



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

PAULO ROGÉRIO COSTA CANUTO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR ADMINISTRATIVO
DE UMA PREFEITURA DO INTERIOR DE RONDÔNIA.**

Ji-Paraná – RO

2011

PAULO ROGÉRIO COSTA CANUTO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR
ADMINISTRATIVO DE UMA PREFEITURA DO INTERIOR DE
RONDÔNIA.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dra. Fabrícia Pimenta

Ji-Paraná – RO

2011

Canuto, Paulo Rogério Costa.

Gestão do Conhecimento no setor administrativo de uma prefeitura do interior de Rondônia. Paulo Rogério Costa Canuto – Rondônia, 2011.

45f. : il.

Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientadora: Dra. Fabrícia Pimenta, Departamento de Administração.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Aprendizado. 3. Administração Pública.

PAULO ROGÉRIO COSTA CANUTO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR
ADMINISTRATIVO DE UMA PREFEITURA DO INTERIOR DE
RONDÔNIA.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Paulo Rogério Costa Canuto

Dra. Fabrícia Pimenta
Professor-Orientador

Msc. Gemaël Chaebo
Professor-Examinador

Msc. Wolney Resende
Professor-Examinador

Rondônia, 03 de Dezembro de 2011

Dedico esse trabalho à minha família e meus amigos. E, em especial minha mãe que tanto me apoiou durante o curso, e que sempre acreditou que eu conseguiria chegar a essa etapa da vida. Amo você mãe.

“O futuro das organizações e nações dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.” Peter Senge

RESUMO

O estudo buscou identificar as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) que estavam sendo utilizadas em uma organização da administração pública do interior de Rondônia, Tendo por base as referências da literatura científica quanto a uma organização que aprende e usos dos processos de GC em outras instituições públicas. Aplicou questionários para os catorze membros do setor de administração da organização objeto do estudo, buscando identificar quais as práticas de GC existentes naquele contexto. Obteve-se como resultado a identificação positiva de que a maioria das práticas foram apontadas como executadas em sua plenitude, algumas poucas de forma parcial (relacionadas por alguns respondentes como presentes e por outros como ausentes) e outras como integralmente não encontradas na organização estudada. Concluiu-se a partir dos resultados que a organização objeto de estudo apresentou resultado significativo apontando o uso de praticamente todas as práticas de GC que buscou-se observar. Ainda que não na forma esperada pela literatura científica, diga-se de forma ideal. Dentre as contribuições que pode ser derivadas do estudo cabe destacar a possibilidade de construção de uma administração pública com maior grau de racionalidade e controle sobre as atividades. Uma maior integração e aprimoramento dos processos é apontado como benefício direto.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Aprendizado. Administração Pública.

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Processo SECI..... | 21 |
| Figura 2: Autorização para Pesquisa..... | 44 |
| Figura 3: Yin Yang..... | 45 |

Lista de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Definições conforme o Ministério da Saúde..... | 19 |
| Quadro 2: Quadro de Respostas..... | 34 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EMBRAPA: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

PETROBRAS: Petróleo Brasileiro S/A

SEI: Sistema Eletrônico de Informações

SERPRO: Serviço Federal de Processamento de Dados

TRF: Tribunal Regional Federal

Sumário

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 Formulação do Problema..... | 15 |
| 1.2 Objetivo Geral..... | 15 |
| 1.3 Objetivos Específicos..... | 15 |
| 1.4 Justificativa..... | 15 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 16 |
| 2.1 Processos de Criação, Transformação e Assimilação do Conhecimento Organizacional..... | 20 |
| 2.2 Fator Humano: Gestão do Conhecimento, TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) e Cultura Organizacional..... | 22 |
| 2.3 Gestão do Conhecimento na Administração Pública..... | 25 |
| 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA..... | 30 |
| 3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa..... | 30 |
| 3.2 Caracterização da Organização..... | 31 |
| 3.3 População, Amostra e/ou Participantes do Estudo..... | 31 |
| 3.4 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa..... | 32 |
| 3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados..... | 33 |
| 4 RESULTADO E DISCUSSÕES..... | 34 |
| 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 37 |
| 6 REFERÊNCIAS..... | 41 |
| 7 APÊNDICES..... | 43 |
| 7.1 Apêndice A: Autorização..... | 43 |
| 8 ANEXOS..... | 45 |
| 8.1 Símbolo do Yin Yang..... | 45 |
| 8.2 MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO..... | 45 |

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo identificar as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas em uma prefeitura do interior de Rondônia. O local exato da pesquisa é omitido pelo fato de que a instituição objeto do estudo preferiu não ter divulgado o seu nome. Pelo fato de ser uma prefeitura, a divulgação do nome da cidade automaticamente identificaria a instituição.

Na segunda metade do século XX ocorreram grandes transformações na sociedade e nas organizações. Nestas últimas surgiram modelos administrativos que diante das novas demandas e desafios globais passaram a apresentar uma maior dependência do capital humano, precisamente o capital intelectual, como variável de maior agregação de valor nos empreendimentos e processos organizacionais.

Essa diferenciação causada pelo fator humano contrasta com as ideologias administrativas quando do início da ciência da administração, no que tange à importância dada ao empregado/colaborador. Anteriormente o empregado era visto como peça substituível dentro de um sistema mecânico, notadamente referenciado na literatura científica como modelo mecanicista. No contexto atual, o elemento humano é o diferenciador por aplicar sua criatividade e esforço para solucionar novos problemas e propor alternativas de trabalho, produtos e negócios que impulsionam as empresas.

O processo de globalização, a criação e disseminação dos modernos meios de informação e, notavelmente o uso da informática e da internet, influenciaram de tal forma as atividades organizacionais que é na maioria das vezes impensável sua execução sem tais recursos. Esses fatores inter-relacionados transformaram a cultura e a economia, onde a informação é abundante, o acesso a essa informação é redundante, e a disponibilidade de insumos para as empresas não representam os desafios na qualidade e na quantidade na forma como aconteciam em períodos anteriores.

Diante de tal cenário, a inovação, a criatividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados se tornaram a meta principal de oferta aos clientes. E estes desejosos também de personalização e exclusividade. As empresas diante dessas

mudanças, uma vez que no passado imperava a oferta padronizada, tomam o capital humano como elemento diferenciador na produção e na prestação de serviços. Segundo Carvalho *et al* (2008, p. 5), o conhecimento ganha tal importância que:

[...] é, portanto, um marco fundamental em termos de organização do trabalho e de processos de gestão, pois relativiza a dicotomia entre a concepção e a execução da tarefa. O trabalhador do conhecimento, por sua vez, passa de mero executor de tarefas para estabelecer a sua própria lógica de trabalho. Ele deixa de ser especialista numa área do conhecimento, tornando-se mais flexível e multidisciplinar, apto para a realização de trabalhos em equipe, com objetivo comum de solucionar os problemas da organização.

A partir desse novo paradigma global, emergiu a Gestão do Conhecimento como novo elemento administrativo necessário a toda organização. Envolvendo a criação, compartilhamento, troca e disponibilização do conhecimento. Com base nos sistemas informatizados e nos mais modernos meios de comunicação, possibilita as organizações se dinamizarem em resposta ao ambiente altamente indefinido e variável. As organizações passam a utilizar o capital intelectual para aprimorar seus processos, reduzir custos, atingir mercados, diminuir o tempo de resposta a demandas apresentadas, agregar qualidade aos produtos e serviços e gerar inovações.

A importância do fator humano e social para a Gestão do Conhecimento de acordo com Terra (2002, p. 57) *apud* Coelho, "a gestão do conhecimento pode ser considerada o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional, por meio da facilitação de conexões significativas", sendo que também pode ser entendida como "um processo dinâmico, social que envolve mudanças contínuas nas habilidades e na aquisição de *know-how*" (ibidem, p. 63).

