

## **DESCARTE DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS DO NORDESTE DO BRASIL**

### **DISPOSAL OF KNOWLEDGE: A STUDY OF MULTIPLE CASES IN PUBLIC AND PRIVATE ORGANIZATIONS OF NORTHEASTERN BRAZIL**

Ahiram Brunni Cartaxo de Castro<sup>1</sup>; Lydia Maria Pinto Brito<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN – Rio Grande do Norte – RN – Brasil

[brunnicaastro@hotmail.com](mailto:brunnicaastro@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Potiguar – UNP – Rio Grande do Norte – RN – Brasil

[lydiampbrito@yahoo.com.br](mailto:lydiampbrito@yahoo.com.br)

#### **Resumo**

*O descarte do conhecimento é uma atividade complexa, trata da disciplina que as organizações devem ter de não acumular conhecimento que não gera mais valor à sua competência essencial. A questão de pesquisa é: como organizações públicas e privadas do Nordeste do Brasil, cujo principal recurso é o conhecimento, percebem o descarte do conhecimento? A pesquisa se justifica pela possibilidade de levantar medidas e conhecer como as organizações descartam o conhecimento, e pela ausência de trabalhos diretamente relacionados ao assunto nos principais repositórios acadêmicos da internet. O objetivo é verificar a percepção dos gestores das organizações pesquisadas sobre o descarte do conhecimento. Para isso, utilizou-se da Seção Descarte do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento proposto por Bukowitz e Williams (2002), bem como dos indicadores de Gestão do Conhecimento (GC) propostos por Brito, Oliveira e Castro (2012). Optou-se por um estudo de múltiplos casos e de campo, de abordagem quantitativo-descritiva. Os dados foram tratados em planilhas eletrônicas. Os resultados sinalizam que, para a maioria das organizações pesquisadas o descarte do conhecimento se trata de uma prática pouco presente, não se constituindo como uma rotina ou lição consolidada e formalizada.*

**Palavras-chave:** descarte do conhecimento; gestão do conhecimento; estudo de casos múltiplos.

#### **1. Introdução**

Ao longo das três últimas décadas, vários autores, postularam sobre a chegada da Sociedade do Conhecimento, sobre “o fato de o conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 05), pois o componente intelectual assumiu a supremacia, em detrimento do antigo modelo físico. (PONCHIROLI, 2012).

Porém, “O sucesso em uma economia baseada no conhecimento depende de novas habilidades e novos tipos de organizações e gerenciamento.” (STEWART, 1998, p.15). As

organizações, nesse sentido, passaram a se desenvolver a partir de suas competências essenciais, que segundo Solino (2009, p.5), “seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados.” Trata-se da capacidade de combinar, misturar e integrar recursos (entre eles o conhecimento) a produtos, serviços etc, assim como fizeram as organizações orientais na década de 70 para se diferenciarem das ocidentais.

Essa perspectiva emana das necessidades e estratégias de mercado que as organizações adotaram ao longo do tempo para se (re)adaptarem as mudanças no ambiente mercadológico e se manterem competitivas e lucrativas. Entre elas, o que se convencionou chamar Gestão do Conhecimento (GC), pois administrar o conhecimento – encontrá-lo e estimulá-lo, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo, passou a ser a tarefa econômica mais importante dos indivíduos nas organizações em qualquer parte do mundo (STEWART, 1998).

Portanto, com o objetivo de manter de forma imediata seus padrões de serviços, de lucro e competitividade, muitas organizações sejam públicas ou privadas, passaram a absorver uma panacéia de conhecimentos, muitas vezes sem verificar o valor do conhecimento que estava sendo adquirido para a organização, e o problema agora são os obstáculos psicológicos, políticos e de mensuração que devem ser superados, para que as organizações se desfaçam do conhecimento que não satisfaz mais os seus objetivos para gerar a inovação.

Segundo Brito, Castro e Fonseca (2012), o descarte do conhecimento é uma atividade complexa, pois se trata da qualidade, baseada nos aspectos estratégicos (missão, visão, valores, objetivos, metas, estratégias organizacionais), operacionais (tecnologias da informação e estruturas organizacionais) e humanos; e de selecionar na memória (repositórios) o conhecimento que não agrega valor para a organização e que dificulta a extração do conhecimento que pode gerar inovação. O descarte do conhecimento é uma atividade que requer treino/aprendizagem para que as organizações se desfaçam do conhecimento conscientemente.

Essa atividade – descarte do conhecimento pode proporcionar às organizações a oportunidade de atualizarem e perseguirem mudanças substantivas e qualitativas dos conhecimentos relacionados à sua área fim, que no caso das instituições pesquisadas envolvem conhecimentos das áreas de: ciências exatas e da terra, ciência da computação, ciências da saúde, ciências agrárias, ciências sociais e humanas e ciências da educação, conforme classificação da Tabela de Áreas de Conhecimento da Capes (CAPES, 2012). Saberes estes, fundamentais para promover o desenvolvimento regional.

Além disso, considerando-se ser a GC um conjunto de práticas gerenciais que surgiram desde as últimas décadas, é importante verificar se a gestão do conhecimento, com seus conceitos,

princípios e processos está ou não institucionalizando nas organizações práticas de descarte do conhecimento.

Diante disso, a questão principal de pesquisa é: como instituições públicas e privadas no Nordeste do Brasil, cujo principal recurso é o conhecimento, percebem o descarte do conhecimento organizacional?

A pesquisa se justifica pela possibilidade de levantar medidas quantitativas que permitam observar quais as atividades de descarte do conhecimento empreendidas pelas organizações, ou onde estão as lacunas ao descarte do conhecimento. Bem como, compreender que variáveis concorrem para o descarte do conhecimento como estratégia de inovação. O interesse pelo tema também surgiu em decorrência de uma pesquisa realizada em portais acadêmicos na internet, em que foram encontradas poucas pesquisas, e entre as encontradas, relacionam-se de forma indireta ao tema Descarte do Conhecimento, como por exemplo, sobre “Esquecimento Organizacional” e “Desaprendizagem Organizacional”.

Além disso, investigar a aplicação da GC necessita de aprofundamentos adicionais, principalmente associados aos gestores das organizações, já que são eles que conhecem o fluxo do conhecimento na organização e o utilizam para tomadas de decisões. O interesse pelo tema GC também pode ser comprovado pelo aumento da quantidade de encontros, congressos e outros eventos que se dedicam a discutir e a compartilhar experiências no gerenciamento do conhecimento em organizações privadas e públicas. Para as organizações pesquisadas, apresenta-se como um diagnóstico do Descarte do Conhecimento que poderá subsidiar futuras decisões, tornando-as mais competitivas e inovadoras.

O objetivo geral é: verificar, a partir da percepção dos gestores de instituições públicas e privadas que atuam no nordeste do Brasil, como é descartado o conhecimento.

Para a consecução desta pesquisa, optou-se por um estudo de múltiplos casos e de campo, de abordagem quantitativo-descritiva.

Além da introdução, o artigo explora no referencial teórico a perspectiva conceitual sobre Gestão do Conhecimento com foco no modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002) e nos indicadores propostos por Brito, Oliveira e Castro (2012). Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e as considerações finais.

## **2. Fundamentos teóricos**

O conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência, e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). O conhecimento se tornou fonte de poder, inovação e conseqüentemente diferenciação (STRAUHS et al, 2012).

Porém, faz-se necessário compreender que “a inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral – ou seja, quando assume uma forma coerente [...]; quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado.” (STEWART, 1998, p.61).

Nesse sentido, as organizações passaram a investir na criação e na disseminação de conhecimentos em ambiente organizacional, com foco nos indivíduos e grupos, já que a produção do conhecimento é própria da natureza humana (DAVENPORT e PRUSAK,1998; VON KROGH, ICHIJO e NONAKA,2001; TERRA,2005; STRAUHS et al, 2012).

