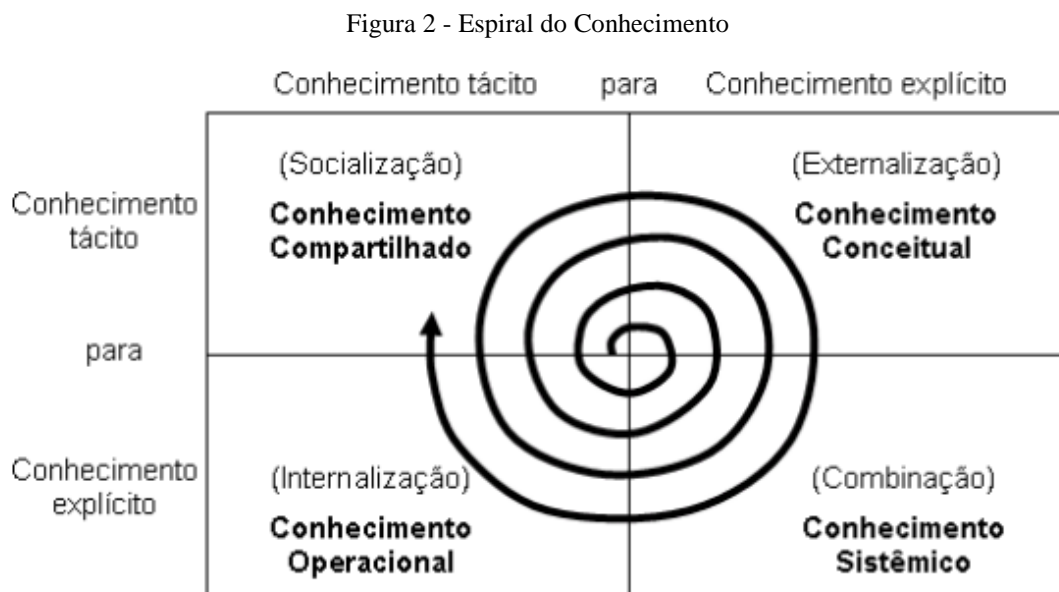
O conhecimento tácito não é fácil de se explicável ou se ver, mas é altamente pessoal e difícil, tornando a comunicação e o compartilhamento dificultoso, este tipo de conhecimento está enraizado nas ações e nas experiências corporal do indivíduo, assim como valores, crenças, emoções e tudo que ele incorpora (Nonaka e Takeuchi, 2008). De acordo com os autores, o conhecimento tácito é algo tão intrínseco ao indivíduo que acaba se tornando natural e, entende-se este tipo de conhecimento através das percepções do mundo que os rodeiam.

Já o conhecimento explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), é sistemático, formal e pode ser facilmente compartilhado, sendo expresso no compartilhamento de dados, sons, especificações de produtos e manuais de instrução que estão disponíveis para todos. Partindo



do latim, *explicitus* = formal, explicado, declarado. Tendo em vista isso, o conhecimento explícito pode ser exibido em manuais de procedimentos, memórias de computador, relatórios, pesquisas ou diagramas.

A transformação dos conhecimentos tácitos em explícitos se dá, neste trabalho, através do modelo SECI, composto por 4 processos: socialização, externalização, internalização e combinação. Baseado nisso, a criação do conhecimento é obtida através da passagem entre os modos de conhecimentos citados. Este sentido de movimento é denominado Espiral do Conhecimento exemplificado na Figura 2.



Fonte: Nonaka e Takeuchi ,2008, p.69.

Segundo Nonaka (2008) a socialização tem como objetivo criar e compartilhar conhecimento tácito através da interação entre as pessoas, da experiência direta entre indivíduos, ocorrendo a conversão do conhecimento tácito para o tácito. A socialização também pode acontecer por meio da observação, imitação e da prática.

A externalização é a transformação do conhecimento tácito para o explícito. Nesta dimensão, o conhecimento do indivíduo é passado para o grupo através, de diálogos, reflexões, metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Esta é uma etapa de extremo valor, pois nela há a possibilidade de criação de novos conceitos.

A combinação trata da conversão do conhecimento explícito em explícito, através da sistematização de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Nesse caso o conhecimento passa do grupo para a organização.

A internalização é a transformação do conhecimento explícito para o tácito, onde o conhecimento é passado da organização para o indivíduo. Nesse sentido, internalizar é o processo de aprendizado e aquisição de novos conhecimentos tácitos na prática.

### **2.1.3. Gestão do Conhecimento e a Sociedade**

Desde os séculos passados a busca pela forma de expressar o conhecimento era presente entre a sociedade filosófica. Com o passar do tempo, com uma economia baseada na agricultura, o conhecimento era passado de indivíduos da mesma família, de pais para filhos.

Com a chegada da Revolução Industrial, originou-se a produção em escala industrial, surgindo assim a necessidade de novas técnicas de gestão modernas e efetivas, tendo em vista que agora o conhecimento envolvido não estava limitado a um círculo pequeno de pessoas, mas sim a indústrias de grande porte.

De acordo com Terra (2001), a sociedade enfrentava um período de importante transição econômica em que a gestão proativa do conhecimento adquiriu um papel central.

Em 1990, com a chegada da internet, meios eletrônicos de comunicação e tecnologias da informação surgiu o termo “sociedade da informação”, onde diz respeito à democratização da informação como um todo. Mais tarde, no mesmo ano, surgiu o termo “*knowledge society*” (sociedade do conhecimento), onde através das redes sociais, indivíduos interagem, discutem questões, ensinam e aprendem uns com os outros em todas as áreas do conhecimento.

Segundo o autor austríaco Peter Drucker (1993), a transformação do conhecimento, tanto no oriente quanto no ocidente, se deu de forma rápida, onde deixou de ser aplicado ao ser e passou a ser aplicado ao fazer, transformando-se em um recurso e em uma utilidade.

As organizações passaram a entender que apenas este conhecimento podia ser a fonte que as levariam a competir de igual para igual, no entanto, para Bauer (1999), os homens temem a mudança e os conflitos dela decorrentes. Neste sentido, os líderes ainda sentem dificuldade em incrementar a filosofia da gestão do conhecimento entre seus grupos de trabalho. (SIMPLICIO, 2016, p.23).

Ainda que em alguns casos de difícil aceitação, o conhecimento e sua gestão, assume um papel primordial na vantagem competitiva de uma organização.

#### **2.1.4. Gestão do Conhecimento nas Organizações**

Ao se direcionar uma organização para a gestão do conhecimento e suas diretrizes, tem-se inevitavelmente um confronto cultural, tornando-se um processo sensível. Segundo Schein (1992), cultura organizacional é a forma como novos membros aprendem a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas que afetam a organização. Nesse contexto, mudar o conjunto de experiências e valores pré-existentes que determinam o funcionamento geral de uma organização, exige um planejamento cauteloso.

Analisando a Gestão do Conhecimento no âmbito organizacional, ALVARENGA NETO (2008, p.2-3) considera que uma organização que utiliza as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis para alcançar seus objetivos organizacionais é capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento.

Nas organizações que aprendem ou organizações baseadas no conhecimento, os indivíduos têm espaço para permanentemente alargarem a sua capacidade de atingir os resultados que desejam. Isso ocorre num ambiente em que se encoraja maneiras inovadoras de pensar e onde as pessoas estão permanentemente aprendendo a aprender cooperativamente. (SENGE, 1999).

Nesse sentido, NONAKA e TAKEUCHI (2009, p.41) afirmam que “na empresa criadora de conhecimento, inventar o novo conhecimento não é uma atividade especializada – domínio dos departamentos de P&D, marketing ou planejamento estratégico. É uma forma de comportamento, na verdade, uma forma de ser, na qual todos são trabalhadores do conhecimento – isto é, empreendedores”.

De acordo com Rosini e Palmisano (2003), para haver a estruturação do gerenciamento do conhecimento em uma organização, é necessário que esforços sejam concentrados em três áreas: gestão de processos, redesenhando os processos de negócio; formação do trabalhador, alinhando os perfis profissionais daqueles que integram a empresa; e dimensão do trabalho, onde a transformação do trabalho, de sua forma manual para intelectual, trata-se de que a ligação entre o indivíduo e o trabalho se altera, exigindo assim um novo saber para a execução do trabalho.