Na esfera pública não é diferente, uma vez que as transformações da sociedade possibilitaram a ascensão de um novo tipo de cidadão consciente, exigente e atento ao que acontece politicamente ao seu redor. O serviço público necessitou então se reestruturar, e ainda está se reestruturando, para atender essa nova demanda. Não basta apenas disponibilizar serviços e obras, agora impera a

qualidade e práticas responsáveis (*accountability*).¹

Os governos no Brasil veem a Gestão do Conhecimento como elemento oportuno para ofertar melhores serviços e atendimento para a sociedade, diminuir os custos, racionalizar os processos burocráticos e buscar a construção de uma imagem de serviço público mais moderno e eficiente. Castor (2000, p.211), *apud* Nagem, avaliza essa ideia, dizendo que um novo modelo para o aparato estatal brasileiro tem de contemplar, integradamente, a dimensão política, que traga à discussão as questões relacionadas a seu papel na sociedade, sua representatividade e legitimidade; e a dimensão técnica, administrativa, gerencial que se expressa na capacidade de resposta do aparelho estatal às demandas sociais, sua eficácia e racionalidade. Essa capacidade de resposta só pode ser conseguida com informação e conhecimento.

O tema Gestão do Conhecimento (GC) é aplicado nesse estudo ao analisar uma organização administrativa municipal que durante a avaliação de disponibilidade da instituição fora levantado a informação que a mesma não possui métodos ou modelos de gestão do conhecimento, ou seja não apresenta racionalidade, controle e coordenação de esforços nesse sentido. Contudo é fato natural que os processos que compõem qualquer modalidade de gestão do conhecimento podem ser compostos de processos ou atividades diferentes, variando de organização para organização. Atenta-se aqui para o fato que o estudo não é sobre a modalidade de gestão do conhecimento e sim sobre processos que pertencem à GC, ainda que na organização estudada inexista gestão, controle ou qualquer intervenção formalizadas.

Os modelos de gestão do conhecimento utilizados no meio privado são geralmente mais centrados nas interações dos colaboradores do que na formalização do conhecimento. Nas organizações públicas, é necessário ter um direcionamento maior para a formalização, dado a submissão dos agentes públicos com o cumprimento expresso da lei (princípio da legalidade por ex.), contudo sem pormenorizar as interações humanas, que são as produtoras e disseminadoras de

¹ *Accountability*: Segundo Matias-Pereira (2008, p. 36), “O termo *accountability* pode ser aceito como um conjunto de mecanismos e procedimentos que induzem os dirigentes governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações à sociedade, garantindo-se dessa forma maior nível de transparência e a exposição pública das políticas públicas”.

informação e conhecimento, portanto essenciais para essa modalidade de gestão.

1.1 Formulação do Problema

O problema da pesquisa, que dirige o estudo aqui apresentado, refere-se ao contexto de presença das práticas de GC utilizadas na organização em que foi realizado a pesquisa. A questão portanto é: Quais as práticas de Gestão do Conhecimento que estão sendo utilizadas no setor administrativo de uma prefeitura do interior de Rondônia?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral é claramente expresso por buscar através de questionários aplicados: Identificar as práticas de Gestão do Conhecimento que estão sendo utilizadas no setor administrativo de uma prefeitura do interior de Rondônia.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar os processos de gestão do conhecimento que se apresentam na instituição pública para efetivar melhoras das atividades, processos e da qualidade;
- Analisar o estado do conhecimento organizacional na instituição possibilitando efetuar comparações e análises com a teoria que permitam estabelecer o estado de aprofundamento do uso das práticas de GC;

1.4 Justificativa

As práticas de Gestão do Conhecimento foram inicialmente implementadas em organizações privadas que desejavam melhoras dos processos, inovação e geração de novos produtos e serviços. Visavam sobretudo possuir vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Apenas posteriormente ao sucesso da

GC nessas organizações, que sua aplicação no setor público passou a ser estudada.

Diante dos anseios da sociedade contemporânea, informada e ciente de seus direitos, de obterem serviços de qualidade e com custos reduzidos, é que foi dada maior importância para essas práticas principalmente por se apresentarem como alternativa para aumento da qualidade dos serviços prestados. Tratando-se portanto, de temática nova, ainda caminha na quebra de paradigmas e interpretações equivocadas. O estudo aqui apresentado insurge-se justamente num ambiente em que fora identificado empiricamente a ausência e/ou aplicação errônea de práticas de GC.

O primeiro fator de justificativa é que as práticas de GC apresentam-se como uma nova alternativa para a melhoria dos processos do governo. Nesse contexto, pode contribuir para redução de custos operacionais, aumento da eficiência e da eficácia das atividades públicas, o que refletirá diretamente na sociedade através da oferta de serviços de qualidade.

Um segundo motivo diz respeito a uma potencial desburocratização da organização, não em seu sentido clássico, mas quanto a uma visão atribuída pela sociedade e pelo senso comum de que as organizações públicas são lentas, caras e ineficientes. A Gestão do Conhecimento contribui no sentido de integrar as pessoas e entrelaçar os processos e conhecimentos da organização. Essa maior participação nas atividades organizacionais por parte dos servidores, e seu efetivo conhecimento dos processos e da própria administração pública, transparece para a sociedade como dedicação e sincera busca de um serviço público que atenderá a sociedade de maneira justa e qualitativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão do conhecimento é um tema muito recente nas discussões sobre práticas que podem ser usadas nas organizações públicas. Faz-se necessário portanto um esclarecimento sobre o seu contexto e os termos e conceitos que são

encontrados pelos gestores. Cabe ressaltar que a Gestão do Conhecimento é método, modelo de gestão e prática organizacional, sendo necessário sua compreensão nessas três dimensões como requisito para o sucesso de sua aplicação. Os conceitos apresentados serão seguidos das explicações sobre os processos de GC e das ferramentas e recursos associados ao seu uso.

Maximiano (2005, p. 298) apresenta em sua obra um listamento sobre aqueles fatores que impulsionaram e justificaram a GC investido de novo paradigma gerencial:

- Alta eficiência, aprimoramento dos processos e terceirização em resposta à concorrência global e a escassez de recursos;
- Crescimento e consolidação dos recursos de tecnologia da informação;
- Pormenorização da importância dos recursos materiais e dos ativos financeiros, uma vez que as questões de concorrência, eficiência e tecnologia contribuíram para que o conhecimento seja o ativo essencial das organizações.

Esse contexto culminou numa nova visão de gestão onde o capital intelectual é o ativo principal. Essa construção da visão de GC, segundo Lacombe (2003), pode ser expressa assim: Conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criar novo conhecimento, defendê-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como a protegê-lo contra o uso indevido.

Acrescenta-se a esse conceito a diferenciação causada pela GC para atender as novas demandas das organizações, buscando inovação e adaptação ao cenário altamente variável e imprevisível.

Por sua vez, o capital intelectual é definido por Keelen e Prusak (2003) *apud* Lacombe (2003, p. 210), como sendo "[...] o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir o ativo de maior valor." Esse material intelectual funciona como a cola entre os indivíduos e as organizações do conhecimento. Sendo também parte do ativo intangível, e este é o que apresente valor de mercado ou para a organização mas que não é apresentado sob forma física ou material, mas sim ideias, marcas, experiência e conhecimento, seja individual ou coletivo.