Portanto, tem-se o reconhecimento do conhecimento tácito, ou seja, do conhecimento que reside na mente das pessoas, e que não pode ser descrito por meio de palavras por ser principalmente fruto de regras, de procedimentos, habilidades de comunicação, experiências adquiridas pela reflexão sobre erros e sucessos/insucessos do passado, crenças e compromissos, julgamentos de valor, adquirido nas redes sociais, encontros informais, bate-papos etc. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; LARA, 2004; ANGELONI, 2008; TAVARES, 2010). O conhecimento tácito é o que caracteriza esse novo contexto, pois dá origem a uma perspectiva totalmente diferente da organização – não a de simplesmente uma máquina de processamento de dados e informações – mas de um organismo vivo, capaz de se aperfeiçoar para se adaptar, utilizar de sua experiência para gerar novas expertises organizacionais e, portanto, inovar continuamente.

A inovação, nesse contexto, agrega valor aos produtos, processos e serviços e proporciona maior vantagem competitiva, que segundo Kotler (1998, p.63) “é a habilidade de uma empresa trabalhar de uma ou mais maneiras que os concorrentes não podem ou não irão trabalhar.”

Sendo assim, o valor da maioria dos produtos e serviços passa a depender principalmente de como os fatores intangíveis baseados no conhecimento – como *know-how* tecnológico, projeto do produto, apresentação de marketing, compreensão do cliente, criatividade pessoal e inovação – podem ser desenvolvidos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O desafio para as organizações, nesse cenário, é o da disciplina em não acumular o conhecimento que não gera mais valor a sua competência essencial, como estratégia da Gestão do Conhecimento organizacional.

## **2.1. Gestão do conhecimento (GC)**

A GC é o conjunto dos processos que governam a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento pelo qual a organização gera riqueza a partir do capital intelectual que reside nas pessoas. (NONAKA e TAKEUCHI,1997; STEWART,1998; DAVENPORT e PRUSAK, 1998;

BUKOWITZ e E WILLIAMS, 2002; ANGELONI, 2008; STRAUSH et al, 2012; BATISTA, 2012).

Figueiredo (2005, p. 45) afirma que “a Gestão do Conhecimento existe para ajudar a sedimentar a memória da empresa, criar instrumentos de prontidão às respostas (internas e externas), fortalecer processos produtivos, melhorar serviços e produtos oferecidos”. Com isso, torna o compartilhamento de informações e conhecimentos mais dinâmico, contribuindo para o relacionamento entre clientes, equipes, chefias e parceiros em geral, favorecendo e facilitando todo o processo desta área.

Para Strauhs et al (2012,p.56), “a Gestão do Conhecimento reúne as condições que criam a infraestrutura, física e digital, necessária ao gerenciamento de diversos conhecimentos técnicos e pessoais espalhados no interior da empresa”.

Nessa perspectiva, vários autores ao longo do tempo, contribuíram na construção de Modelos de Gestão do Conhecimento. O Quadro 1, resume algumas das principais contribuições.

Quadro 1 – Modelos de gestão do conhecimento e seus componentes

Autor do modelo	Ano	Foco do modelo
Nonaka e Takeuchi	1997	O processo de criação do conhecimento organizacional pela conversão do conhecimento tácito em explícito a partir de quatro etapas, sendo: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, do Espiral de Criação do Conhecimento e a incorporação desse conhecimento no desenvolvimento de produtos, serviços e na tomada de decisão.
Davenport e Prusak	1998	Classificação dos conhecimentos: Mercado do Conhecimento (visa rastrear o local onde se encontra o conhecimento); Geração do Conhecimento (trata da interação no ambiente de trabalho para viabilizar a partilha de informações e sua incorporação às experiências, valores, normas etc); Codificação do Conhecimento (trata da acessibilidade às diversas modalidades de conhecimento na organização); e, Compartilhamento do Conhecimento (proporcionar ambiência para trocar ideias e socialização do conhecimento tácito).
Leonar-Barton	1998	Laboratório de Aprendizagem: trata da criação de ambiente nas organizações para aprendizagem e utilização do conhecimento das pessoas e sua incorporação nas práticas e valores organizacionais através dos gerentes e do que chamou de subsistemas: Resolução de problemas nas atividades correntes, Integração do conhecimento no interior da empresa por meio de funções e projetos, Inovação e experimentos visando ao longo prazo, e Unificação das entradas dos conhecimentos externos.
Sveiby	1998	Tem por base o ativo intangível da organização, ou seja, diz respeito à capacidade de competitividade, às competências dos colaboradores e à imagem da organização percebida pelos clientes, a partir dos seguintes componentes: Competência dos Funcionários, Estrutura Interna e Estrutura Externa.
Stewart	1998	Aquisição, desenvolvimento e remodelação de capital intelectual. Como descobrir, gerenciar e desenvolver o capital intelectual por meio da simulação.
Von Krogh Ichijo e Nonaka	2001	Proporcionar uma atmosfera para o aprendizado e disseminação de informações através de condições capacitadoras. Recursos humanos, motivação de funcionários, treinamentos, qualidade, trabalho em equipe, <i>brainstorming</i> , entre outras estratégias.
Bukowitz e Williams	2002	Estruturação dos processos de GC com base no DGC (Diagnóstica de Gestão do Conhecimento), que se divide em dois processos: Tático (seções – obtenha; utilize; aprenda; contribua), e processo Estratégico (seções – avalie; construa/ mantenha e descarte).
Choo	2003	Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção.
Terra	2005	Avaliação da GC considerando-se as dimensões da prática gerencial. Elementos

		construtivos: metas de conhecimento, identificação, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, preservação e avaliação do conhecimento.
Leite e Costa	2007	Os processos de comunicação científica: Identificação/mapeamento, Aquisição, Armazenagem/organização, Compartilhamento e Criação.
Schlesinger et al	2008	Propiciar às organizações públicas um caminho para a compreensão, análise, identificação e implementação do processo de criação e troca de conhecimento, com fundamento em três pilares, sendo: bases teóricas sobre a criação e compartilhamento do conhecimento, elementos sobre a aprendizagem em comunidades de práticas e identificação de estilos cognitivos.

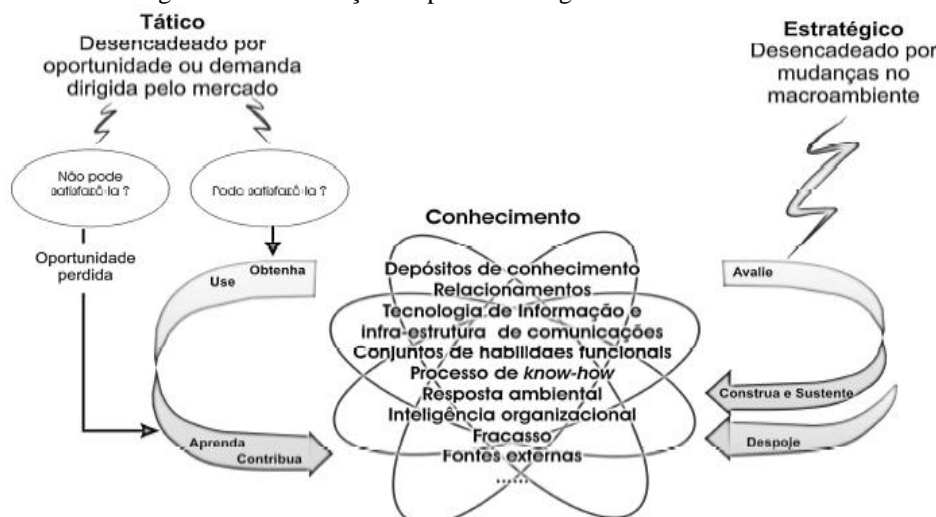
Fonte: Adaptado de Brito, Castro e Oliveira (2012); Strauhs et al (2012); Leite e Costa (2007); Schlesinger et al (2008)

Diante dos modelos apresentados no quadro acima, considerando-se o objetivo da pesquisa, optou-se pela abordagem de Bukowitz e Williams (2002) que propõe o DGC – Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, como ferramenta de verificação da estrutura do processo de GC, que no caso deste estudo se deteve na Seção Descarte. É um modelo que provoca o pensamento sobre os elementos que possam envolver e serem combinados para criar uma abordagem exitosa da GC nas organizações, a partir das mudanças desencadeadas por oportunidades ou demandas dirigidas pelo mercado e pelo macro ambiente (aspectos demográficos, científicos, tecnológicos e ecológicos, físicos, políticos, econômicos, sociais e culturais). Além disso, o modelo possibilita a criação de uma medida de base que pode ser utilizada para rastrear o desempenho das organizações e dá a possibilidade de mapear os caminhos que já foram percorridos e que produziram benefícios através do conhecimento, semelhante ao objetivo desta pesquisa.