#### **2.1.5. Implantação da Gestão do Conhecimento**

A realização da GC em uma organização é abordada por uma gama de ciências sociais, desde a teoria organizacional até as ciências políticas, sendo estudados e desenvolvidos diversos

procedimentos e metodologias para este processo de implantação. De acordo com Dufour e Steane (2007), a metodologia de implantação da GC classifica-se em clássica, contingencial, comportamental e política.

Na metodologia clássica, a perspectiva é do planejamento racional, da tomada de decisão, de ferramentas de software e de condições ideais para a implantação. Na metodologia contingencial, a perspectiva é voltada para o ajuste. Já na metodologia comportamental, o enfoque é dado à inovação, cultura e desenvolvimento organizacional. Por fim, para a metodologia política há o direcionamento para o processo burocrático, a negociação e a implantação simbólica.

Para Wu e Lin (2009), o processo de implantação baseia-se na estratégia organizacional que começa com a identificação da estratégia competitiva da empresa, sendo base para o desenvolvimento da estratégia de conhecimento, que por sua vez, é alicerce para a metodologia de implantação e que influencia diretamente o desempenho organizacional. Nessa abordagem os autores evidenciam a relação positiva entre a seleção da estratégia competitiva, a estratégia de conhecimento e a metodologia de implantação com o desempenho geral da organização.

Nesse sentido, cada uma dessas metodologias apresenta vantagens e desvantagens, que em meio a diversos estudos e métodos desenvolvidos evidenciou-se processos comuns da implantação nos quais podem ser categorizados em 4 etapas: diagnóstico; planejamento; desenvolvimento; e implementação.

Na etapa inicial de diagnóstico, é realizada a análise geral da organização, como cada processo funciona, a fim de se obter como resultado o grau de maturidade específico onde avalia-se a capacidade e os limites de cada área do processo estudado. Para isso, são utilizados como base critérios que norteiam a avaliação do conhecimento de cada etapa, considerando a liderança, processos, pessoas, aprendizado e inovação, tecnologia e resultados. Nesse sentido, é identificado também pontos fortes e as oportunidades de melhoria da GC, contribuindo para a elaboração de um “business case” justificando a importância da GC para a organização.

Após o conhecimento adquirido de como a organização se encontra, inicia-se a etapa de planejamento, onde é definida a visão, os objetivos e as estratégias da gestão do conhecimento, identificando e priorizando as melhores ações a serem implementadas de acordo com os objetivos estratégicos gerais da empresa. É definida a estrutura de governança e as melhores práticas de GC, assim como é desenvolvida a conscientização das pessoas e a elaboração do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC).

Em sequência, na etapa de desenvolvimento, é selecionado um projeto piloto para ser testado e implementado, com o objetivo de avaliar os resultados desse projeto e utilizar as lições aprendidas para assim implementar o projeto em toda a organização. Esta fase é de extrema importância para a identificação, correção e melhoria do processo de implementação do projeto, contribuindo assim para a minimização dos riscos e o sucesso do projeto.

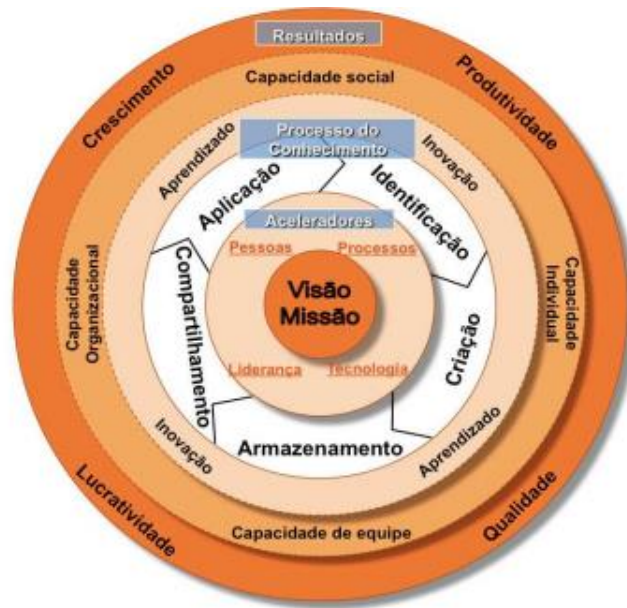
Por fim, na etapa final de implementação se analisa todos os fatores envolvidos no processo do PGC, discutindo-se os fatores de sucesso e propondo soluções para os elementos limitantes. São definidas estratégias de avaliação contínua dos processos, contemplando o estabelecimento de pontos de verificação e monitoramento através de indicadores.

#### **2.1.6. Modelo de Gestão do Conhecimento**

A literatura atual conta diversos tipos de modelos que objetivam analisar o nível de maturidade da gestão do conhecimento nas empresas. Para este trabalho foi escolhido o modelo desenvolvido pela *Asian Productivity Organization* - APO. A escolha deste modelo teve como principal critério, sua ênfase de mensuração do nível de maturidade, trazendo de forma simples, inteligível e bem fundamentada teoricamente, o grau de valorização do conhecimento na organização.

A estrutura do modelo se organiza em 3 dimensões: aceleradores, processo do conhecimento e resultados. A Figura 3 mostra o framework geral da gestão do conhecimento de acordo com o modelo APO:

Figura 3 - Modelo APO de Gestão do Conhecimento



Fonte: Traduzido de *Asian Productivity Organization* (2009)

O primeiro componente do modelo é a definição da visão e missão da organização. Esta etapa inicial demonstra a real importância do alinhamento da estratégia da GC com o planejamento estratégico da empresa. Em seguida, pode-se observar a dimensão de aceleradores, que são fatores ou facilitadores do sucesso da GC, o qual é composto por liderança, tecnologia, pessoas e processos.

A liderança, em um esforço bem-sucedido para implementar a Gestão do Conhecimento, garante que os projetos de GC estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização e que estes melhorem o desempenho e forneçam os recursos necessários, sendo financeiros, tecnológicos e humanos.

A tecnologia é também um importante facilitador. A tecnologia da informação e as ferramentas de comunicação ajudam as organizações a melhor gerirem os processos de conhecimento (identificação, criação, armazenamento, intercâmbio e aplicação de conhecimentos).

As pessoas desempenham o papel mais importante na implementação da GC, já que são responsáveis por todos os processos de conhecimento. Além disso, possuem o ativo mais valioso de uma organização: o conhecimento tácito. Logo, as iniciativas de GC devem se concentrar na aprendizagem individual para melhorar o desempenho dos funcionários, aprimorando assim, a atuação da equipe e da organização.

Finalmente, os processos assumem papéis muito influentes, pois a forma como as organizações gerem o conhecimento na gestão de processos é um fator decisivo para a melhora do desempenho.

Além da dimensão de aceleradores, o modelo conta também com a dimensão de processos de conhecimento, baseados em cinco etapas: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação. Este processo refere-se ao desenvolvimento do conhecimento e seus processos de conversão. Por fim, a última dimensão de resultados, que diz respeito à produtividade, a produtos e serviços de qualidade, a rentabilidade/lucratividade e ao crescimento organizacional.