Conhecimento é, então, compreendido como a resultante de uma série de apreensões subjetivas e objetivas, advindas da análise do objeto, e que são combinadas a fatores de experimentação, intuição e profunda internalização das informações e experiências. É o aprendizado através da percepção, da compreensão, da razão e da experiência. É também o produto resultante da transformação dos dados em informação. Esta por sua vez ao ser tratada, testada e comprovada sua utilidade resulta no conhecimento. Nonaka e Takeuchi (2008, p. 21) defendem a ideia de que conhecimento é "uma crença verdadeira". Uma definição ampla de conhecimento é dada por Davenport e Prusak (2003) *apud* Araujo (2008, p. 4) *et al*, onde:

[...] o conhecimento envolve aspectos mais amplos e profundos, conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentando, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar incorporado não só em documentos [...], mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Atente-se ao fato de que conhecimento é gerado por diversas fontes, por isso é difícil obtê-lo tal como se obtém um produto em série, resultado de uma linha mecânica de produção. Trata-se de um processo complexo e contínuo de apropriação e incorporação do trabalho intelectual dos indivíduos, e da abstração e captação de dados, informação e conhecimento do ambiente organizacional. Resumidamente pode-se dizer que mesmo sendo racionalizado, o conhecimento pode advir de fontes inesperadas ou que foram pormenorizadas. É portanto um intenso exercício de interpretação e racionalização gerar conhecimento organizacional.

Para Davenport (2008, p.17) a distinção entre os elementos componentes de GC é vista mais objetivamente através das seguintes definições:

- Dado é aquela observação simplista sobre o estado do mundo, sendo portanto facilmente estruturado, facilmente obtido por máquinas, frequentemente quantificado e facilmente transferível;

- Informação é aquele dado que possui ou é atribuído relevância e propósito, requerendo unidade de análise, exigindo consenso em relação ao significado e, necessariamente, mediação humana;
- Conhecimento é a informação valiosa da mente humana, tal valor advém da produção pessoal resultante da reflexão, da síntese, análise e de um contexto atribuído que gera significado. O conhecimento é de difícil estruturação, de difícil captura em máquinas - uma vez que depende do intelecto humano, frequentemente é tácito (existe inicialmente e muitas vezes no interior do indivíduo, sendo difícil explicitá-lo, sua transferência é difícil).

O quadro 1 sintetiza as definições de conhecimento, informação e dados, segundo o Ministério da Saúde. Sendo portanto mais apropriado e direto uma vez que esse trabalho visa analisar uma organização pública:

| | |
|--------------|---|
| DADOS | Fato objetivo (números, símbolos, figuras) livres de contexto e interpretação. (<i>Data</i>). |
| INFORMAÇÃO | Dado adicionado de valor, permitindo o entendimento subjetivo em determinado contexto. É a base para o conhecimento. (<i>Information</i>). |
| CONHECIMENTO | Combinação de dados e informações carregados de expertise, habilidades e experiências para a valorização dos ativos e apoio ao processo decisório. O conhecimento pode ser explícito ou tácito, individual ou coletivo. (<i>Knowledge</i>). |

Quadro 1: Definições conforme o Ministério da Saúde. Fonte: Cem Palavras para Gestão do Conhecimento.²

O Ministério da Saúde denota Gestão do Conhecimento como sendo:

Gerenciamento de atividades e processos do ciclo vital do conhecimento de modo a alcançar níveis crescentes de competitividade, propiciar o melhor uso do conhecimento disponível e fomentar a geração de novos conhecimentos e a criatividade individual e coletiva (*Knowledge Management*).

Essa visão de GC adotada pelo Ministério da Saúde é transformada para uma definição mais voltada ao ambiente organizacional. Esta por sua vez amplia em muito o significado de GC para o estudo e prática das organizações, recebendo a

² BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. **Cem Palavras para Gestão do Conhecimento**. Brasília: Ministério da Saúde, 2003.

denominação de Gestão do Conhecimento Organizacional: Ao contrário da gestão do conhecimento pessoal, centrada nos indivíduos a organizacional depende das decisões estratégicas que impactam a Organização como um todo e indicam processos de gestão e ferramentas corporativas (*Organizational KM*).

2.1 Processos de Criação, Transformação e Assimilação do Conhecimento Organizacional

O conhecimento organizacional é gerado através do trabalho na organização e das interações humanas, sendo portanto um elemento essencialmente social, produto da coletividade. Ainda que possa surgir conhecimento do indivíduo, é por pressão do meio social que ele geralmente se manifesta.

Dessa forma são identificadas duas dimensões do conhecimento, uma é internalizada ao indivíduo, subjetiva, difícil de ser formalizada, a segunda é aberta, publicizada, sendo de fácil captura e geralmente já formalizada. Essas dimensões são apresentadas por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) respectivamente como formato tácito e formato explícito:

- o formato tácito, conhecimento subjetivo; habilidades inerentes a uma pessoa; sistema de ideias, percepção e experiência; difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa;
- o formato explícito, conhecimento relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar; formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas, etc., facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico.

O conhecimento organizacional é resultante do processo contínuo de transformação do formato tácito em explícito e vice-versa, de tal forma que o símbolo do *yin-yang* (ver Figura 3) seria a representação perfeita para tal estado contínuo. Nonaka & Takeuchi (2008, p. 68) consideram que um trabalho efetivo com o conhecimento somente é possível em um ambiente em que possa ocorrer a contínua conversão entre esses dois formatos. Os processos de conversão do conhecimento serão extremamente necessários para a compreensão da análise organizacional do órgão público objeto deste estudo, e são de 4 tipos:

- Socialização: de tácito para tácito, de indivíduo para indivíduo;
- Externalização: de tácito para explícito, do indivíduo para o grupo;
- Combinação: de explícito para tácito, do grupo para a organização;
- Internalização: de explícito para tácito, da organização para o indivíduo.

Nonaka & Takeuchi (2008) elaboraram um quadro em que esses processos de transformação e geração do conhecimento ficaram conhecidos como quadro SECI (Socialização - Externalização - Combinação - Internalização) ou Processo SECI:

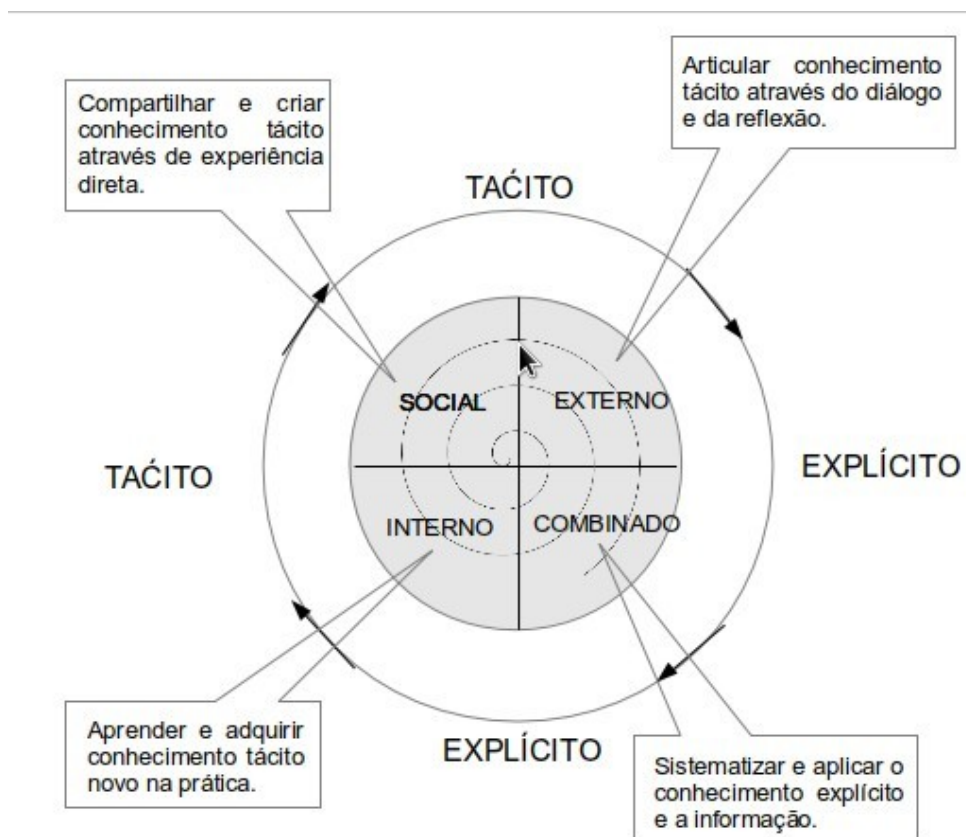


Figura 1: Processo SECI. Fonte: Adaptado pelo autor com base em NONAKA & TAKEUCHI.