## 2.2. Diagnóstico da gestão do conhecimento (DGC)

A “Seção Descarte” do modelo de Bukowitz e Williams (2002) se enquadra no processo estratégico da Gestão do Conhecimento, conforme Figura 1, pois visa avaliar/julgar continuamente o conhecimento existente na organização, a partir das mudanças desencadeadas pelo macroambiente, em comparação com as necessidades futuras de conhecimento que poderão manter competitiva as organizações no mercado.

Figura 1 – Estruturação do processo de gestão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002)

A palavra descarte está ligada a “despojar”, conforme se visualiza na Figura 1, e deriva do verbo “descartar”, que segundo o Dicionário Larousse (1999), considerando-se que o verbo foi pouco encontrado dentro da visão administrativa desejada, significa retirar ou pôr de lado para determinado fim ou por não apresentar serventia, desconsiderar (algo); pôr à parte (alguma coisa que não mereça atenção); rejeitar, desembaraçar-se, desvencilhar (-se).

No contexto da gestão das organizações, “assim como a maioria das pessoas tende a acumular, as organizações também acham difícil abandonar as atividades e os recursos que outrora produziram resultados valiosos.” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 337).

Após consultar referências sobre o tema, ficou evidenciado que o descarte do conhecimento ainda não é uma prática consolidada ou uma lição aprendida nas organizações brasileiras, sejam privadas ou públicas, aliás, se trata de uma prática quase ausente nas organizações, cujos focos ainda permanecem na melhoria do desempenho organizacional por intermédio da criação, retenção, compartilhamento e disseminação do conhecimento, bem como, nas questões relacionadas à cultura e estrutura organizacional, treinamento e capacitação, e temas que tratam do software e desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação. (BATISTA, 2005, 2012; BRITO, 2005; NETTO, 2005; TERRA, 2005; SCHLESINGER et al, 2008; TAKAHASHI e FISCHER, 2009; BRITO, OLIVEIRA e E CASTRO, 2012; STRAUHS, 2012; WOSZEZENKI et al, 2012).

Igarashi et al (2008); Schlesinger et al (2008); Fernandez e Sune (2009); Hou (2012); Brito, Oliveira e Castro (2012) ratificam, quando colocam que a investigação científica sobre a Gestão do Conhecimento no Brasil tem se concentrado nos processos de criação de conhecimento, uso e transferência, dedicando pouca atenção aos estudo de descarte, desaprendizagem ou esquecimento organizacional, e isso tem causado um crescimento científico heterogêneo entre aprendizagem e esquecimento organizacional. Ou seja, o foco das organizações ainda está no processo tático da GC, aquele que trata da aquisição do conhecimento para resolução dos problemas do dia a dia.

Costa et al (2009); Silva et al (2009); Dihl et al (2010), também colocam que poucas organizações parecem empreender esse passo da GC com uma visão clara ou um processo estabelecido que propicie a atualização ou o alinhamento do conhecimento com a estratégia do negócio, de modo que possa favorecer a inovação contínua.

Netto (2005) e Muller et al (2012), em estudos com organizações brasileiras que alegaram ter instituído a gestão do conhecimento; sobre o descarte do conhecimento, encontraram que essa atividade não existe como uma rotina estabelecida ou formalizada e que esta é uma atividade, de forma geral, pouco praticada; e ainda, que os programas de capacitação, após sua fase de maior importância, uma vez disseminado o conhecimento entre os principais especialistas das organizações, o conhecimento deixa de fazer parte do circuito formal das capacitações, mas continua a integrar os repositórios das organizações.

### 2.1.1. Esquecimento organizacional e desaprendizagem organizacional

Entre as poucas pesquisas encontradas, indiretamente relacionadas com o tema Descarte do Conhecimento, Remor et al (2010) colocam a atividade de descartar conhecimento como uma função de “esquecimento organizacional”, ou seja, os autores citam que o esquecimento de conhecimento pode dar lugar na Memória Organizacional (MO) ao uso conhecimentos novos. Segundo os autores, o esquecimento também é uma forma de evitar que conhecimentos incompatíveis entre si e com a organização sejam incorporados nos repositórios, ou seja, é a perda inadvertida de rotinas organizacionais (TSANG e ZAHRA, 2008).

Strauhs et al (2012, p.79) colocam que, “a MO será eficiente quando (...) evitar o arquivamento de muitos documentos sem contexto [...]”. Ou seja, é quando se viabiliza, através da MO, uma seleção útil e dirigida dos conhecimento guardados para os objetivos da organização.

Barreto (2007) acrescenta que, o esquecimento é uma qualidade da memória, que a preserva e a mantém saudável, e a memória somente funciona porque é dada a capacidade de esquecimento.

Decarolis e Deeds (1999) introduzem outros dois conceitos nesse contexto, o de Estoque de Conhecimento (EC) e Fluxos de Conhecimento (FC), como sendo componentes do esquecimento organizacional, pois somente existe MO por que existe o EC. Para os autores, o EC é a função de acumulação de ativos de conhecimento dentro da organização; enquanto o FC se relaciona com o uso do conhecimento entre diferentes partes da organização ou entre agentes externos da organização, e que podem ser assimilados e transformados em atividades de conhecimento.

Para exemplificar a relação entre Estoque e Fluxo do Conhecimento, Dierickx e Cool (1989), apresentam uma classificação diferente para os fluxos do conhecimento a partir da metáfora da banheira. A metáfora demonstra que: o balanço da água está indicado pelo nível de água na cuba e o seu nível dependerá dos fluxos de água para dentro da banheira (através da torneira) e os fluxos de água para fora da banheira (através do vazamento). A partir disso, os autores e Decarolis e Deeds (1999) postularam que, o estoque de conhecimento de uma empresa pode ser aumentado por fluxos adicionais de conhecimento (aprendizagem) ou diminuído pela depreciação (descarte) causado pelos próprios fluxos do conhecimento.

Portanto, o esquecimento organizacional é uma qualidade da MO de perder, de forma inadvertida/acidental ou através de uma seleção útil/intencional, conhecimentos incompatíveis com os objetivos organizacionais.

Para Muller et al (2012), o descarte do conhecimento é o que chamou de “Desaprendizagem Organizacional”. Segundo Tsang e Zahra (2008), se trata do descarte de velhas rotinas para abrir caminhos para novas, ou mesmo do descarte de MO, e esse processo fomenta a aprendizagem organizacional. Pressupõe a inserção de novas rotinas no lugar do que foi descartado e envolve



mudanças cognitivas e comportamentais dos trabalhadores para vencer as barreiras culturais ao descarte do conhecimento que não agrega mais valor.

No entanto, autores como Tsang e Zahra (2008); Easterby-Smith e Lyles (2011) diferenciam Desaprendizagem Organizacional de Esquecimento Organizacional, apesar de ambas as estratégias eliminarem o conhecimento que não agrega mais valor. Sendo o primeiro, o descarte planejado, às vezes intencional e consciente, enquanto o segundo ocorre de uma forma não necessariamente planejada ou pretendida, mas ambos tratam do descarte como uma atividade da MO.