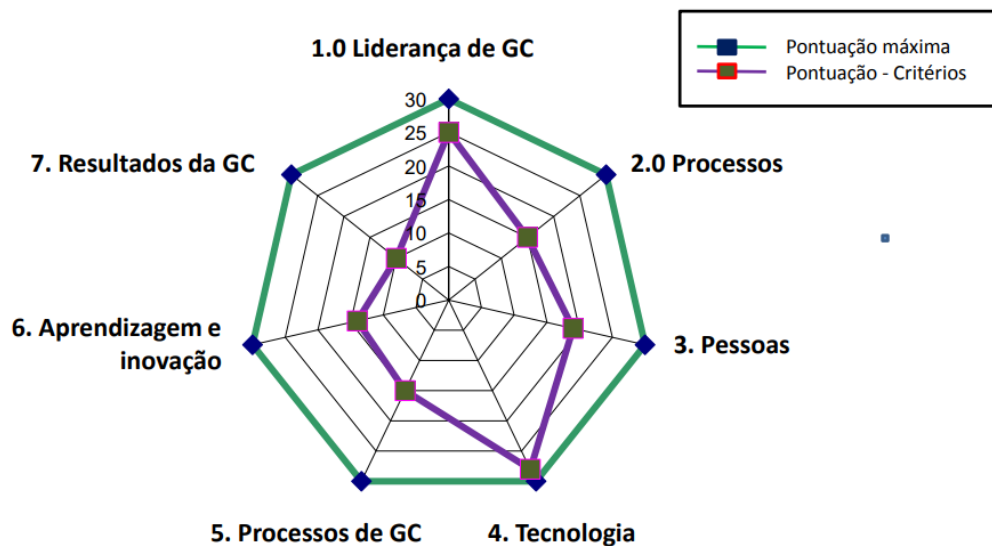
Assim, a mensuração da GC nesse modelo, se dá através de 7 categorias, sendo que para cada uma existe um conjunto de critérios que devem ser analisados e classificados de acordo com a escala Likert. As categorias são:

1. Liderança para a gestão do conhecimento (*KM Leadership*): compreende a condução de iniciativas de gestão do conhecimento, proporcionando um alinhamento com a estratégia da organização, o suporte e os recursos para implantação.
2. Processos (*Process*): analisa como o conhecimento é utilizado na gestão, implementação e melhoria dos processos de trabalho chave (processos de apoio, finalísticos e críticos).
3. Pessoas (*People*): avalia a capacidade da organização em criar e manter a cultura com foco no conhecimento, ambiente colaborativo com compartilhamento do conhecimento em toda organização e práticas de GC onde as pessoas são o elemento principal. Analisa a cultura de aprendizagem da organização, focando na participação, cooperação e conhecimento do pessoal.
4. Tecnologia (*Technology*): examina a habilidade da organização de desenvolver e prover soluções de suporte à GC criando ambientes colaborativos de compartilhamento do conhecimento em toda organização. Analisa a qualidade dos sistemas de “*hardware*” e “*software*” e a qualidade dos dados, informações e conhecimento.
5. Processos de conhecimento (*Knowledge Process*): Avalia a capacidade da organização em identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento.
6. Aprendizagem e inovação (*Learning & Innovation*): determina a habilidade da organização em encorajar e apoiar processos sistemáticos de aprendizagem e inovação.
7. Resultados da gestão do conhecimento (*KM Outcomes*): identifica resultados da gestão do conhecimento em dois níveis esperados: melhoria das capacidades dos indivíduos,

equipes e programa e aumento da produtividade e qualidade nos resultados, contribuindo com o desempenho e reconhecimento da organização.

Como parte do diagnóstico, o modelo conta com uma ferramenta de mensuração, onde destaca, a partir da pontuação atribuída nas dimensões, um radar apontando as dimensões em que a empresa apresenta mais força e as que precisa concentrar esforços e melhorar. Os resultados de cada área são divididos em um plano chamado diagrama de radar, exemplificado na Figura 4, onde expressa os valores obtidos com o questionário.

Figura 4 - Diagrama de Radar (APO)

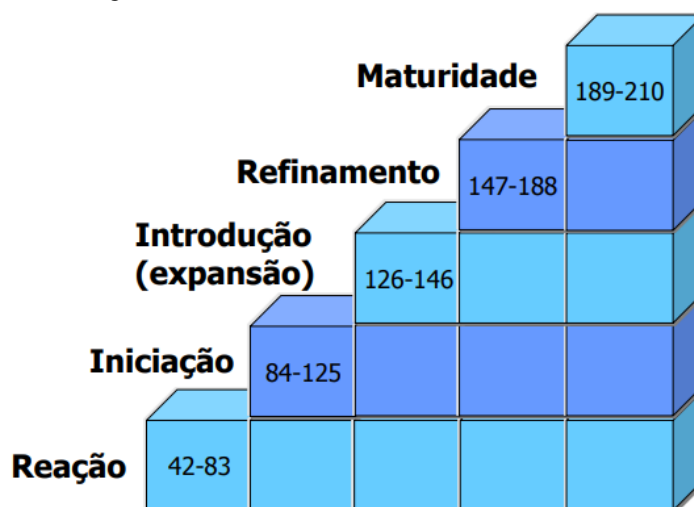


Fonte: Traduzido de *Asian Productivity Organization* (2009)

Por fim, para determinar o nível de maturidade da gestão do conhecimento em uma organização, utiliza-se a soma dos resultados dos questionários, comparando-os de acordo com a escala da *Asian Productivity Association* (APO), apresentada na Figura 5.



Figura 5 - Níveis de Maturidade da Gestão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de APO (2009)

Os Níveis de maturidade da gestão do conhecimento consistem em 5 níveis descritos a seguir (APO,2009):

- Nível 1, de Reação (42 a 83): significa que a organização não possui conhecimento sobre a GC e nem sobre a sua importância na melhoria da produtividade e competitividade. As práticas de GC não são conhecidas pela organização;
- Nível 2, de Iniciação (84 a 125): neste nível as organizações começam a conhecer sobre a necessidade de gerenciar o conhecimento e iniciam projetos piloto de GC. Nesta etapa as práticas de GC são conhecidas e implementadas isoladamente de maneira informal na organização;
- Nível 3, de Introdução/Ampliação (126 a 146): neste nível a GC é praticada em algumas áreas da organização. Nela, as práticas são utilizadas formalmente em algumas áreas da mesma;
- Nível 4, de Refinamento (147 a 188): neste nível, as organizações avaliam continuamente a implementação da GC para realizar melhoria contínua;
- Nível 5, de Maturidade (189 a 210): nesta etapa a GC está integrada na organização e as práticas de gestão do conhecimento são institucionalizadas.

Assim, tendo em vista o objetivo principal e específico deste trabalho, o modelo APO demonstra ser viável para mensurar o nível de maturidade em gestão do conhecimento.

### **3. METODOLOGIA DO ESTUDO**

Nesta seção será apresentada e explicada a metodologia e procedimentos utilizados para desenvolver o presente estudo, a fim de atender aos objetivos propostos.

Segundo a literatura, a metodologia científica pode ser organizada de diversas formas. Neste trabalho ela será classificada em 4 maneiras: natureza, objetivo da pesquisa, abordagem de análise e procedimento.

#### **3.1. NATUREZA DA PESQUISA**

Sob o enfoque da natureza, a pesquisa divide-se em básica e aplicada. A pesquisa de caráter básico, tem como objetivo a geração de novos conhecimentos para o avanço da ciência, sem necessariamente haver uma aplicação prática.

A pesquisa realizada para este estudo é caracterizada como um estudo de caso de natureza aplicada, que consiste em gerar conhecimento por meio da aplicação prática relacionada a problemas específicos. Pode ser chamada também de proposição de planos, pois busca apresentar soluções para determinadas questões organizacionais.

#### **3.2. OBJETIVO DA PESQUISA**

Segundo Castro (1976), Lakatos & Marconi (2001) existem, basicamente, três tipos de pesquisa cujos objetivos são diferentes: pesquisa descritiva, explicativa e exploratória.

A pesquisa descritiva, como indicado diretamente pelo nome, busca descrever as características de determinadas populações ou fenômenos e as correlações entre variáveis. São utilizadas para levantamento de informações, como opiniões, nível de escolaridade, gêneros e crenças.

As pesquisas explicativas ou experimentais, contam com um uso restrito dotadas de complexidade, servindo para identificar atributos ou fatores que determinam a ocorrência de fenômenos. De modo geral, são associadas ao procedimento como experimental ou ex-post facto.

Por fim, o objetivo pode ser categorizado como pesquisa exploratória, no qual se classifica o presente trabalho. De acordo com Gil (1991), pesquisas exploratórias objetivam facilitar a familiaridade do pesquisador com o problema objeto da pesquisa, para possibilitar a

estruturação de hipóteses ou tornar a questão mais clara. A pesquisa está embasada em estudos bibliográficos, estudo de caso, levantamentos e entrevistas.