O quadro SECI apresenta o ciclo de transformação do conhecimento, de tácito para explícito e de explícito para tácito conforme os 4 tipos de processo de transformação apresentados anteriormente.

Social refere-se ao relacionamento entre os indivíduos, onde geralmente ocorre a forma de comunicação verbal. É muito informal e de difícil captura.

Externo é obtido através da escrita, da oralidade para os grupos como numa reunião ou apresentação, sendo portanto constituído de certo formalismo.

Combinado é geralmente a captura realizada quando do conhecimento de grupo externalizado e assimilado por um indivíduo. Nesse caso seria o ouvinte ou expectador da reunião.

Interno é a captura individual da informação, assimilando e gerando conhecimento interno ao ouvinte, expectador. É o tipo mais pessoal e de dificuldade extrema de captura pelo processo de GC, pois depende de ser externalizado por seu possuidor.

2.2 Fator Humano: Gestão do Conhecimento, TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) e Cultura Organizacional

A Gestão do Conhecimento é amplamente apoiada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação ao propiciar o meio de troca de informações, e portanto canais de criação do conhecimento, que em conjunto com os recursos informáticos permite o controle e a organização da informação em nível organizacional.

Para a gestão do conhecimento, em seu aspecto de externalização da informação, destacam-se o uso de *Wikis* (espécie de site onde o conteúdo pode ser editado pelos usuários, de forma colaborativa), *blogs* institucionais (tipo de diário eletrônico que media textos e discussões), fóruns de discussão institucionais e portais corporativos. Esses exemplos são de ferramentas em meio digital que contribuem para a transformação do conhecimento tácito em explícito. No aspecto de formalização aparece a Gestão Eletrônica de Documentos - GED no ambiente interno. Interligando os ambientes interno e externo entra o conceito de e-GOV, onde o governo usa informações e disponibiliza serviços pela rede mundial de computadores, como exemplos: a declaração do imposto de renda, e-CPF, e-CNPJ, declarações, pedidos, etc. Brasil (2011)³.

Essa forma de ofertar serviços propicia agilidade e respostas rápidas a sociedade e ao estado um maior controle e aprendizado sobre as demandas dos cidadãos. Pela perspectiva de GC é uma visão da realidade, apreendendo dados

³ Brasil. Sítio do Governo Eletrônico. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/>>. Acesso em: 08 Ago. 2011.

que subsidiem tomadas de decisão e contribuindo para objetividade dos processos internos.

Sob o aspecto da comunicação organizacional contribuem as facilidades de troca de informação entre os indivíduos e a velocidade com que ocorrem. Exigindo das pessoas uma maior carga de processamento de informação para criação do conhecimento. São identificados dois enfoques: o primeiro que a informação deve ser gerenciada e racionalizada num universo indefinível de fontes de obtenção de dados, utilizar não mais que as informações necessárias ou uteis; o segundo diz respeito ao efetivo uso dessa informação, que não deve ser facilmente descartada e utilizada face aos custos de captação para geração do conhecimento organizacional. Em ambos os casos existem custos pelo uso ou não uso, implicando que a GC pode interferir nos dois sentidos.

No entanto não é a tecnologia da informação em si que faz a diferença, e sim as pessoas que fazem uso das ferramentas e instrumentos otimizando a comunicação organizacional e reduzindo o tempo de execução dos processos.

Nesse contexto os indivíduos diante de tais desafios necessitam possuir habilidades, competências e saberes que suportem as atividades da organização que adota GC. Recebem então a alcunha de Profissionais Intelectuais, tendo que obrigatoriamente possuir, conforme aponta Davenport (2000): Conhecimento Cognitivo (*know-what*), habilidades avançadas ou o saber como (*know-how*), a compreensão dos sistemas ou visão sistêmica (*know-why*) e criatividade auto motivada (*care-why*).

A transformação dos indivíduos na organização depende principalmente da mudança em sua cultura organizacional. As organizações que se utilizam da Gestão do Conhecimento devem possuir uma cultura organizacional diferenciada. Cultura Organizacional segundo Maximiano (2008) é aquela cultura que compreende as normas de conduta, os valores, os rituais e os hábitos das pessoas de uma organização.

No entendimento desse estudo as mudanças na cultura organizacional precisam ser equacionadas tanto pela administração da organização quanto pela vontade genuína dos indivíduos de assimilar as mudanças e executá-las no dia a dia. Uma vez que a cultura organizacional é produto da combinação desses dois

meios cabe que cada parte cumpra seu papel.

No sentido de transformação da cultura organizacional, Senge (1990, p. 21) apresenta cinco disciplinas para que uma organização que deseja ter o perfil de aprendizado contínuo usando GC intensamente, são elas:

- Domínio Pessoal: Concentra os esforços dos indivíduos em uma visão pessoal aprofundada, paciência e objetividade da realidade. Destaca o que é importante para atingir as mais altas aspirações;
- Modelos Mentais: os paradigmas e ideias arraigadas que interferem nas atitudes das pessoas, muitas vezes sem consciência de que tal fato ocorre e entrando em conflito com os modelos administrativos que se desejam implantar. Necessita de direcionamento para o bem da organização;
- Construção de uma Visão Compartilhada: a organização deve possuir uma missão autêntica, que incentive as pessoas a buscarem os objetivos e não algo que é lhes é imposto ou que a alta organização espere que seja aceita;
- Aprendizagem em Equipe: trabalho em grupo, intenso diálogo e comunicação que propiciem o aprendizado. É amplamente suportado pelas ferramentas de TI;
- Pensamento Sistêmico: é o elo de ligação de todas as disciplinas fundindo-as em uma unidade. Permite a visão da parte (processo, dado, etc.) como um todo. Constrói a visão integral da organização em toda a sua complexidade.

Senge (1990) ainda destaca que para criar uma organização que aprende, que possui sua cultura voltada para a aprendizagem e para a valorização do conhecimento como capital último, faz-se necessário empregar recursos na admissão e contratação dos melhores capitais humanos e intelectuais. Também devem ser criados fluxos de horizontais de conhecimentos, ou seja, o conhecimento deve ser compartilhado com seus pares, o que implica na criação de uma cultura fortemente baseada na confiança, no construtivismo e na integração.

As mudanças na cultura organizacional para acomodarem a Gestão do Conhecimento devem ainda levar em conta: a experimentação de novas abordagens; a aprendizagem por meio de experiência e história própria, e através da experiência e prática dos outros; e a transferência de conhecimentos rápida e

eficiente.

2.3 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

A Gestão do Conhecimento no setor público funciona com os mesmos princípios que são empregados nas organizações privadas, mas funcionam de forma diferente a partir dos processos de criação e das diferenças nas estruturas organizacionais.