### **2.1.2. Descarte do conhecimento**

O Descarte do Conhecimento propriamente dito, segundo Bukowitz e Williams (2002), é a fase de despojamento do conhecimento que não gera mais valor para a organização e se acumula nas bases do conhecimento (estoques de conhecimento), dificultando-se a seleção daquele que pode ser utilizado e que realmente gera vantagem competitiva e inovação, pois, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento adquirido torna-se obsoleto tão logo é criado, tornando-se necessária a criação contínua de novos conhecimentos, seja inovando ou desenvolvendo novas tecnologias, para que a empresa sobreviva e cresça no ambiente competitivo atual e de controle social. Nesse contexto, a incapacidade de descartar pode se tornar uma fraqueza crítica de muitas organizações (HEDBERG, 1981).

Portanto, o descarte do conhecimento é uma competência que pode ser desenvolvida pelas organizações através dos sistemas e tecnologias da informação, especialistas do conhecimento, criação de critérios de julgamento de conhecimentos etc., e se reveste de importância na sociedade cujo principal recurso é o conhecimento, em virtude dos obstáculos cognitivos e comportamentais que devem ser superados, para que as organizações se desfaçam do conhecimento estocado sem culpa, gerando espaço em seus repositórios para novos conhecimentos que podem viabilizar a inovação e a vantagem competitiva.

Para Choo (2003), o descarte do conhecimento é uma forma de empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade; e focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

Bukowitz e Williams (2002) a partir dos seus estudos alertam que, as organizações sem treinar ou criar uma consciência sobre o assunto, acabam descartando propriedade intelectual inconscientemente, jogando-se – o conhecimento, fora como se jogava os ativos tangíveis, muitas vezes com uma sensação desfavorável de que estão se despojando de mais do que podem se dar conta, como pode ocorrer no processo de Esquecimento Organizacional.

As autoras colocam como exemplo, alguns gerentes de nível médio que atuavam entre a linha de frente e os executivos, considerados “sacrificáveis”, revelaram-se na sua ausência vitais avaliadores do conhecimento. Como foi no caso do legado da reengenharia e do enxugamento que “resultou em uma drenagem cerebral séria para muitas organizações, [...] sendo duas formas básicas: 1- pessoas experientes vão embora por iniciativa própria; 2 - pessoas experientes são criticadas como parte de uma iniciativa de enxugamento indiscriminada.” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 21).

Segundo as autoras, as organizações não percebiam que o papel dos gerentes intermediários era filtrar e dar sentido ou transformar a informação coletada na linha de frente em soluções para os problemas do dia-a-dia das organizações. E, “depois de cometer dispendiosos erros por ignorar a importância do conhecimento, muitas empresas estão agora lutando para entender melhor o que sabem, o que precisam saber e o que fazer a esse respeito.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p X).

Portanto, conforme Popadiuk (2009) o descarte do conhecimento deve ser utilizado de forma estratégica, proposital e consciente, e não em reação a uma crise, como geralmente ocorre, e o descarte do conhecimento é uma forma de Desaprendizagem Organizacional.

### **2.1.3 Práticas de descarte do conhecimento**

Bukowitz e Williams (2002) citam como práticas de descarte do conhecimento: vender, licenciar e doar uma patente; descartar ou vender um negócio não-alinhado (desfocado da competência essencial da organização); terceirizar um processo funcional ou operacional; retrainar, remanejar ou demitir indivíduos com habilidade obsoletas ou inadequadas; substituir ou requalificar os sistemas de Tecnologias da Informação e determinar parcerias, alianças e contratos.

Segundo Remor et al (2010) o descarte do conhecimento também pode ocorrer de forma proposital através do que chamou de “esquecimento proposital”, que acontece quando algum tipo de conhecimento é propositalmente removido da memória organizacional.

O descarte do conhecimento também trata da disciplina que as organizações devem ter em não absorver, de não ir a uma direção somente porque todos estão indo, ou seja, ceder à resposta submissa de acrescentar uma especialização porque a concorrência está indo naquela direção. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002). “Isso pode ser realizado pela perseguição de estratégias de não-absorção, como trabalhar com o que você já tem ou tomar emprestado o material alheio” (p.344).

Davenport e Prusak (1998) ratificam essa tendência e sugerem alternativas de aquisição do conhecimento que não onerariam a MO, entre elas: aluguel do conhecimento, troca de direitos autorais, fusão de ideias e experiências, por exemplo.

Isso força as organizações a conceber maneiras novas e criativas de perseguirem seus objetivos estratégicos ao ter que criar novos conhecimentos para manter-se na sua competência essencial.

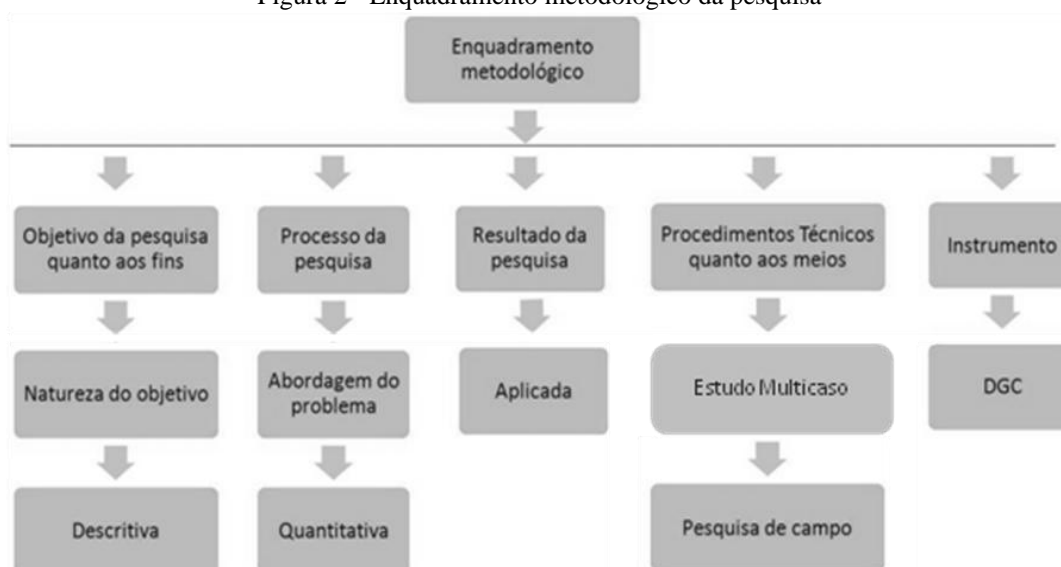
Nonaka e Takeuchi (1997) ainda colocaram que Drucker, já na década de 80 havia levantado a importância das organizações estarem preparadas para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e se preparar para o novo através dos seguintes pontos: (1) melhoria contínua de todas as atividades já existentes; (2) desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos; e (3) inovação contínua como um processo organizado.

A consolidação desta pesquisa pode ser mais bem compreendida por meio dos procedimentos metodológicos e da análise dos resultados que se seguem.

### 3. Metodologia da pesquisa

A pesquisa tem seu enquadramento metodológico conforme o descrito na Figura 2. Sendo quanto à forma de abordagem do problema foi classificada como quantitativa (GIL, 2006), pois torna mais consistente a análise da Seção Descarte do DGC, já que envolve métodos estatísticos com quantificação de variáveis com o objetivo de obter respostas para o problema de pesquisa. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, conforme Roesch (1999); Yin (2010) a pesquisa é classificada como pesquisa de campo e de casos múltiplos, pois viabiliza a comparação entre unidades distintas estudadas, permitindo-se o aprofundamento na interpretação dos fatos, explicações inerentes e conclusões envolvendo-se as unidades pesquisadas. Utilizou-se do método descritivo, que conforme Gil (2006); Vergara (2007) permitiu a descrição das características da amostra pesquisada e o estabelecimento de relações entre as variáveis da pesquisa.