### **3.3. ABORDAGEM DE ANÁLISE**

A abordagem ou metodologia se baseia em dois tipos de pesquisa: abordagem quantitativa e abordagem qualitativa. Tais abordagens têm características distintas, entretanto carregam caráter complementar, não excludente. Segundo Menga Lüdke e Marli André (1999), não existe a possibilidade de uma pesquisa ser unicamente quantitativa ou qualitativa, tendo em vista que, numa pesquisa quantitativa, ao se escolher as variáveis o pesquisador estaria utilizando aspectos qualitativos e numa pesquisa qualitativa, haveria a quantificação na escolha das variáveis a serem estudadas.

Quanto à abordagem quantitativa, pode-se caracterizar como a utilização de medidas padronizadas e sistemáticas, reunindo respostas pré-determinadas, facilitando a comparação e a análise de medidas estatísticas de dados (Thesaurus, 2019).

Quanto à abordagem de pesquisa, este trabalho se classifica como qualitativa. Nessa abordagem o objetivo é entender a explicação de algum fenômeno específico. Estudos denominados qualitativos têm o ambiente natural como fonte direta de dados, onde se há a valorização do contato direto entre pesquisador, ambiente e situação estudada.

Durante o trabalho de campo, a coleta de dados é embasada em entrevistas, gravadores ou simplesmente em anotações em blocos de notas. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa é de caráter descritivo, onde o que se busca é o entendimento do processo como um todo.

Tendo em vista sua abordagem, a pesquisa contará com a realização de entrevistas e observação assistemática como meio de coleta de dados. As entrevistas terão caráter semiestruturadas, onde existe uma lista das informações que se deseja obter, porém a estruturação da pergunta pode variar de acordo com as características de cada entrevistado. Serão entrevistados funcionários operadores de brinquedos, supervisores e gerência.

### **3.4. PROCEDIMENTOS TÉCNICOS**

Quanto aos procedimentos técnicos existem diversas classificações existentes. As mais conhecidas são: estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, levantamento, ex-post-facto, pesquisa participante, pesquisa-ação e pesquisa experimental.

O estudo de caso, se caracteriza por estar relacionado a certo caso singular visando a descoberta de fenômenos em determinado contexto. Tem seu foco na interpretação de um fenômeno específico, buscando assim retratar a realidade de maneira complexa e profunda.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já existentes, tendo como principal fonte livros e artigos científicos. Todas as pesquisas elaboradas fazem uso do caráter bibliográfico em algum momento de sua concepção, porém existem trabalhos em os dados são originados exclusivamente ou prioritariamente das referências teóricas.

A pesquisa documental se assemelha muito com a pesquisa bibliográfica, tendo como principal fator de diferença a natureza das fontes, pois nesta forma os materiais se encontram em forma bruta, ou seja, que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

O Levantamento é a pesquisa que se caracteriza pela coleta de dados através de perguntas realizadas diretamente aos indivíduos cujo comportamento se deseja conhecer. O que determina o tamanho da amostra é o tratamento estatístico que será aplicado.

Ex-post-facto é a pesquisa realizada após a observação ou ocorrência de um fenômeno ou experimento acontecer. Como não se tem o controle das variáveis envolvidas no processo, este trabalho baseia-se na observação de um fato e realiza assim suas conclusões.

A pesquisa-participante tem caráter investigativo, onde a investigação social ocorre através da forte interação entre pesquisador e o público pesquisado. Segundo Haguette (1999), esta pesquisa torna disponível a construção de conhecimentos para transmissão aos indivíduos envolvido afim de obter mudança do ambiente observado.

De acordo com THIOLENT (1986, p.14), pesquisa ação é:

um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

A pesquisa experimental tem como objetivo estudar as causas e efeitos de certo fenômeno. O pesquisador inicialmente estabelece um objeto de estudo, seleciona as variáveis que seriam capazes de influencia-lo, define mecanismos e formas de controle e de observação dos efeitos causados pelas variáveis selecionadas sobre o objeto pesquisado.

Neste trabalho os procedimentos técnicos consistiram na utilização de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Através do embasamento teórico relacionado à gestão do conhecimento foram possíveis o estudo e a interpretação de tal fenômeno no âmbito específico da operação de um parque de diversões, buscando retratar a realidade de maneira complexa e profunda.

### **3.5. LIMITAÇÕES DO TRABALHO**

Este trabalho tem como principal objetivo analisar e diagnosticar a Gestão do Conhecimento no parque de diversões Nova Nicolândia, se limitando apenas ao setor de operações de brinquedos. Ainda assim, o estudo mostrará que mesmo limitando-se a um setor específico, as práticas são capazes de desenvolver os colaboradores acerca da filosofia de troca de informações, levando todo conhecimento para suas demais atividades consequentemente.

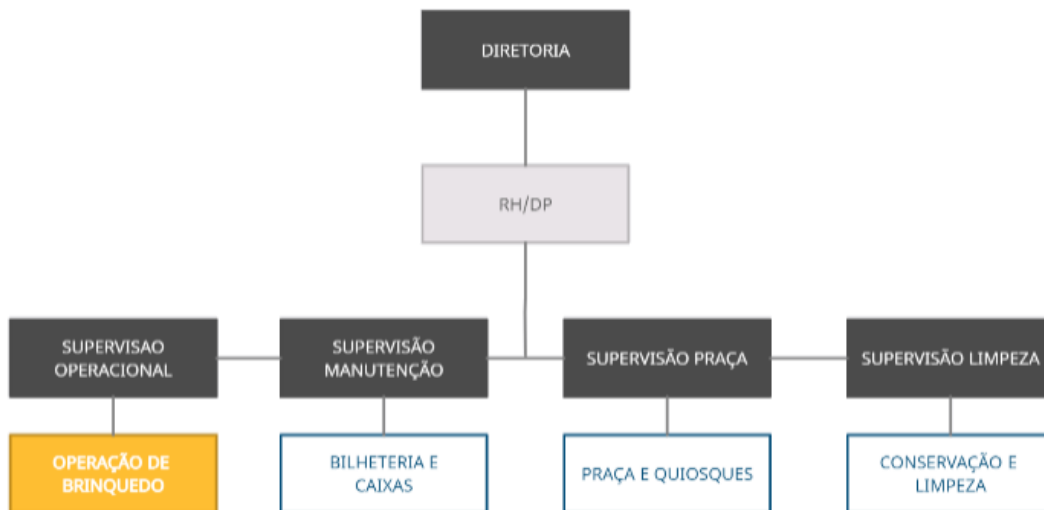
## 4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Localizado no maior parque urbano da América Latina (Parque da Cidade), o parque de diversões Nova Nicolândia é uma das principais atrações da capital do Brasil compondo o conjunto de organizações relevantes para a cultura local. Fundada em 1978 por Antônio Hilário de Souza, a empresa familiar, hoje, é administrada pelos dois filhos Marcelo Márcio e Marco Antônio.

A organização além da sede principal, conta com um parque itinerante chamado Max Land Park, que percorre todo o entorno de Brasília. Para o presente estudo, será considerado apenas o estabelecimento principal situado no Parque Sarah Kubitschek.

A Nova Nicolândia conta com uma estrutura funcional simples, dividida em diretoria, departamento de pessoas, comercial e supervisão. As supervisões se dividem em operacional, atendimento ao cliente, praça de alimentação e manutenção. A estrutura pode ser observada através do organograma proposto pela empresa (Figura 6).

Figura 6 - Organograma Funcional da Nova Nicolândia



Fonte: Autoria Própria (2022)

Nesse sentido, tendo a visão macro da estruturação da empresa, como mencionado anteriormente na seção de limitações de pesquisa, vale ressaltar que o presente trabalho objetiva analisar o gerenciamento do conhecimento na área operacional do parque e suas dependências.

#### 4.1. OPERAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A operação do parque conta com 1 diretor de operações, 2 supervisores e 38 colaboradores. O processo operacional, pode ser dividido em 3 etapas: abertura, desenvolvimento e encerramento.

A abertura, é uma etapa extremamente importante, pois nela são realizadas atividades que impactam diretamente o desempenho geral do parque. O sucesso ou fracasso da operação depende totalmente de como a abertura foi realizada. Esse processo, é composto por atividades executadas pelos supervisores e operadores que envolvem o controle de frequência, distribuição dos colaboradores nos brinquedos, realização do checklist de segurança e reprodução da vinheta de abertura.