O ambiente das organizações privadas que utilizam GC permite maior liberdade aos funcionários, caracterizando-se dessa forma como celeiros de inovações e avanços advindos do aprendizado organizacional. Carvalho (2008, p. 6) *et al* destaca que:

Embora o conhecimento não se configure como propriedade das organizações, o surgimento de novos produtos e serviços está diretamente atrelado ao desempenho criativo das pessoas que nelas atuam, ao conhecimento de cada indivíduo, assim como à interação deste com o grupo.

Nas organizações públicas no entanto, existe um direcionamento muito forte ao princípio constitucional da legalidade, onde os atos dos agentes públicos ficam condicionados exatamente ao que a lei determina. Mas não se afirma que é impossível de ter certa liberdade no poder público, mas sim que existem condicionantes, limitadores e ao mesmo tempo garantidores de um ambiente que pode e deve ser trabalhado para o autodesenvolvimento e o aprendizado organizacional contínuo.

Apenas depois que as inovações apresentam grande maturidade em outras organizações é que o governo passa a adotá-las em suas estruturas de gestão. Isso permite maior segurança e solidez nas metodologias de gestão serem integradas. Carvalho (2008) *et al*, ainda aponta que a lentidão das mudanças dos serviços públicos advém da época em que o atendimento das demandas públicas eram num ritmo mais lento que o atual, causando um choque entre os valores de mercado e da sociedade com o aquele defendido pela administração pública, gerando conseqüentemente uma imagem de ineficiência e má qualidade.

Basicamente o poder público utiliza essas premissas de apropriação de metodologias e tecnologias, criando e gerenciando a seu modo o conhecimento organizacional, sendo portanto distinto, de valor agregado e racionalizado para as demandas de gestão interna. E isso apenas irá funcionar quando for proporcionado a adequação do ambiente e as ferramentas certas (em especial as TICs com ênfase maior na comunicação), isso tanto na esfera de comunicação formal através da estrutura hierárquica, quanto na que não pode ser controlada pelos gestores e que gera conhecimento tácito.

Para Carvalho *et al* (2008), o estado utiliza o aparato tecnológico para reforçar a imagem de organização do conhecimento ofertando serviços através de meio digital. Um dos mais conhecidos é a votação em urna eletrônica. Também aponta que a real importância de GC para as organizações públicas é poder identificar e assistir melhor o cliente cidadão.

Faz-se necessário nesse momento esclarecer que o referencial teórico de GC aplicado aqui neste estudo, refere-se à Administração Pública em seu sentido subjetivo, que segundo Di Pietro (2009, p. 57):

[...] pode-se definir Administração Pública, em sentido subjetivo, como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

Portanto utilizar-se-á o termo organização pública ou instituição pública sempre atendendo essa prerrogativa de pertencimento à Administração Pública Indireta, que segundo Di Pietro (2009) reúne as pessoas jurídicas com personalidade de direito público ou privado tais como: autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas.

A Gestão do Conhecimento é assim apresentada na esfera governamental, através do quarto princípio das diretrizes gerais para o governo eletrônico⁴, quanto à sua aplicação na esfera da Administração Pública:

A gestão do conhecimento é um instrumento estratégico de articulação e gestão das políticas públicas do Governo

4 Governo Eletrônico: Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/principios>>. Acesso em: 17 Jun. 2011.

Eletrônico: A Gestão do Conhecimento é compreendida, no âmbito das políticas de governo eletrônico, como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de assegurar a habilidade de criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

Essa visão proporcionada pelo governo eletrônico é particularmente interessante por apontar o uso efetivo da GC na administração pública em uma dimensão ideológica e conceitual.

Existem diversos exemplos da aplicação da GC na administração pública, algumas instituições se destacam pelo seu perfil econômico, grande desempenho rentável atrelado, em outras o foco é mais concentrado no ambiente organizacional:

- SERPRO: O compartilhamento de seus conhecimentos e experiências, buscando o aprimoramento da capacitação técnica, dos métodos e dos processos, de maneira a atingir melhor resultado global da Empresa;
- PETROBRAS: A Petrobras dispõe de uma Subcomissão de Gestão do Conhecimento, que constituiu grupos de trabalhos responsáveis por estudar os temas: Estratégia do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Gestão do Conhecimento em Projetos e Comunidades de Práticas. Foram geradas três metodologias, uma para a obtenção de lições aprendidas em projetos, uma para diagnóstico de necessidades em gestão do conhecimento e suas respectivas práticas, e outra para identificação dos tipos de comunidades e redes existentes na empresa, além de perfis profissionais dos empregados vinculados à função gestão do conhecimento. Essa subcomissão também trabalhou para reforçar o alinhamento das ações da cada unidade organizacional às políticas, diretrizes e estratégia corporativa para a função gestão do conhecimento. Os trabalhos foram apresentados em evento interno de integração do conhecimento no Sistema Petrobras.
- Banco do Brasil: o Banco do Brasil promove ambiente de gestão de conhecimento em *Wiki*. A ferramenta *Wiki* foi escolhida pelo BB para propiciar

a seus funcionários um espaço de construção e gestão de conhecimento. Trata-se de um lugar para compartilhar, trocar e contribuir com suas experiências, resolver problemas, melhorar procedimentos, dar e receber orientações, discutir alternativas, participar com suas opiniões. Num mundo onde a informação está em toda parte e que o conhecimento torna-se diferencial competitivo, o Banco aposta numa ferramenta que possibilita sistematizar informações e transformá-las em conhecimento.

- EMBRAPA: A Embrapa Agroenergia encara a tecnologia da informação como instrumento para a gestão da informação e do conhecimento. A primeira etapa de atividades do Laboratório Temático de Gestão do Conhecimento (LGC), em parceria com a área de TI, será o mapeamento de processos de gestão para as quatro plataformas com as quais a Embrapa Agroenergia trabalha: Etanol, Biodiesel, Florestas Energéticas, Aproveitamento de Coprodutos e Resíduos. A partir daí, bases de dados serão desenhadas visando coletar, organizar, compartilhar e disponibilizar, com nível adequado de controle de acesso, as informações produzidas pela Unidade.
- Justiça Federal, Sistema Eletrônico de Informações - SEI TRF 4ª Região: Gerenciar o conhecimento institucional de forma totalmente eletrônica, eliminando-se a tramitação de procedimentos em meio físico, promover a celeridade dos processos de trabalho, valorizar a coerência das decisões administrativas e favorecer a gestão dos recursos humanos. Necessidade de compartilhar o conhecimento institucional em toda a 4ª Região da Justiça Federal (PR, RS e SC) por meio absolutamente eletrônico. Todo e qualquer procedimento/processo de trabalho na área administrativa é hoje virtual, sem a necessidade da utilização de papel, reduzindo drasticamente o tempo de realização das atividades administrativas, com organização e enxugamento dos fluxos de trabalho, além de promover a atualização das informações administrativas em tempo real. A distância geográfica que separa a Justiça Federal da 4ª Região é vencida com a utilização do SEI pela reunião de todos num mesmo portal de gestão do conhecimento.

Todos os exemplos citados demonstram aplicações variadas de GC ora impactando diretamente os aspectos econômicos, de produção, no caso das empresas públicas, ora se voltando para os aspectos internos, organizacionais. Também observa-se a busca por melhorias, eficiência, eficácia, redução de custos e agilidade nos processos. A importância de GC na esfera pública é principalmente o aprimoramento de seus processos para atender melhor as demandas da sociedade.