Figura 2 - Enquadramento metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

A população compreendeu gestores envolvidos nos níveis operacional, tático e estratégico das organizações estudadas, conforme descrito no Quadro que segue. A escolha dos gestores como público alvo se justifica, pois, são eles que conhecem o fluxo do conhecimento na organização e o utilizam para tomadas de decisões.

Pretendia-se realizar um senso, no entanto, em uma das organizações, devido a viagens a trabalho e afastamentos dos servidores/funcionários nem todos participaram da pesquisa.

Quadro 2 – População e representatividade dos respondentes

População	Percentual de participação na pesquisa	Período de coleta dos dados
Organização 1 (O1)	Compreendeu 90% dos 40 gestores da organização (Chefes, Coordenadores e Diretores)	Janeiro a março do ano de 2012
Organização 2 (O2)	Compreendeu 100% dos 100 gestores (Diretores, Gestores e Chefes)	Agosto a Outubro de 2011
Organização 3 (O3)	Compreendeu 100% dos 38 gestores (Diretores e Coordenadores)	Novembro e Dezembro de 2011
Organização 4 (O4)	Compreendeu 100% dos 30 gestores (Gerentes, Supervisores e Compradores)	Agosto a Outubro de 2012

Elaborado pelos autores

A estratégia utilizada para a aplicação e coleta do instrumento de pesquisa foi por solicitação através de endereço eletrônico (email), além de entrega e recebimento pessoal do questionário impresso com os gestores das organizações pesquisadas. O instrumento de coleta de dados que foi utilizado para atingir os objetivos desse estudo é o questionário desenvolvido pelas autoras Bukowitz e Williams (2002), sendo utilizada apenas a Seção Descarte do modelo, que busca identificar como a instituição descarta o conhecimento que não agrega valor ao negócio, compatível com os objetivos desse estudo. O questionário é composto por 20 (vinte) questões fechadas. Também foi utilizado um questionário de levantamento de dados sócio-demográficos.

Para cada pergunta do questionário, Bukowitz e Williams (2002) adotam uma escala de respostas gradativas com intensidade crescente de 1 a 3 pontos, variando de fraco a forte e a interpretação da pontuação dos resultados obedece ao critério: quanto maior o percentual obtido nas respostas, melhor o desempenho.

Bukowitz e Williams (2002) adotam como padrão aceitável de gestão do conhecimento uma pontuação média entre 30 a 70% para cada seção.

Todos os itens correspondentes às questões fechadas dos questionários foram tabulados utilizando-se planilhas eletrônicas, obtendo-se os cruzamentos entre as variáveis de interesse para análise, que são apresentadas através de tabelas com a frequência das respostas e média percentual.

Para aprofundamento da análise da Seção Descarte do DGC, foram atribuídos indicadores de GC às questões do instrumento de pesquisa. Ou seja, a partir do instrumento de coleta de dados (questionário testado e validado metodologicamente), foram atribuídos Itens Avaliativos

Específicos (Indicadores de GC) construídos a partir da literatura pesquisada, que foram transformados em uma escala de valores adequada para análise e mensuração.

Quadro 3 – Constructos da seção descarte

Indicadores de GC	Conceituação	Questão
Avaliação do conhecimento	Avaliação do conhecimento construído se pode ser utilizado de outras maneiras ou descartado com os componentes que contem. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	5,13,16
Processos de gestão do conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do conhecimento	A organização tenta perseguir atividades de valor mais alto ou alocar as pessoas nas habilidades e <i>expertises</i> certas antes de pensar em demiti-las. Tem a capacidade de se re-instrumentar antes de empregar novas habilidades com um novo grupo de trabalhadores do conhecimento, analisando-se o impacto da perda pessoas com conhecimento estratégico importante (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	2,7, 10,13,16,17, 20
Papéis de gestão do conhecimento	Participação em grupos de pesquisa sobre o ramo de negócio da organização ajudando a decidir a necessidade de aquisição do conhecimento (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	6
Parceria	Construir alianças com outras organizações com a inclusão de pessoal como aprendizes para determinar a necessidade de aquisição de novos conhecimentos ou <i>expertises</i> para manter nossa base de conhecimento atualizada (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	11,12,19
Processo decisório	Refletir sobre o quanto podemos alavancar o conhecimento adquirido, sobre o descarte planejado do conhecimento, recusar trabalhos se não construir conhecimento que agregue à organização e sobre terceirizar habilidades que não sustentam a competência essencial da organização (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	1,3,8,13,14,15
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	Reconhecimento do impacto sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso quando da partida de pessoas chaves da organização. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).	10,20
Compartilhamento do conhecimento/ Comunicação/ Relacionamento	Capacidade de compreender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes da automatização das tarefas e tratar as pessoas afetadas com dignidade e respeito para manter a nossa base de conhecimento intacta (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	2,4,9,19
Simulação/jogos/ inovação/ resolução de problemas	Preferir utilizar os recursos e as habilidades construídos localmente para testar ou viabilizar novas idéias de negócio (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).	18

Fonte: Adaptado de Brito, Castro e Oliveira (2012)

#### 4. Caracterização das organizações pesquisadas

A organização 1 (O1) é uma instituição pública de educação não-formal fundada em 1955 que atua com assistência técnica e extensão rural, tem com o intuito executar políticas públicas que beneficiam as famílias dos agricultores. Sua missão é contribuir para a promoção do agronegócio e do bem-estar da sociedade, através do serviço com qualidade para o desenvolvimento sustentável. Trata-se de uma alternativa diante das dificuldades de construir uma educação escolar para sociedade rural. Portanto, priorizou-se a educação não escolar (não formal), por meio dos servidores públicos da extensão rural – denominados extensionistas rurais, cujo conhecimento e prática em diversos assuntos (agricultura, pecuária, economia, educação, nutrição etc.), possibilitavam dirimir questões do interesse dos agricultores (CASTRO, 2011).

A organização 2 (O2) é um hospital universitário público, fundado em 1955, que busca promover o desenvolvimento das comunidades através da produção do conhecimento que contribua

com a qualidade da Educação e da Saúde, a formação de profissionais de saúde, o intercâmbio científico e técnico com instituições congêneres nacionais e estrangeiras, a extensão de serviços à comunidade numa perspectiva de troca de saberes integrada à política do Sistema Único de Saúde etc. Sua missão é gerar, sistematizar e socializar o conhecimento e saber produzidos nas áreas de saúde e áreas afins, com atuação nas áreas de cirurgia experimental, medicina nuclear, medicina familiar e comunitária, clínica médica, clínica cirúrgica e psicofarmacologia (OLIVEIRA, 2011).

A organização 3 (O3) é um centro universitário privado, fundado em 1970, que visa a qualidade intelectual da formação de seus alunos, com a qualidade do atendimento às necessidades, aos anseios e às expectativas da sociedade, formando-se profissionais competentes e capazes de encontrar soluções criativas para os problemas locais, regionais e nacionais. Sua missão é entender o educando e atendê-lo por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para sua inserção no contexto social sobre o qual deverá atuar como agente transformador nas áreas de Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Exatas e Saúde (BOLSON, 2012).

A organização 4 (O4) é uma empresa de economia mista do ramo de energia, com atuação em 28 países, fundada em 1953 e busca aliar a expansão dos negócios ao compromisso com o desenvolvimento sustentável. Sua missão é atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacionais e internacionais, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua (GALVÃO, 2012).

## **5. Análise dos dados da pesquisa**

### **5.1. Caracterização dos respondentes**

Na O1 a maioria dos respondentes são mulheres, casados, com faixa etária predominante acima de 35 anos, têm escolaridade igual ou acima do ensino superior, a maior concentração está na capital do estado, apresentam mais de 5 anos de experiência na função, e a maioria ocupa as funções de gerência e chefia.