O desenvolvimento engloba todas atividades necessárias para garantir o funcionamento adequado da operação até o encerramento. Nesta etapa são realizadas a atualização do quadro de colaboradores, redistribuição quando necessário, elaboração e realização do revezamento periódico dos funcionários e resoluções de problemas emergenciais.

O encerramento, assim como a abertura, desempenha um papel fundamental no processo operacional. Este processo final envolve o fechamento de filas, que quando mal executado gera grande indignação dos clientes. Além disso, é realizada a reprodução da vinheta de encerramento e a vistoria final dos brinquedos.

A empresa conta com 27 atrações, sendo categorizadas em atrações radicais, familiares e infantis. Nas tabelas a seguir podem ser observados o detalhamento das atrações e categorias, bem como a quantidade mínima de operadores para seu funcionamento adequado.

Tabela 1 - Detalhamento das Atrações Radicais

<b>ATRAÇÕES</b>	<b>Nº ATENDENTES MIN.</b>	<b>CATEGORIA</b>
Crazy Dance	2	Radical
Colossu's Loop	3	
Disko	1	
Super Frisbee	2	
Tapis Volant	1	
Roller Coaster	2	
Sky Flyer	1	

Fonte: Autoria Própria (2022)

As atrações da categoria radical (Tabela 1), são brinquedos que exigem maior habilidade e experiência dos colaboradores. Tendo em vista isto, há um baixo grau de rotatividade de

operadores por brinquedo, ou seja, ainda que não tenham postos fixos, estes funcionários tendem a operar a mesma atração regularmente. Nesta categoria a atração de maior complexidade é a montanha russa “*Colossus Loop*”, pois possui duas estações de trabalho, além de ter procedimentos de segurança diferentes de outros brinquedos.

Tabela 2 - Detalhamento das Atrações Familiares

<b>ATRAÇÕES</b>	<b>Nº ATENDENTES MIN.</b>	<b>CATEGORIA</b>
Grand Prix	2	<b>Familiar</b>
Minhocão	1	
Pirate Ship	1	
Spook	1	
Rock & Roll	2	
Tobogan	3	
Wave Blaster	1	
Trenzinho Tour	1	
Trem Fantasma	1	
Ferris Wheel	4	
Reino Encantado	1	

Fonte: Autoria Própria (2022)

Na categoria familiar (Tabela 2) as atrações exigem um nível de expertise intermediária dos operadores. Alguns brinquedos, no entanto, necessitam de um número maior de colaboradores atuando. É caso, por exemplo, da *Ferris Wheel* (roda gigante), em que o número mínimo de atuantes para o funcionamento são 4 pessoas. É alocado um colaborador na estação de controle para condução da roda, e outros três na estação principal para direcionar os visitantes na entrada e na saída das cabines. Para o funcionamento padrão, foi necessário adicionar um colaborador ao brinquedo, pois com o advento da pandemia, foi demandada uma agilidade maior, em virtude da necessidade da higienização do brinquedo a cada ciclo.



Tabela 3 - Detalhamento das Atrações Infantis

<b>ATRAÇÕES</b>	<b>Nº ATENDENTES MIN.</b>	<b>CATEGORIA</b>
Trem Cavalaria	1	Infantil
Mexicaninho	1	
Trem Fazenda	1	
Zip Zap	1	
Arena Elástica	1	
Magic Cup	1	
Pescaria	1	
Carrossel	1	
T-Rex	1	

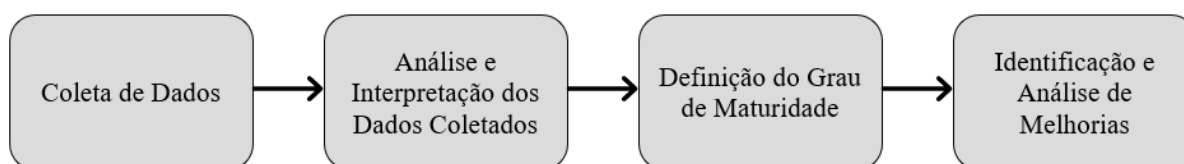
Fonte: Autoria Própria (2022)

Por fim, a categoria infantil (Tabela 3) demanda uma operação de compreensão mais branda, e por isso os novos funcionários são obrigatoriamente direcionados para iniciar suas funções neste nível. Desse modo, em todas as atrações desta categoria, apenas um funcionário é suficiente para que operação funcione de maneira correta.

## 5. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA NOVA NICOLÂNDIA

Neste capítulo será abordado o processo de análise da Gestão do Conhecimento na operação do parque de diversões Nova Nicolândia. Nesse sentido, esta etapa foi estruturada com início na descrição da coleta de dados, seguindo para a análise e interpretação dos dados coletados, definição da maturidade de GC na organização e por fim a proposição de alternativas de melhorias. As quatro etapas para o desenvolvimento deste trabalho serão descritas e detalhadas nas subseções seguintes, sendo também ilustrada na Figura 7.

Figura 7 - Fluxo das Etapas de Pesquisa



Fonte: Autoria Própria

### 5.1. COLETA DE DADOS

O modelo de maturidade proposto por este estudo foi construído a partir da coleta de informações dos operadores e gestores do Nicolândia a respeito do gerenciamento do conhecimento na operação. A análise e interpretação destas informações subsidiaram o diagnóstico do nível de maturidade de acordo com a classificação de critérios relevantes para GC.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas presenciais, onde a população considerada na pesquisa foi composta por operadores de brinquedo, supervisores e diretoria geral. A escolha dos indivíduos para entrevistas foi baseada em grau de conhecimento sobre o processo, logo, foram entrevistados colaboradores específicos de cada área da operação.

Na linha de frente, no cargo de operador de brinquedo, foram selecionados dois colaboradores mais experientes. Buscou-se a participação de indivíduos lotados em brinquedos da categoria radical, tendo em vista que para ocupar essa posição é necessário um nível mais alto de conhecimento e experiência em todas as atrações do parque.

A supervisão ocupa um papel chave nesse processo, pois tem uma visão geral sobre a operação. Além de deter um alto nível de conhecimento, é o ponto de encontro do fluxo de informações dos operadores e da alta gerência, sendo um mediador importante para esse trabalho. Foram entrevistados os dois supervisores de operações do parque.

Por fim, foi entrevistado o diretor de operações do parque, uma fonte crucial de informações, levando em consideração sua visão estratégica, detendo também dados importantes e estatísticas gerais.

As entrevistas foram baseadas no questionário desenvolvido segundo critérios pré-estabelecidos pelo modelo APO (2020, pg.286). Os tópicos mencionados foram estruturados em sete categorias: liderança, processos, pessoas, tecnologia, processo de conhecimento, aprendizado e inovação e resultados. Cada categoria é composta por critérios que analisam o gerenciamento do conhecimento em diferentes áreas e aspectos da organização.

Através das entrevistas os critérios foram avaliados de acordo com a escala Likert, cujos padrões de resposta são de notas que vão de 1 - 5, onde foram utilizadas duas escalas para melhor compreensão. A escala de pontuação 1, representada na Tabela 4, é aplicada aos critérios de 1 a 6 (itens 1-36) e para o critério 7 (itens 37 e 38).

Tabela 4 - Escala de Pontuação 1

Situação Atual	Notas
As ações descritas são muito bem realizadas	5
As ações descritas são bem realizadas	4
As ações descritas são realizadas de forma adequada	3
As ações descritas são mal realizadas	2
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1

Fonte: Autoria Própria (2022)

A segunda escala de pontuação é direcionada para o critério 7, itens 39 a 42 e pode ser observada na Tabela 5.

Tabela 5 - Escala de Pontuação 2

Situação Atual	Notas
Houve melhoria em <b>todos</b> os indicadores utilizados	5
Houve melhoria em <b>quase todos</b> os indicadores utilizados	4
Houve melhoria nos resultados da <b>maioria</b> dos indicadores utilizados	3
Houve melhoria nos resultados de <b>alguns</b> indicadores utilizados	2
A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores	1

Fonte: Autoria Própria (2022)

Cada item recebe uma nota, e ao fim de cada categoria é contabilizado um subtotal, que serão somados e correlacionados com os níveis de maturidade. Além disso, todos os pontos foram bem discutidos, possibilitando a criação de outras perguntas na medida em que o assunto foi explorado, o que resultou na coleta de maiores informações, assim, estimulando o entrevistado a contribuir de maneira mais efetiva com a pesquisa.