A prática de Gestão do Conhecimento no setor público é então mais complexa que no privado por ser mais intensamente diferente em cada instituição. E ainda deve-se considerar a dimensão de servir ao cliente cidadão, ao que Carvalho *et al* (2008, p. 39) destaca:

As organizações públicas além de aumentar a efetividade de suas ações perante a sociedade, com o mínimo de recursos, devem gerir o conhecimento para: encontrar a maneira mais adequada para responder aos desafios; possibilitar que atores sociais (cidadãos, organizações não-governamentais e outros) atuem como parceiros do Estado na elaboração e implementação de políticas públicas; contribuir para que a população seja inserida socialmente, reduzindo as desigualdades e melhorando a qualidade de vida por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das organizações; possibilitar a educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, mediante o desenvolvimento das organizações em todas as áreas do conhecimento.

A não observação de princípios como esse, limitam a GC à simples ferramentas que podem acabar por intensificar a imagem burocrática do governo (burocracia no sentido de suas deficiências e não em seu sentido clássico). Deve-se trabalhar os problemas organizacionais solucionando-os para efetivar a Gestão do Conhecimento como elemento diferenciador e modernizador do estado. Esses problemas segundo Azevedo (2008) *apud* Carvalho *et al* (2008, p. 41) são geralmente:

Linhas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que acabam gerando conhecimento compartimentado; dificuldade de compartilhamento voluntário entre funcionários e departamentos; utilização do conhecimento como fonte de poder, como proteção do cargo e como alavanca para obter promoções; falta de reconhecimento

daqueles que disseminam o conhecimento; falta de formas pecuniárias de recompensas e de incentivos.

O papel do servidor é essencial para a GC pública cabendo empenho e interesse de sua parte em realizar um papel maior do que o senso comum atribui. O indivíduo e a coletividade da organização são representados pelo seu capital intelectual, e são os maiores ativos de qualquer organização. O Estado deve dar condições e meios para que exerçam positivamente seu papel e possam atender a sociedade com qualidade. O conhecimento apenas fará diferença quando houverem objetivos e pessoas que o usem adequadamente.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

A pesquisa a ser executada através desse trabalho busca explicar a questão: Quais as práticas de Gestão do Conhecimento que estão sendo utilizadas no setor administrativo de uma prefeitura do interior de Rondônia? As respostas a essa pergunta podem vir de duas vertentes distintas independente da formalização:

- Existe Gestão do Conhecimento ou práticas de GC na organização estudada, a pergunta justificar-se-ia pelos elementos que impactaram positivamente nos resultados do objeto de estudo;
- No caso de não existência de GC ou suas práticas, a pergunta seria respondida pelos problemas que poderiam ser solucionados com o uso de técnicas e práticas de GC.

Em qualquer uma das duas situações apresentadas existirá condições de desenvolver o estudo, e deverão ser consideradas situações não puras que mesclam essas duas vertentes. Acredita-se contudo que uma prevalecerá sobre a outra.

A pesquisa, uma vez esclarecidos esses norteamentos, é classificada quanto aos fins em pesquisa explicativa, e que segundo Vergara (2009, p. 42): "[...] tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto,

esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno."

Esse modelo necessita de um outro como suporte, que segundo Vergara (2009, p. 42) é a pesquisa descritiva, porque: "[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação."

Quanto ao tratamento dos dados, a pesquisa será quantitativa devido ao uso de apenas duas variáveis de resposta aos itens do questionário. Matias-Pereira (2007, p. 70) define pesquisa quantitativa:

[...] sob esse enfoque tudo pode ser mensurado numericamente, ou seja, pode ser traduzido em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

3.2 Caracterização da Organização

Trata-se da sede administrativa de uma prefeitura municipal no estado de Rondônia. O total de servidores chega a setecentos, a prefeitura exerce as atividades públicas tipicamente concernentes ao seu tipo de instituição desde a data de sua emancipação.

Por pedido do gestor, e até mesmo para evitar contendas políticas acerca da promoção da instituição ou da gestão no estudo científico aqui realizado, ficou acordado que a utilização da organização para estudo é sem a divulgação do nome ou qualquer termo que relacione seus gestores. Portanto o objeto de estudo será sempre referido como "uma prefeitura no interior de Rondônia".

3.3 População, Amostra e/ou Participantes do Estudo

O estudo restringe-se à sede da prefeitura a ser estudada, e é focado na secretaria administrativa num total de catorze servidores, buscando identificar as

práticas de GC presentes naquele setor. Sustenta-se que esse número pode variar pela contratação ou dispensa de servidores temporários, comissionados ou que possuem portarias. A realização de entrevistas apenas com esses servidores e no setor citado justifica-se pela facilidade de acesso aos respondentes.

3.4 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa

Quanto aos meios da pesquisa, serão utilizados de forma não excludente os seguintes tipos arrolados por Vergara (2009, p. 43):

- Pesquisa de Campo: é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Nesse estudo serão realizadas entrevistas utilizando um roteiro na forma de questionário;
- Investigação documental: é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas. e;
- Pesquisa Bibliográfica: é o estudo sistematizado com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Assim esse trabalho preconiza que a pesquisa é de campo porque serão feitas visitas para observação e realização de entrevistas na prefeitura municipal objeto do estudo; será investigação documental porque implicará o acesso a registros e documentos organizacionais; e, terá caráter de pesquisa bibliográfica para dar suporte a análise e comparação das informações obtidas da organização em estudo, objetivando responder a questão da pesquisa.

Foi utilizado um roteiro na forma de questionário constando perguntas fechadas que buscou identificar as práticas de GC presentes no setor administrativo

objeto de estudo. As questões focam práticas e elementos essenciais de GC necessários para as maiores das organizações.

As dez questões do modelo de questionário a ser aplicado foram baseadas nos trabalhos de Senge (1994) e, Garvin e Mayak (1998). O restante das questões foram elaboradas durante esse trabalho especificamente para essa demanda de pesquisa.

3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

Os dados foram organizados e postos em tabelas. Dessa forma foi possível identificar comportamentos, estados e tendências dos processos de GC no setor da organização estudada.

Os dados qualitativos foram processados pelo método de análise de Bardin, que consiste de análise de conteúdo. Para Bardin (1979) *apud* Capelle *et al* (2003, p. 4):

...a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais efeitos se pretende causar por meio delas).

Importante segundo essa definição é contextualizar os atores na pesquisa, para entender suas implicações no processo que está sendo estudado. Gestão do Conhecimento existe através das relações humanas no ambiente organizacional, por isso a importância do ponto de vista do indivíduo.

Uma vez que a aplicação do questionário ocorreu em horário e local de trabalho do entrevistado, as perguntas refletem o estado do respondente, ainda que de forma objetiva. As respostas foram anotadas em formulário específico que representou o modelo de questionário aplicado.

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

A partir da coleta de dados realizada através das entrevistas, obteve-se a seguinte tabela com o arrolamento de dados:

| Nº | QUESTÃO | TIPOS DE RESPOSTAS OBTIDAS x QUANTITATIVO x PORCENTAGEM | |
|-------|--|---|-------------|
| | | SIM | NÃO |
| 1 | Você consegue identificar em sua organização que o uso intensivo das TICs (Tecnologias da Informação e da Comunicação) trazem melhoras para o desempenho das suas atividades? | 13 – 92,86% | 1 – 7,14% |
| 2 | Você participa ou participou de cursos, treinamentos, <i>workshops</i> ou oficinas de aprendizado em sua área de atuação desde que entrou nessa organização? | 9 – 64,28% | 5 – 35,72% |
| 3 | Existem ferramentas e recursos informatizados para o aprendizado e compartilhamento das informações e do conhecimento gerado? Tais como <i>WIKIs</i> , fóruns de discussão, portal de conteúdo interno, blogues e/ou intranet? | 1 – 7,14% | 13 – 92,86% |
| 4 | A organização incentiva ou facilita a comunicação entre os servidores e os departamentos? | 8 – 57,14% | 6 – 42,86% |
| 5 | Os gerentes, diretores, secretários municipais ou chefes de departamentos incentivam a inovação e a adoção de novos métodos ou ferramentas de trabalho? | 7 – 50,0% | 7 – 50,0% |
| 6 | A organização facilita experimentar novas maneiras de trabalhar como um modo de aprender? | 0 – 0,0% | 14 – 100,0% |
| 7 | A organização reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes? | 9 – 64,28% | 5 – 35,72% |
| 8 | Quando alguém ou uma equipe conclui uma tarefa, o conhecimento sobre o que foi aprendido é disseminado e documentado? | 0 – 0,0% | 14 – 100,0% |
| 9 | Você percebe que em sua organização existe confiança entre as pessoas de modo que elas compartilham o conhecimento? | 3 – 21,43% | 11 – 78,57% |
| 10 | A organização aprende com as experiências e não repete os mesmos erros? | 6 – 42,86% | 8 – 57,14% |
| TOTAL | | 56 - 40% | 84 - 60% |

Quadro 2: Quadro de Respostas. Fonte: Dados da Pesquisa.