Na O2 a maioria dos respondentes era do sexo feminino, casadas ou vivem em união estável, com faixa etária predominante de 41 a 50 anos e em sua maioria apresentavam curso de especialização em nível *lato sensu*, e a maioria deles ocupavam o cargo de chefia com 6 a 10 anos de experiência na atividade.

Na O3 a maioria dos respondentes era homem, casados, com faixa etária acima dos 30 anos e escolaridade em nível de especialização *lato sensu*, e tempo de serviço de até 5 anos de experiência na função de coordenador.

Na O4 a maioria dos respondentes era do sexo masculino, com faixa etária maior que 51 anos, casados, predominantemente com formação em nível de graduação e ocupavam o cargo de

gestor de compras. Entre os respondentes, considerando-se a faixa etária aferida, tem-se que 50% deles adquire tempo para aposentadoria nos próximos 4 anos e 17% já estão aposentados, mas continuam trabalhando.

## 5.2. DGC: Seção descarte/despoje

A partir da análise dos dados da Seção Descarte e utilizando-se a metodologia do DGC, foi possível perceber que, apesar de todas as organizações estarem no considerado padrão aceitável de Gestão do Conhecimento, conforme Bukowitz e Williams (2002), para as O1, O2 e O3, é baixo seu desempenho quanto ao descarte do conhecimento, pois alcançaram intensidade de 33,6%, 32,7% e 43,3% respectivamente, revelando-se que, para essas organizações pode ser difícil abandonar ou descartar o conhecimento que não tem utilidade presente ou futura, ou não adquirir conhecimento que não agregue valor para a instituição. Por outro lado, a O4 teve um desempenho melhor, pois atingiu quase o padrão máximo aceitável estipulado por Bukowitz e Williams (2002). Significa que, a O4 pode estar empreendendo ações de descarte do conhecimento e sua expertise pode estar relacionada à: área em que atua, pois é altamente competitiva; experiência da organização no mercado, pois é a que foi fundada a mais tempo do que as demais e tem atuação capilarizada em vários países; e também com a experiência de seus funcionários, pois são os que apresentaram a maior faixa etária.

Tabela 1 – Resultado geral dos percentuais obtidos por organização

Seção	O1	O2	O3	O4
Descarte/Despoje	33,6	32,7	43,3	66,0

Fonte: dados da pesquisa

Em seguida tem-se a distribuição dos Indicadores de Gestão do Conhecimento construídos para o aprofundamento da análise dos dados da Seção Descarte do DGC.

### 5.2.1. Indicadores de gestão do conhecimento da seção descarte

Analisando-se os dados da pesquisa, a partir da Tabela 2, percebe-se, quanto ao indicador “Processos de Gestão do Conhecimento/ Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento” que as O1 e O2 de forma fraca tentam perseguir atividades de valor mais alto ou alocar as pessoas nas habilidades e expertises certas antes de pensar em demiti-las, e pouco tem a capacidade de se re-instrumentar antes de empregar novas habilidades com um novo grupo de trabalhadores do conhecimento, em detrimento do impacto da perda pessoas com conhecimento estratégico importante. Além disso, de forma fraca essas organizações estabelecem mecanismos, como redes de pessoas, capazes de alavancar o conhecimento através de relacionamentos duradouros mantendo-se/retendo-se as pessoas indispensáveis nas organizações.

Esses resultados percebidos podem ter identificado um grave problema que as organizações podem estar passando, que é a perda de *know-how* em virtude da saída de servidores-chave, que provoca a falta de capacidade em manter o conhecimento capaz de gerar a inovação.

Portanto, segundo Tsang e Zahra (2008); Easterby-Smith e Lyles (2011), as O1 e O2 praticam uma forma de Esquecimento Organizacional, ou seja, um descarte não necessariamente planejado ou pretendido, talvez inconsciente de conhecimento, pois não percebem a importância dos trabalhadores com suas expertises para a Gestão do Conhecimento. A partir de Bukowitz e Williams (2002) percebe-se que, essas organizações (O1 e O2) talvez ainda não criaram uma consciência sobre a Gestão do Conhecimento e por isso podem estar perdendo propriedade intelectual, jogando fora o conhecimento como se jogavam fora os gerentes considerados sacrificáveis no legado da reengenharia.

Por outro lado, em relação ao mesmo indicador anteriormente citado, as O3 e O4 de forma moderada tem a capacidade de compreender a importância de reter pessoas-chave, ou seja, evitam substituir os colaboradores que têm capacidade em manter e alavancar o conhecimento adquirido.

Tabela 2 – Indicadores de gestão do conhecimento da seção descarte

Indicadores de Gestão do Conhecimento	Score em %											
	Fs				Fr				Ms			
	O1	O2	O3	O4	O1	O2	O3	O4	O1	O2	O3	O4
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento	5,6	8,0	32,6	37,0	58,3	64,0	7,0	33,1	36,1	28,0	60,4	51,9
Compartilhamento do conhecimento/ Comunicação/ Relacionamento	27,8	10,0	41,5	35,0	27,8	53,0	5,3	25,0	44,4	37,0	53,1	40,0
Papeis de gestão do conhecimento	8,3	8,0	49,6	22,6	72,2	52,0	5,8	42,0	19,4	40,0	44,6	35,4
Processo decisório	13,9	5,0	33,9	16,0	41,7	64,0	6,8	46,7	44,4	31,0	59,3	37,3
Simulação/ jogos/ inovação/ resolução de problemas	33,3	16,0	47,0	43,4	13,9	60,0	4,7	13,4	52,8	24,0	48,4	43,4
Parceria	22,2	9,0	26,7	29,1	19,4	68,0	12,2	39,8	58,3	23,0	61,1	31,1
Avaliação do conhecimento	13,9	7,0	31,5	21,2	44,4	71,0	8,1	22,3	41,7	22,0	60,4	56,7
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	13,9	8,0	29,5	30,6	80,6	68,0	7,5	35,5	5,6	24,0	63,0	33,8

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao “Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/ Relacionamento”, percebeu-se que, de forma moderada nas O1, O3 e O4, se tem a capacidade de compreender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes da automatização das tarefas e tratam as pessoas afetadas com dignidade e respeito para tentar manter a base de conhecimento intacta. Para Choo (2003), é uma forma de focalizar os esforços nas ações de mobilizar o conhecimento a partir da experiência de seus membros para gerar a inovação, evitando-se a desaprendizagem



organizacional e a perda de conhecimento. Do contrário, apenas a O2, demonstrou empreender de forma fraca esse passo.

O indicador “Papeis de Gestão do Conhecimento”, demonstrou que nas organizações O1, O2 e O4 de forma fraca as pessoas participam em grupos de pesquisa sobre o ramo de negócio da instituição ajudando a decidir/julgar a necessidade de aquisição e/ou manutenção do conhecimento; por outro lado, a O3 de forma forte empreende esse passo do Descarte do Conhecimento.

Portanto, segundo Davenport e Prusak (1998); Bukowitz e Williams (2002), a O3 pode está perseguindo estratégias de não absorção, como por exemplo, tomar conhecimento emprestado e o material alheio ou mesmo a fusão de ideias e experiências a partir de grupos de discussão sobre o ramo de negócio da instituição e da perseguição de maneiras novas e criativas de aquisição de conhecimento que estejam alinhados à sua competência essencial.

Em relação ao indicador “Processo Decisório”, os dados da pesquisa revelam que as organizações O1 e O3, ao contrário das O2 e O4, de forma moderada conseguem refletir sobre o quanto podem alavancar o conhecimento adquirido, sobre o descarte planejado do conhecimento, recusar trabalhos se não construir conhecimento que agregue à instituição e sobre terceirizar habilidades que não sustentam a competência essencial da instituição.