Para obtenção do resultado final do diagnóstico, foi realizada a média aritmética dos subtotais de cada categoria dos entrevistados e posteriormente somado todos os subtotais.

O questionário utilizado nas entrevistas semiestruturadas pode ser encontrado no Apêndice A.

## **5.2. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS**

A realização das entrevistas semiestruturadas proporcionou a identificação de aspectos imprescindíveis para serem discutidos pela gestão e equipe de liderança da organização. Com os dados obtidos foi possível evidenciar pontos onde o gerenciamento do conhecimento está precário, bem como pontos fortes da organização perante as categorias definidas para esta avaliação.

Através da análise do processo operacional do parque, foram detectados pontos críticos que contribuem negativamente com a gestão do conhecimento e informação. Abaixo estão listados os problemas identificados, reflexo das dificuldades diárias dos colaboradores envolvidos no processo:

1. Inexistência de registro e modelagem de procedimentos ou fluxos sobre as etapas necessárias para a execução do processo, tendo em vista que este é um processo complexo, que acontece sob a dependência de ações de muitos funcionários, e que depende de um amparo técnico.
2. Retenção do conhecimento tácito, não havendo um compartilhamento efetivo do conhecimento adquirido, principalmente entre os operadores de brinquedos radicais e supervisão;
3. Comunicação não clara sobre os papéis e responsabilidades de cada colaborador em meio ao processo;
4. Ausência de um mecanismo formalizado de registro de problemas e dificuldades de execução do processo, que possibilite o acompanhamento da frequência das dificuldades, e a priorização de mitigação;

5. Falta de padronização e periodicidade nos treinamentos para evolução de categoria dos operadores;
6. Inexistência de um modelo consolidado de documentação, armazenamento e compartilhamento da produção de conhecimentos acumulados de tarefas ou projetos concluídos, bem como melhores práticas e lições aprendidas disponibilizados para todos;
7. Presença de uma cultura predominante de produção individual do conhecimento e a falta de estruturas, mecanismos institucionais e incentivos para contribuição da produção coletiva e intersetorial de conhecimento.
8. Problema generalizado de comunicação entre os envolvidos no processo, seja por falta de disponibilidade de equipamentos de comunicação tempestiva ou por orientação.

Neste contexto, algumas poucas práticas de gerenciamento do conhecimento também foram identificadas. A documentação formal do processo que a operação faz uso é a notificação de medidas corretivas e a realização do checklist de segurança, onde todos os colaboradores devem preencher assim que designados para determinado brinquedo e após o preenchimento, todos os documentos são encaminhados para a manutenção onde são armazenados.

Além disso, os novos funcionários recebem uma cartilha de boas práticas, que contém código de conduta, valores da empresa e uma simples e incompleta descrição das atividades. Como ferramenta de comunicação principal, a organização faz uso do aplicativo *WhatsApp*, para informar sobre a operação no geral.

A estrutura organizacional da empresa é simples com poucos níveis hierárquicos, o que contribui para maior fluidez das informações, menor possibilidade de distorções nas mensagens e o favorecimento de um clima mais informal fomentando a partilha de ideias.

Um outro facilitador da gestão do conhecimento presente na operação é a rotação de funções. Ainda que limitado à operação, a realização de diferentes papéis, dá uma ideia mais abrangente do funcionamento geral e dos diferentes problemas de cada área funcional ou processo de trabalho.

### **5.3. DEFINIÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE**

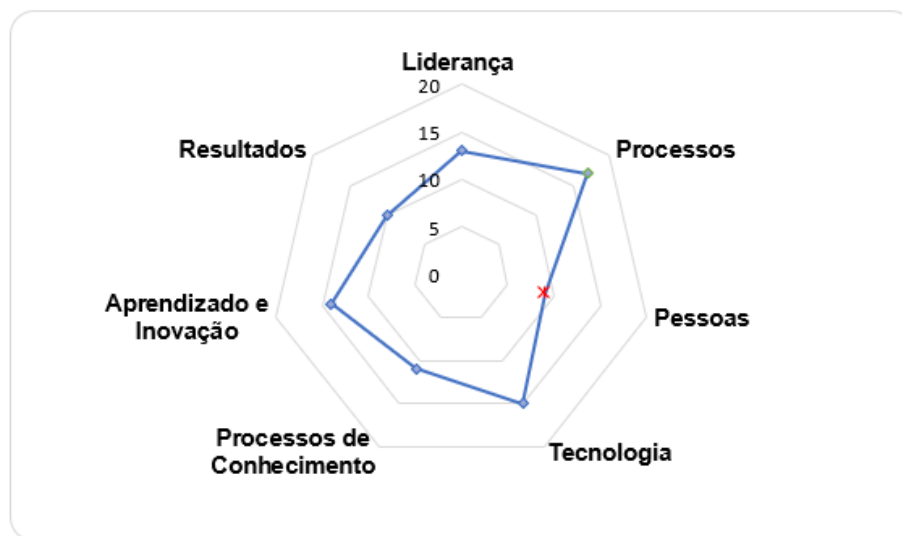
O nível de maturidade em Gestão do Conhecimento é uma escala de medida que objetiva avaliar a capacidade e o nível de preparação de uma organização em utilizar de forma adequada seus ativos intelectuais ou capital intelectual. Entende-se por capital intelectual, conjunto de

ativos intangíveis representado pelo acervo de conhecimentos e geradores do diferencial competitivo, que agregam valor à organização. (BATISTA, 2011).

Como explicitado anteriormente, o método adotado no diagnóstico de maturidade deste trabalho foi o *Asian Productivity Organization - APO*. Com o resultado dos questionários aplicados foi obtido o subtotal das pontuações de cada categoria da avaliação.

Na Figura 8 pode-se constatar a visão geral do diagnóstico de maturidade da Nova Nicolândia.

Figura 8 - Dimensões da GC na Nova Nicolândia



Fonte: Autoria própria

Pode-se notar que a organização tem um desempenho geral mediano, onde algumas áreas se destacam perante outras. Como demonstrado na Tabela 6, a categoria de Processos obteve um melhor resultado totalizando 17 pontos. Em contrapartida a categoria de Pessoas foi a mais baixa, tendo um resultado de apenas 9 pontos.

Tabela 6 - Ranking de Categorias

Categoria	Resultados	Pontuação Máxima	Ranking (1 - 7) onde 1 = maior, 7 = menor	
1	LIDERANÇA	13	30	4
2	PROCESSOS	17	30	1
3	PESSOAS	9	30	7
4	TECNOLOGIA	15	30	2
5	P. DE CONHECIMENTO	11	30	5
6	APRENDIZADO / INOVAÇÃO	14	30	3
7	RESULTADOS	10	30	6
	TOTAL	89	210	

Fonte: Autoria própria

Assim, realizando-se o somatório dos pontos das categorias, se obteve com um total de 89 pontos a conclusão de que a maturidade do parque de diversões Nova Nicolândia se enquadra no nível de Iniciação (Nível 2).

Com uma pontuação entre 84 e 125, o nível de Iniciação engloba a organização que está começando a identificar e reconhecer a necessidade do gerenciamento do conhecimento. Ainda que sem conhecer precisamente sobre o assunto, faz uso de algumas poucas práticas de GC de formas pontuais e isoladas. Vale ressaltar que apesar de estar classificada neste nível de acordo com o modelo APO, a organização detém algumas características do nível de reação (Nível 1), justificadas pelo baixo desenvolvimento de algumas medidas de GC.

No aspecto da Liderança, foi observado que apesar da empresa estar consciente da necessidade de melhorias, há uma baixa valorização do conhecimento, buscando a priorização de outras fontes de competitividade. Nesse sentido, o suporte da alta administração para iniciativas de GC é fraco ou inexistente.

Na categoria de Processos, foi encontrada uma realidade diferente das outras áreas. Apesar do conhecimento não ser devidamente priorizado, a organização gerencia seus processos de forma adequada implementando e gerenciando sistematicamente seus principais processos de trabalho para garantir que os requisitos dos clientes sejam atendidos e os resultados do negócio sejam sustentados. A empresa tem um sistema para gerenciar imprevistos e situações emergenciais, de forma a garantir operações ininterruptas, prevenir e recuperar tais infortúnios.