A questão 1, conforme apresentada no quadro de respostas, declara que a maioria dos entrevistados considera que o uso intensivo das TICs traz melhora para o desempenho das atividades que exercem. Esse é um ponto importante, pois os recursos informatizados funcionam como elemento de ligação para o processo SECI. Reflete no que Senge (1990) aponta como recurso crucial de integração das organizações que aprendem.

Aproximadamente 1/3 (um terço) informou na questão dois que não havia participado de cursos ou treinamentos desde que entrara na organização de estudo. Esse é um ponto importante, pois para o desempenho das atividades e uso avançado, diga-se com produção e compartilhamento do conhecimento agregado, faz-se necessário a participação de todos os funcionários, e estes devem estar altamente preparados. Tais atividades de treinamento condizem com o que se espera de uma organização pública moderna que busca pela ótica de Senge (1990) o domínio pessoal e a construção de uma visão compartilhada.

A questão três liga-se de forma incongruente com a questão um, é aplicado intensamente o uso de recursos de TIC. O seu uso para as atividades mais específicas de GC é deixado de lado por não existirem os recursos informatizados necessários para o aprendizado, compartilhamento das informações e do conhecimento gerado. Isso foi apontado por treze dos quatorze respondentes. Aqui se encaixa perfeitamente uma das disciplinas de Senge (1990): Aprendizagem em Equipe. Onde trabalho em grupo, intenso diálogo e comunicação que propiciem o aprendizado. É amplamente suportado pelas ferramentas de TI;

Houve certo consenso na questão quatro, mas com leve inclinação para a facilitação da comunicação entre os setores, departamentos e os servidores. Essa divisão pode apontar uma falha nas atividades administrativas, e é um dos pilares de GC porque é a partir da comunicação entre as pessoas que acontecem o compartilhamento do conhecimento, externalização – internalização. Também se relaciona com Aprendizagem em Equipe, justamente pela facilitação em externalizar ou internalizar conhecimento, Externalização e Socialização no processo SECI.

São complementares as questões cinco e seis, a primeira aborda o uso de novos métodos de trabalho e apresentou igualmente dividido quanto a sua prática. Entende-se que a visão pessoal do servidor influi na forma como a questão da

facilitação é visto. É o que aponta Carvalho (2008) ao citar que a administração pública adota métodos de gestão já consolidados no mercado em paridade ao princípio da legalidade. A adoção de novidades é mais facilmente apreendida quando é método maduro e com referencial em outras organizações.

Na questão seis houve unanimidade de respostas, todos apontaram que não existe facilitação quando se trata de novos meios de trabalho como forma de aprender. Aqui pode-se interpretar o peso da questão da legalidade do direito administrativo, enquanto na questão cinco fala-se de novos métodos adotados, entende-se que são legitimados pelo direito público. Na questão seis pode existir um bloqueio por parte dos gestores atendendo as determinações da lei.

O reconhecimento e conseqüente recompensa do valor do conhecimento criado e compartilhado foi apontado como existente por quase dois terços dos respondentes da questão sete. Tal atividade influi diretamente na construção das disciplinas do domínio pessoal e da formação de modelos mentais que afetam o desempenho dos indivíduos na organização.

A questão oito relatou que todos os respondentes assumiram não fazer documentação das tarefas. Esse fato é preocupante porque causa retrabalho e está recostado em questões relacionadas a confiança entre as pessoas no ambiente de trabalho. Também o compartilhamento da informação através de registro pode possibilitar um entendimento do processo e de seu aprimoramento. Possibilita a construção do pensamento sistêmico ao entender a linha do processo documentado, também é um processo misto de internalização – externalização – socialização.

A nona questão é um atestado direto do resultado da oitava, quase oitenta por cento dos entrevistados admitiu não ter confiança no ambiente de trabalho para compartilhar o conhecimento. Isso é um fato grave que quebra a cadeia do processo SECI. Também é um fator negativo da cultura organizacional que deve ser mudado, uma vez que segundo Maximiano (2008) é aquela cultura que compreende as normas de conduta, os valores, os rituais e os hábitos das pessoas de uma organização .

A décima e última questão aborda a organização, seus componentes, como um todo e apresentou resultado dividido. Uma quantidade discretamente maior dos respondentes aponta que a organização não aprende com seus próprios erros. Deve-

se aqui interpretar a capacidade individual do respondente em ter visão sistêmica e crítica.

Resumidamente as questões apresentaram estados de processos e métodos de Gestão do Conhecimento que quando vistos em conjunto apontam o uso da GC na organização estudada. Fazendo-se a comparação entre o total de SIMs e NÃOs conforme consta no quadro de respostas (ver quadro 1), e considerando o método explicado com base em organizações que aprendem, têm-se que apenas 40% dos respondentes veem processos que correspondem a presença de GC na organização.

As atividades encontradas são consideradas aqueles que obtiveram ao menos uma afirmação por parte dos respondentes, ainda que possa refletir um uso escasso, por isso não notado por outros respondentes, ou de subaproveitamento.

Sob a ótica de Senge (1990) a organização aqui estudada apresentou deficiência quanto ao uso das cinco disciplinas, principalmente a de visão sistêmica e a do trabalho em equipe.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho em sua proposta era de identificar as práticas de Gestão do Conhecimento presentes ou não na organização estudada. Os resultados foram produzidos através dos questionários respondidos pelos servidores, refletindo portanto a visão dos mesmos quanto ao aspecto das práticas estudadas.

Dentro desse contexto dos servidores, o fator decisivo foi a cultura organizacional, o modo de socialização entre os indivíduos que possibilita a compreensão da estrutura do processo SECI. Diversos fatores apontaram para a cultura da empresa, como os vistos nos resultados obtidos na seção quatro deste estudo: questões de confiança e reconhecimento entre os servidores; de compartilhamento de informação, conhecimento e modos de trabalho.

A questão do treinamento é de extrema importância e faz-se necessário mais investimento nessa parte, a organização objeto de estudo apresenta respostas negativas acerca do treinamento num valor de quase um terço. Maior qualidade e agilidade no serviço público com menor dispêndio de recursos durante a execução

dos processos exige pessoal altamente capacitado e bem preparado para desenvolvimento das atividades.

Cabe destaque a questão político legal, considerações devem ser feitas ao fato que os processos de Gestão do Conhecimento apontados como existentes pelos servidores sofrem da questão da legalidade da administração pública. Enquanto nas empresas privadas existe maior liberdade de atuação para inovar, experimentar e aprender com os erros, na esfera pública tais situações são muito restritas. O estudo por suas próprias características não pode identificar o grau de influência do princípio da legalidade. Mas faz-se necessário não ignorar sua influência, uma vez que é elemento essencial da atividade pública em suas diversas esferas.