Segundo Tsang e Zahra (2008) e Easterby-Smith e Lyles (2011), significa dizer que, as O1 e O3 podem está evitando a perda de conhecimento estrategicamente necessário. Além disso, trata da disciplina que essas organizações podem está empreendendo de não absorver, ou seja, de recusar trabalhos se esses não estiverem alinhados com sua competência essencial (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).

Quanto ao indicador “Simulação/ Jogos/ Inovação/ Resolução de Problemas”, apenas a O2 de forma fraca prefere utilizar os recursos e as habilidades construídos localmente para testar ou viabilizar novas idéias de negócio.

Segundo Bukowitz e Williams (2002) significa que a O2 pode está buscando outras formas de descarte do conhecimento sem perceber os caminhos que já foram percorridos e que produziram benefícios através do conhecimento, e isso pode acarretar na falta de treino de descarte do conhecimento, comprometendo-se a capacidade de não-absorção de conhecimento não estratégico. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a O2 pode perder a capacidade de melhoria contínua das atividades já existentes, bem como, do desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos.

O indicador “Parceria”, sinalizou que de forma moderada nas O1 e O3 constroem alianças com outras organizações com a inclusão de pessoal para determinar a necessidade de aquisição de novos conhecimentos e disseminam entre as pessoas envolvidas no processo, o conhecimento adquirido para manter a base de conhecimento atualizada.

Significa dizer, de acordo com Bukowitz e Williams (2002), que as O2 e O4 podem está perdendo a oportunidade de adquirir conhecimento focado na sua competência essencial, bem como requalificar suas parcerias, alianças etc. Segundo Davenport e Prusak (1998) podem ainda esta perdendo a oportunidade de trocar direitos autorais e alugar conhecimentos estrategicamente importantes com seus parceiros.

Quanto ao indicador “Avaliação do Conhecimento” percebeu-se que, apenas nas organizações O3 e O4, de forma moderada, refletem sobre se o conhecimento que construíram pode ser utilizado de outras maneiras antes de descartá-lo. Além disso, segundo os dados da pesquisa, os gestores de forma moderada tem consciência dos componentes que contém o conhecimento descartado. Portanto, essas organizações podem estar bem posicionadas para obter os benefícios do despojamento de forma consciente, proposital e intencional, e não em reação a uma crise, como geralmente ocorre (TSANG e ZAHRA, 2008; POPADIUK, 2009; EASTERBY-SMITH e LYLES, 2011; BRITO, CASTRO e FONSECA, 2012).

O indicador “Reconhecimento e Valorização da Gestão do Conhecimento”, demonstrou que apenas a O3 de forma moderada, rever suas práticas de valorização de pessoal, ou seja, moderadamente leva em conta o impacto de deixar ir embora pessoas com capacidade de contribuição, lealdade e compromisso.

Significa dizer que nas O1, O2 e O4 podem está favorecendo a não aprendizagem, bem como, o enfraquecimento da memória organizacional, a não criação de instrumentos de prontidão às respostas (internas e externas), e minimizando sua capacidade de mapear, obter, avaliar, disseminar, incorporar nos repositórios e descartar conhecimento estrategicamente importante e que poderia alavancar sua competência essencial (DAVENPOR e PRUSAK, 1998; FIGUEIREDO, 2005; TSANG e ZAHRA, 2008; REMOR et al, 2010; STRAUHS et al, 2012).

Portanto, conforme os resultados da pesquisa verifica-se que: moderadamente as O3 e O4 praticam atividades de Descarte do Conhecimento quando utilizam novas maneiras para avaliar o conhecimento construído, quando tentam perseguir atividade de valor mais alto ou alocar as pessoas com as habilidades nos lugares certos antes de demiti-las, tem a capacidade de se re-instrumentar antes de empregar novas habilidades, analisam o impacto da perda de pessoas experientes e quando viabilizam a participação de seus funcionários em grupos de pesquisa sobre seu ramo de negócio como avaliadores da necessidade de novos conhecimentos.

Além disso, as O2 e O3 viabilizam o descarte do conhecimento quando constroem alianças para avaliar e atualizar o conhecimento realmente necessário de ser adquirido e quando refletem sobre como podem alavancar o conhecimento adquirido, bem como, sobre como recursar trabalhos se não construir conhecimento que agregue valor a sua competência essencial e sobre terceirizar habilidades não essenciais.

As O1, O3 e O4 ainda viabilizam o descarte do conhecimento, quando compreendem o impacto dos relacionamentos na produtividade e tratam as pessoas com dignidade para manter sua base de conhecimento atualizada. Também preferem utilizar os caminhos, recursos e habilidades construídos localmente e já percorridos para testar ou viabilizar novas ideias de negócio.

## **6. Considerações finais**

Considerando-se a análise dos dados estudados e dos Indicadores de Gestão do Conhecimento da Seção Descarte, à luz da revisão teórica, a partir do objetivo proposto, percebeu-se que: a maioria das organizações participantes da pesquisa não encara o descarte do conhecimento de forma estratégica, nem dispõe de processos operacionais formais e humanos de descarte do conhecimento, sendo sua prática associada a atividades de Esquecimento Organizacional, ou seja, de esquecimento do conhecimento de forma inconsciente e não planejada.

Os resultados sinalizam que algumas das organizações pesquisadas praticam ações de descarte do conhecimento, mesmo não se constituindo uma rotina ou lição estabelecida e formalizada, pois entre as organizações estudadas a GC ainda não está institucionalizada. Aliás, considerando-se os tímidos percentuais encontrados, percebe-se que o Descarte do Conhecimento ainda se trata de uma prática pouco presente, pois poucas organizações e a partir dos resultados de outros estudos sobre o tema no Brasil, parecem empreender esse passo da GC com uma visão clara, consciente e de forma planejada, ou como um processo estabelecido que propicie a atualização e o alinhamento do conhecimento com a estratégia do negócio de modo que possa favorecer a inovação contínua.

Portanto, pode-se concluir que, apesar das organizações estudadas terem como seu principal recurso o conhecimento, e apesar dos sinais evidentes do novo cenário – Gestão do Conhecimento, as organizações podem não estar preparadas para usufruir os benefícios do Descarte do Conhecimento, inibindo-se a inovação; e podem estar enxergando essa nova realidade com as lentes do passado.

### ***Abstract***

Disposal of knowledge is a complex activity, is the discipline that organizations should not have to accumulate knowledge that does not generate more value to your core competence. The research question is: how public and private organizations in the Northeast of Brazil, whose main feature is the knowledge, perceive the disposal of knowledge? The research is justified by the possibility of raising measures and learn how organizations discard knowledge, and lack of jobs directly related to the subject in the main repositories of academic internet. The goal is to verify the perception of managers of organizations surveyed Disposal of knowledge. For this, we used the Disposal Section of the Diagnostic Knowledge Management and Bukowitz proposed by Williams (2002) as well as indicators of Knowledge Management (KM) proposed by Brito, Oliveira e Castro (2012). We opted for a multiple case study and field of quantitative- descriptive approach. The data were processed in

spreadsheets. The results indicate that , for most organizations surveyed dispose of knowledge it is a little practice this and do not constitute as a routine or consolidated and formalized lesson.

**Keywords:** disposal of knowledge; knowledge management; case study of multiple.

## Referências

ANGELONI, M. T. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BARRETO, A. A. **Memórias, esquecimento e estoque de informação**. 2007. Disponível em: <<http://www.aldoibct.bighost.com.br/MemorEsquecim.pdf>>. Acesso em: 1º de julho de 2013.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública: texto para discussão nº 1095**. Brasília: [s.n.], 2005. Disponível em: <[http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000229v001relatorio\\_ipea.pdf](http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000229v001relatorio_ipea.pdf)>. Acesso em 10 de maio 2011.