Ainda no critério de Processos, foram também identificadas debilidades marcantes como a falta de acompanhamento e melhora contínua, bem como a baixa consideração de novas tecnologias e o compartilhamento do conhecimento na modelagem dos processos.

O aspecto de Pessoas obteve o resultado mais crítico dentre as categorias estudadas. A inexistência de um programa de educação, treinamento e desenvolvimento de carreira na organização prejudica fortemente a construção do conhecimento, além de limitar as habilidades e as capacidades dos funcionários, distanciando assim o alcance dos objetivos gerais e um bom desempenho da operação. Além disso, o compartilhamento do conhecimento é limitado, sendo a aprendizagem retida com frequência por alguns colaboradores e não se transformando em aprendizado organizacional. Nesse sentido é frequente o conhecimento ser perdido quando há o desligamento ou indisponibilidade de um funcionário.

Na categoria de Tecnologia foi possível concluir que a organização começou a compreender o papel da tecnologia no gerenciamento das informações e conhecimentos, porém não a aplica a maioria de seus processos. Apesar de haver o estabelecimento de uma infraestrutura de TI alinhada com as metas estratégicas, diversos processos da operação fazem o uso limitado da tecnologia como melhora do gerenciamento do conhecimento. Recursos tecnológicos são subutilizados, restringindo-se apenas para realização de anúncios de informações e coleta de feedbacks através dos totens de avaliação.

Já para o critério de Processo de Conhecimento na operação o parque obteve a segunda pior classificação na análise das categorias. Este fato mostra que há grandes rupturas no processo de identificação, criação, organização e compartilhamento do conhecimento. A inexistência de documentação das atividades, falta de incentivo a partilha de informações e a falta de um monitoramento e identificação de melhores práticas contribuem fortemente de maneira negativa para o fluxo vital do conhecimento na operação.

Na categoria de Aprendizado e Inovação, foi observado que a liderança intermediária (supervisores) é orientada para utilização de novas ferramentas, ideias e cultivam o pensamento de que erros são oportunidades de aprendizado, desde que não sejam cometidos com recorrência. Apesar disso, foi identificado grande resistência a mudanças por parte da alta administração, faltando incentivo à criação e ao compartilhamento de ideias, fazendo com que sugestões vindas de outros níveis não fossem implementadas.

Como Resultados da GC, foi possível identificar que apesar da empresa deter bons resultados de performance, através da análise comparativa da obtenção de dados de referência externa e interna, a maioria dos ganhos não estão relacionados diretamente à implementação de ações da Gestão do Conhecimento.



#### 5.4. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE ALTERNATIVAS DE MELHORIAS

Através do estudo realizado e da análise dos problemas identificados anteriormente na seção 5.2, foi possível a elaboração de alternativas para melhoria do processo de gerenciamento do conhecimento na operação da Nova Nicolândia. Vale ressaltar que a Nova Nicolândia é considerada uma empresa de pequeno porte, sendo assim esperada a presença de muitos pontos ineficientes de acordo com a metodologia aplicada.

As propostas de melhorias estão listadas a seguir:

1. Desenvolvimento de um mecanismo de transferência do conhecimento baseado no treinamento em serviços para todos os processos de trabalho e brinquedos do parque. O mecanismo conterá manuais de funcionamento, grupo de comunicação geral, vídeos de problemas ocorridos, reuniões de alinhamento e debates periódicos e todas ferramentas e ações que contribuam para a criação e transferência do conhecimento.
2. Desenvolvimento de um mecanismo de guarda do conhecimento, onde serão armazenadas todas as informações referentes à operação, como a descrição das atividades de cada brinquedo, problemas ocorridos, lições aprendidas e memória técnica dos principais processos atualizados permanentemente pelos supervisores.
3. Desenvolvimento de indicadores de avaliação individual e coletiva para análise de desempenho dos colaboradores. Afim de garantir uma maior coesão organizacional, a avaliação deve ser feita segundo uma combinação de indicadores que meçam a obtenção dos objetivos da empresa e do indivíduo;
4. Disponibilização de comunicação tempestiva para todas as atrações e treinamentos para utilização correta;
5. Criação de um espaço para o colaborador no website da organização, onde cada um tenha acesso a informações e avisos gerais e pessoais, como registro de ocorrências, número de faltas e até mesmo uma comunidade de relacionamento entre colaboradores, constituindo um verdadeiro centro de partilha de conhecimento;
6. Realização de estudos de mercado onde possibilitem conhecer cada vez melhor as necessidades do cliente, sendo este fator muito importante no contexto empresarial atual caracterizado pela elevada competitividade;
7. Elaboração do registro e modelagem de procedimentos ou fluxos sobre todas as etapas da operação do parque, principalmente para os processos de abertura, desenvolvimento e fechamento;

8. Criação de uma base de dados robusta dos colaboradores da empresa em uma plataforma contendo o nome, estrutura funcional a que pertencem bem como o nível de conhecimento sobre a operação. Assim, são geradas verdadeiras bibliotecas de conhecimento;
9. Criação de modelos de recompensa de acordo com as competências aplicadas, compartilhadas e as metas alcançadas.

## 6. CONCLUSÃO

Assim, ao final desta pesquisa pode-se constatar que os objetivos definidos foram atingidos com sucesso.

Sobre o objetivo geral, de descrever e analisar a Gestão do Conhecimento e sua influência no processo de operação do Nicolândia, as entrevistas baseadas no questionário foram uma forma eficiente de demonstrar a realidade que o setor enfrenta com o processo e sua relação com a GC. Através das respostas de todos que se disponibilizaram a participar, e dos seus dados gerados, foi possível avaliar cada processo, alcançando todos os objetivos específicos definidos, possibilitando assim o cumprimento satisfatório desta meta.

Quanto ao primeiro objetivo específico, os processos da operação do parque de diversões foram analisados e avaliados com base nos critérios de liderança, pessoas, processos, tecnologia, inovação e aprendizagem, processo do conhecimento, e resultados, cumprindo efetivamente o que foi proposto. Através desta análise, foi possível atingir mais um objetivo deste trabalho, que foi a identificação de práticas da GC existentes na empresa, bem como seus gargalos.

O modelo *Asian Productivity Organization* - APO, proposto para análise e definição do nível de maturidade da Gestão do Conhecimento, foi adequado e bem-sucedido, tendo em vista que possibilitou a realização do trabalho de forma simples e objetiva. A metodologia foi aplicada de forma integral, sendo necessária apenas algumas reformulações nos critérios, sem alteração do sentido, para adequação à realidade e melhor entendimento do grupo de operadores entrevistados. Nesse sentido, os objetivos específicos de estudar o modelo nos processos da operação e de definição do grau de maturidade foram alcançados com sucesso.

Conforme apresentado nas seções anteriores, conclui-se que a organização se encontra em um nível de maturidade de iniciação (Nível 2, segundo APO), onde há o reconhecimento de que se precisa de um gerenciamento de seus ativos intelectuais, porém, não existe a utilização devida de práticas de GC. Desse modo, vale ressaltar, que para uma boa gestão do conhecimento é necessário que não só a operação esteja alinhada, mas haja também o comprometimento da alta gerência. A liderança é o motor que impulsiona a iniciativa de GC na organização.

Por conseguinte, através de todo o estudo realizado na operação, foi possível conquistar o último objetivo específico deste trabalho: identificar alternativas de melhorias para as lacunas da GC na empresa. Ao analisar os problemas e suas causas primárias, foram elaboradas propostas de melhorias que não só suprissem os gargalos identificados, mas que prevenissem e elevassem o nível de competitividade geral da organização.

Portanto, o diagnóstico e as propostas de melhorias realizados na presente pesquisa, trará à Nova Nicolândia a obtenção de informações até então inacessíveis, e estas, por sua vez, proporcionarão uma melhor tomada de decisões por parte dos gestores, que resultará na melhoria contínua dos processos e atividades desempenhadas pelos colaboradores na operação, contribuindo para que a organização cumpra seus objetivos estratégicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Guilherme Carvalho. **Modelo de gestão do conhecimento em operações da Polícia Federal como ferramenta de auxílio à tomada de decisão**. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

APO - Asian Productivity Organization. **Knowledge Management: Facilitators` Guide**. Disponível em: <[https://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39\\_APO-KM-FG.htm](https://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm)>. Acesso em 15 de março de 2022.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de et al. Strategic knowledge management: In search of a knowledge-based organizational model. **Comportamento Organizacional & Gestão**, v. 14, n. 2, 2008.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

BATISTA, Fábio Ferreira, QUANDT, Carlos Olavo, PACHECO, Fernando Flávio, TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo. Knowledge management in the public sector: Maturity levels of federal government organizations in Brazil. In: **European Conference on Knowledge Management**. Academic Conferences International Limited, 2016. p. 54. NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, Flávio Luís Leite. Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática—como elaborar TCC. **Brasília: Thesaurus**, 2016

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Curso gestão do conhecimento: teoria e boas práticas**. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral Da Administração Compact**. Elsevier Brasil, 2004.

DRUCKER, Peter F. The rise of the knowledge society. **The Wilson Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 52-72, 1993.

FIGUEIREDO, Saulo P. Gestão do conhecimento. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 2005.

GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. In: **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. 2008. p. 357-357.

GHELICHLER, BEHRUZ; EBRAHIMI, SHIMA. **Assessing readiness of the implementation of knowledge management system with the approach of the Asian Productivity Organization (APO)**. 2016.

GIL, Antonio Carlos; VERGARA, Sylvia Constant. Tipo de pesquisa. **Universidade Federal de Pelotas. Rio Grande do Sul**, 2015.

HAGUETTE, André. **Contextualização da educação escolar no Ceará**. 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade Metodologia do. **Do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LÜDKE, Menga. O professor, seu saber e sua pesquisa. **Educação & Sociedade**, v. 22, p. 77-96, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. **Industrial and corporate change**, v. 14, n. 3, p. 419-436, 2005.

OBEIDAT, Bader Yousef et al. **The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation**. International Journal Of Communications, Network And System Sciences. Jordan, p. 478-505. 14 nov. 2016.

POLANYI, Michael; SEN, Amartya. **The tacit dimension**. University of Chicago press, 2009.

- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledg: Towards a post-critical philosophy*. Chicago, Ill: The University of Chicago Press.
- RAUB, Steffen P.; PROBST, Gilbert JB. Knowledge Management und Electronic Business. In: **Handbuch Electronic Business**. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002. p. 417-441.
- ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. Administração de informação e gestão do conhecimento. **São Paulo: Piioneer Thomson Learning**, p. 53-80, 2003.
- STEWART, Thomas A. **Intellectual Capital: The new wealth of organization**. Currency, 2010
- SCHEIN, Edgar H. et al. **How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room**. 1992.
- SIMPLICIO, Camilla Carvalho. **Análise das práticas de gestão do conhecimento e da informação aplicadas a um processo do setor de perdas da distribuidora energia cearense**. 2016.
- SENGE, Peter et al. The dance of change: **The challenges to sustaining momentum in learning organizations**. 1999.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. Bookman editora, 2009.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1988.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

**MISSÃO:** Alegregar pessoas.

**VISÃO:** Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças.

**INSTRUÇÕES:** Por favor complete o formulário a seguir indicando na coluna de nota a pontuação de 1 a 5.

CATEGORIA 1: LIDERANÇA		NOTA
1.	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de acordo com sua visão, missão e objetivos estratégicos.	
2.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma Unidade Central de Coordenação da gestão da informação/conhecimento; Gestor Chefe de Gestão da Informação/Conhecimento; Equipes de Melhoria da Qualidade; Comunidades de Prática; e Redes de Conhecimento).	
3.	Recursos financeiros são alocados para iniciativas de GC.	
4.	A organização conta com uma política de proteção intelectual ( <i>copyrights</i> , patentes, GC e segurança de conhecimento).	
5.	Os gerentes e supervisores modelam os valores do compartilhamento de conhecimento e trabalho colaborativo. Eles investem mais tempo disseminando informação para equipe e facilitando o fluxo de informação horizontal entre eles e também entre a equipe e outros departamentos/divisões/unidades.	
6.	A gestão promove, reconhece e recompensa aperfeiçoamento de performance, aprendizagem organizacional e de funcionários e compartilhamento, criação e inovação do conhecimento.	
SUBTOTAL		

CATEGORIA 2: PROCESSOS		NOTA
7.	A organização determina suas competências essenciais (capacidades estratégicas importantes que gere vantagem competitiva) e as alinha para seus objetivos estratégicos e sua missão.	
8.	A organização projeta seus sistemas de trabalho e processos-chave para criar valor para os clientes e alcançar a excelência de desempenho.	
9.	São levados em consideração na modelagem de processos: novas tecnologias, compartilhamento do conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência e efetividade.	
10.	A organização tem um sistema para gerenciar imprevistos e situações emergenciais, de forma a garantir operações ininterruptas, prevenir e recuperar tais infortúnios.	
11.	A organização implementa e gerencia seus principais processos de trabalho para garantir que os requisitos dos clientes sejam atendidos e os resultados do negócio sejam sustentados.	
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de trabalho, para melhorar sua performance, reduzir variações, melhorar seus produtos e serviços e para se manter atualizado no mercado do segmento.	
SUBTOTAL		

CATEGORIA 3: PESSOAS		NOTA
13.	Os programas de educação, treinamento e desenvolvimento de carreira da organização constrói o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos funcionários, apoia o alcance dos objetivos gerais e contribui para o alto desempenho institucional.	
14.	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as práticas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	
15.	A organização tem um processo formal de mentoria, <i>coaching</i> , e tutoria.	
16.	A organização tem um banco de dados de competências da equipe.	
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
18.	Os funcionários são organizados em pequenas equipes/grupos (ou seja, círculos de qualidade, equipes de melhoria de trabalho, equipes multifuncionais, comunidades de prática) para responder a problemas/preocupações no local de trabalho.	
SUBTOTAL		



CATEGORIA 4: TECNOLOGIA		NOTA
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de tecnologia da informação – TI (Internet, Intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador	
22.	Todas as pessoas têm acesso à Internet/intranet e a um endereço de email.	
23.	As informações fornecidas no site/intranet são atualizadas regularmente.	
24.	A Intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
SUBTOTAL		

CATEGORIA 5: PROCESSO DE CONHECIMENTO		NOTA
25.	A organização possui processos sistemáticos para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento.	
26.	A organização mantém um inventário de conhecimento que identifica e localiza ativos ou recursos de conhecimento em toda a organização.	
27.	O conhecimento acumulado de tarefas ou projetos concluídos é documentado e compartilhado.	
28.	O conhecimento crítico dos funcionários que deixam a organização é retido.	
29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas em toda a organização para que não haja constante reinvenção ou retrabalho.	
30.	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, cujos resultados são usados para melhorar desempenho e criar novos conhecimentos.	
SUBTOTAL		

CATEGORIA 6: APRENDIZADO E INOVAÇÃO		NOTA
31.	A organização articula e reforça continuamente os valores do aprendizado e inovação.	
32.	A organização considera assumir riscos ou cometer erros como oportunidade de aprendizado, desde que não sejam executadas repetidamente.	
33.	Equipes multifuncionais são organizadas para lidar com problemas/preocupações que cruzam as diferentes unidades da organização.	
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	
35.	A gerência e supervisão estão dispostos a experimentar novas ferramentas e métodos.	
36.	Os indivíduos recebem incentivos para trabalharem juntos e compartilharem informações.	
SUBTOTAL		

CATEGORIA 7: RESULTADOS DA GC		NOTA
37.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	
39.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC e como resultado da aprendizagem e inovação – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços públicos	
40.	A organização aumentou sua lucratividade como resultado de melhorias de produtividade, qualidade e satisfação do cliente.	
41.	A organização melhorou a qualidade de seus produtos e/ou serviços como resultado da aplicação do conhecimento para melhorar os negócios, processos ou relacionamento com o cliente.	
42.	A organização tem sustentado seu crescimento como resultado de maior produtividade, aumento de lucratividade e melhor qualidade de produtos e serviços.	
SUBTOTAL		