\_\_\_\_\_. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BOLSON, S. B. **Gestão do Conhecimento: estudo em uma instituição de ensino superior tecnológico**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar (UNP), Natal, 2012.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

\_\_\_\_\_; CASTRO, A. B. C. de; FONSECA, G. P. Descarte do conhecimento como estratégia de Inovação: um estudo em uma instituição pública de Assistência Técnica e Extensão Rural do Nordeste do Brasil. **Anais do XIX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Bauru/SP, 2012.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

CAPES. **Portal**. Disponível em: < <http://www.capes.gov.br>>. Acesso em: 1º de julho de 2013.

CASTRO, A. B. C. de. **Gestão do Conhecimento: um estudo em uma organização pública de Assistência Técnica e Extensão Rural**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar (UNP), Natal, 2011.

COSTA, I.; VASCONCELOS, A. C. F. de; CANDIDO, G. A. Diagnóstico de gestão do conhecimento como mecanismo para criação de valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB. **Revista Gestão Industrial**, Paraná, v. 5, n. 2: UTFPR, 2009. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/viewArticle/346>>. Acesso em: 09 de jul. de 2010.

CHOO, C. W. A. **Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L.. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DECAROLIS, D. M.; DEEDS, D. L. **The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry**. *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.10, pp. 953-968, 2009. Disponível em <<http://ir.stthomas.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=ocbentrpub>>. Acesso em: 1 de out. 2013.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, 35(12), pp. 1504-1513, 1989. Disponível em <[http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202013/Dierickx%20and%20Cool%20\(1989\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202013/Dierickx%20and%20Cool%20(1989).pdf)>. Acesso em: 10/10/2013.

- DIHL, W.; HOLANDA, L. M. C. de; FRANCISCO, A. C. de. A utilização do método de diagnóstico para a gestão do conhecimento: estudo de caso numa empresa incubada (ALFA). **Revista eletrônica FAFIT/FACIC**, v.1, n.1, jan./jun. São Paulo: FAFIT/FACIC, 2010.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.A. In Praise of Organizational Forgetting. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 3, 2011. **crossref**
- FERNANDEZ, V.; SUNE, A. Organizational Forgetting and its causes: an empirical research. **Journal of Organizational Change Management**, Vol.22, No.6, pp. 620-634, 2009. Disponível em <<http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/6230/1/organizational%20forgetting.pdf>>. Acesso em: 02/12/2013.
- FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- GALVÃO, A. P. **Gestão do Conhecimento em empresa internacional de energia**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar (UNP), Natal, 2012.
- GIL, A. C.. **Método e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- IGARASHI, W.; IGARASHI, D. C. C.; VIEIRA, E. M. F.; TODESCO, J. L. Investigação no contexto brasileiro sobre gestão do conhecimento/aprendizagem/tecnologia de informação: pesquisa realizada na Scientific Electronic Library Online. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n° 2, Jun. 2008.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P.C.; STARBUCK, W.H. (editores). **Handbook of Organizational Design**, v. 1, Oxford University Press, Oxford.
- HOU, H. T.. **New Research on Knowledge Management Applications and Lesson Learned**. Croatia: InTech, 2012. **crossref**
- KOTLER, P.. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Altas, 1998.
- LARA, C. R. D. de. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. São Paulo: Nobre, 2004.
- LAROUSSE, B.. **Grande Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Cultural, 1999
- LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. de S. **Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica**. 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a07v36n1.pdf>>. Acesso em: 21 de julho de 2013.
- MÜLLER, I. R. F.; TEZA, P.; STEIL, A. V.; SOUZA, J. A. de; DANDOLINIM, G. A.; ABREU, A. F. de. **Aprendizagem Organizacional: um Estudo em Empresas Calçadistas do Vale do Rio Tijuca**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=Desaprendizagem+Organizacional%3A+um+Estudo+em+Empresas+Cal%C3%A7adistas+do+Vale+do+Rio++Tijucas&btnG=&lr=>>>. Acessado em: 1º de julho de 2013.
- NETTO, J. P. dos S. **Institucionalização da Gestão do Conhecimento nas empresas: Estudos de Casos Múltiplos**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 2005.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, J. A. de. **Gestão do Conhecimento: um estudo de caso em um hospital universitário e de ensino**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar (UNP), Natal, 2011.
- PONCHIROLLI, O.. **O capital humano como elemento estratégico na Economia da sociedade do conhecimento sob a Perspectiva da teoria do agir comunicativo**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/79048/176828.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 1º de julho de 2013.

- POPADIUK, S.. Gestão do Conhecimento de Reclamações de Clientes em Call Centers. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, vol. 10, n. 2, São Paulo/SP, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712009000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712009000200007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 1º de julho de 2013.
- REMOR, L. de C.; MIRANDA, A. C.D.; SANTOS, N. dos.; STEIL, A. V.; MONGUILHOTT REMOR, C. A. Esquecimento Organizacional e suas consequências no processo de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Mai/Jun, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n3/06.pdf>>. Acesso em: 21 de julho de 2013.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2 ed. São Paulo: Atlas,1999.
- SILVA, R. J. A.; SICSÚ, A. B; CRISÓSTOMO, A. P. Identificação de processos de conhecimento - estudo multicaso em APL de calçados de campina grande. **Revista Gestão Industrial**. Paraná: UTFPR, 2009. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/viewArticle/483>>. Acesso em: 09 de jul. de 2010.
- SCHLESINGER, C. C. B.; REIS, D. R. dos; SILVA, H. de F. N.; CARVALHO, H. G. de; SUS, J. A. L. de; FERRARI, J. V.; SKROBOT, L. C.; XAVIER, S. A. de P. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.
- SOLINO, A. S.. **Gestão de Pessoas por Competências**. III Congresso de Gestão de Pessoas de Mossoró – CD, Mossoró, setembro, 2009.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STRAUHS, F. R.; PIETROVSKI, E. F.; SANTOS, G. D.; CARVALHO, H. G.; PIMENTA, R. B.; PENTEADO, R. S. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.
- SVEIBY, K. E.. **A nova riqueza das organizações, gerenciando e avaliando patrimônios de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional– um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de administração Mackenzie**, vol. 10, n. 5. São Paulo/SP, 2009. Disponível em: <<http://abadan.libertar.org/tmp1/ojs-2.2.2/index.php/RAM/article/viewArticle/288>>. Acesso em: 1º de julho de 2013.
- TAVARES, W. R. **Gestão do conhecimento**: Educação e Sociedade do Conhecimento. São Paulo: Ícone, 2010.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TSANG, E.W.K.; ZAHRA, S. Organizational unlearning. **Human Relations**, v. 6, n. 10, 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I.. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WOSZEZENKI, C. R.; BESEN, F.; SANTOS, J. L.; STEIL, A.. Mapeamento das Publicações Acadêmico-Científicas sobre Desaprendizagem Organizacional. **Anais do 23º Simpósio Brasileiro de Informática na Educação (SBIE)**, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: < <http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/sbie/2012/0038.pdf>>. Acessado em: 1º de julho de 2013.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## Dados dos autores

Nome completo: **Ahram Brunni Cartaxo de Castro**

Filiação institucional: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Formação: Mestre em Administração – Universidade Potiguar – UNP

Função ou cargo ocupado: Administrador

Endereço completo para correspondência: Rua Otávio Gomes de Castro, N° 69, Centro, Parnamirim-RN

Telefones para contato: (84) 9172-8680

*e-mail:* [brunnicaastro@hotmail.com](mailto:brunnicaastro@hotmail.com)

Nome completo: **Lydia Maria Pinto Brito**

Filiação Institucional: Universidade Potiguar – UNP

Função ou cargo ocupado: professor doutor do curso de Mestrado em Administração

Endereço completo para correspondência: Rua Otávio Gomes de Castro, N° 69, Centro, Parnamirim-RN

Telefones para contato: (85) 9145-2596/8656-2300

*e-mail:* [lydiampbrito@yahoo.com.br](mailto:lydiampbrito@yahoo.com.br)

***Submetido em: 21/12/2013***

***Aceito em: 17/12/2014***