O normal é o poder público importar soluções da esfera privada que já estejam consolidadas e bem estudadas pela literatura científica. Ou em casos especiais criar planos amplos de aplicação para suas próprias situações, adversas àquelas encontradas no setor privado, mas que compartilham núcleos comuns. Exemplo: cem por cento dos entrevistados informaram não documentar seus processos, e essa é uma atividade de GC extremamente importante para eficiência⁵ e eficácia⁶ organizacional, também para o entendimento e o aprimoramento dos processos.

Os processos de GC encontrados tendem a refletir o estado de aprendizagem da organização, uma proposta superficial portanto, mas não no sentido pejorativo e sim dado a impossibilidade de aprofundamento dado o tempo necessário para a realização da mesma.

Essa visão inicial da organização aponta, através das questões elementares de processos de GC utilizadas, uma baixa penetração sob a visão dos funcionários do uso das práticas que foram investigadas. A organização então, na visão de seus servidores, agentes dos processos, apontaram conforme o estudo que a organização em que trabalham mal utiliza aqueles processos mais básicos que usualmente tendem a caracterizar uma organização que aprende constantemente.

O maior resultado positivo de processos de GC identificados foi o de uso dos

5 Eficiência: "Relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos por um sistema, organização ou processo. MAXIMIANO (2008, p. 290).

6 Eficácia: "Relação entre os objetivos e os resultados obtidos por um sistema, organização ou processo." MAXIMIANO (2008, p. 290).

recursos de TIC, no entanto ficou limitado ao seu técnico e de comunicação uma vez que não existindo as ferramentas de compartilhamento e criação do conhecimento (*WIKIs*, fóruns de discussão, portal de conteúdo interno, blogues e/ou intranet) o seu uso é subaproveitado.

O estudo dentro do resultado produzido poderá futuramente servir de base para a elaboração de outros estudos com maior profundidade de pesquisa, uma vez que apontou um estado negativo das práticas de GC na organização objeto de estudo. Pode ainda abrir linhas de estudo que contestem o resultado aqui apresentado, como pode ser repetido para verificar se ocorreram mudanças significativas ou a continuidade da situação, encontradas no ambiente pesquisado.

Portanto dado o que foi apresentado pelo estudo, afirma-se que existem sim algumas atividades de Gestão do Conhecimento ocorrendo na organização, ainda que sejam mínimas e subaproveitadas e/ou desviadas da forma ideal de ocorrer conforme é encontrado no setor privado.

Quando às atividades encontradas pode-se afirmar com base nos números de negativas e positivas apontadas pelos servidores que a penetração das atividades de GC é baixa, ou os processos encontrados são subaproveitados ou utilizados apenas em algumas situações e atividades.

As atividades foram identificadas por apresentarem algum percentual de respostas afirmativas, ainda que ressalvas sejam feitas quanto à sua importância ou frequência de acontecimento. Ocorrem portanto sem ter tido qualidade ou características avaliadas, mas se enquadram na base metodológica de Organizações que Aprendem, ainda que de forma ineficaz ou subaproveitada.

Ressalvas sejam feitas a questões importantes que não foram apontadas pelos respondentes e constam como importantes para qualquer agrupamento organizacional. Entram nesse rol a questão da documentação de tarefa realizada (questão oito) e da experimentação de novas formas de trabalho como modo de aprendizado (questão seis).

Conclui-se diante de tudo o que foi apresentado no estudo aqui realizado, que tinha como objetivo identificar as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas na organização selecionada, que o mesmo apresentou resultado significativo apontando o uso de praticamente todas as práticas de GC que buscou-se observar.

Ainda que não na forma esperada pela literatura científica, diga-se de forma ideal.

Salienta-se contudo que em um panorama geral a Prefeitura do Interior de Rondônia estudada apresenta mal uso das práticas de GC e desconsidera, por fatores não identificados, a importância da cultura organizacional baseada no compartilhamento do conhecimento e da confiança entre os servidores. Cabendo portanto despender estudo ou linha de trabalho que procure otimizar os aspectos das atividades e de realização dos processos com racionalidade e inteligência para melhorar a qualidade, agilidade, eficiência e eficácia do serviço público.

As motivações por que compelem ou criam resistência para o acontecimento dos processos de GC, inclusive outros que não foram abordados no estudo, pode servir de base para a realização de estudos no campo da motivação. Estudos sobre a cultura organizacional num campo mais específico e orientado para a GC pode ser uma outra alternativa consistente.

A pesquisa ficou limitada a apenas um setor, dado as condições políticas e de formação dos servidores da sede administrativa, uma possível amostra de maior tamanho. Muitos sequer possuem o ensino médio, tornando difícil a aplicação de questionários. Possivelmente entrevista extensas com maior arguição levantariam dados em maior quantidade e profundidade.

As contribuições da pesquisa são de atestar um potencial de implantação de modelo de gestão com base no conhecimento, uma gestão do conhecimento voltada para os resultados efetivos. Permite ainda estudos e alterações internos da prefeitura para reorganizar suas estruturas de trabalho modificando a cultura organizacional para beneficiar-se das inclinações positivas e sanear as ausências e problemas organizacionais.

6 REFERÊNCIAS

ARAUJO, F.; OLIVEIRA, V. P.; RODRIGUES, M. V. R. y. *Gestão do conhecimento. IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS*. Niteroi, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. *Cem palavras para gestão do conhecimento*. Brasília: Ministério da Saúde, 2003.

BANCO DO BRASIL. Disponível em:
<<http://bb.com.br/portallbb/page251,139,10021,23,0,1,8.bb/>>. Acesso em: 17 Jun. 2011.

CAPPELLE, M.A.; MELO, M. L.; GONÇALVES, C.A. *Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais*. **Revista de Administração da UFLA**, v.5, n.1, jan-jun., 2003. Disponível em:
<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/43563/2/revista_v5_n1_jan-jun_2003_6.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2011.

CARVALHO, H. G. C.; et al. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

COELHO, E. M. *Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público*. **Revista do Serviço Público**, Ano 55 , números 1 e 2 , Jan-Jun 2004.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso no uso da informação*. São Paulo: Futura, 2008.

DI PIETRO, M. S. Z. *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas, 2009.

EMBRAPA. Disponível em:
<<http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2011/tecnologia-da-informacao-como-instrumento-para-a-gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em: 17 Jun. 2011.

GARVIN, D., MAYAK, P. R, et al, *Aprender a Aprender: os conceitos, a filosofia, as ferramentas e as metodologias que dão sustentação às organizações na busca permanente do conhecimento*. **HSM Management**, Jul/Ago. 1998. p 62.

LACOMBE, F. J. M. HEILBORN, G. L. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2008.

NAGEM, J. V. G. *Gestão de conhecimento no setor público brasileiro: estudo de caso das ações preliminares para implantação do sistema integrado de informações da prefeitura municipal de Curitiba*. Dissertação de mestrado . Curitiba, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SENGE, P. M. et al. *A quinta disciplina - caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

PETROBRÁS: Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/rs2009/pt/relatorio-de-sustentabilidade/praticas-trabalhistas-e-direitos-humanos/gestao-de-pessoas/treinamento-e-desenvolvimento/>>. Acesso em: 17 Jun. 2011

SERPRO. Disponível em: <<http://www.serpro.gov.br/instituicao/etica>>. Acesso em: 17 Jun. 2011.

TRF 14ª Região: Disponível em: <<http://www.trf4.jus.br/trf4/institucional/institucional.php?no=740>>. Acesso em: 17 Jun. 2011.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

7 APÊNDICES

7.1 Apêndice A: Autorização

Documento que autoriza, com a devida restrição, a realização da pesquisa na instituição objeto do estudo.

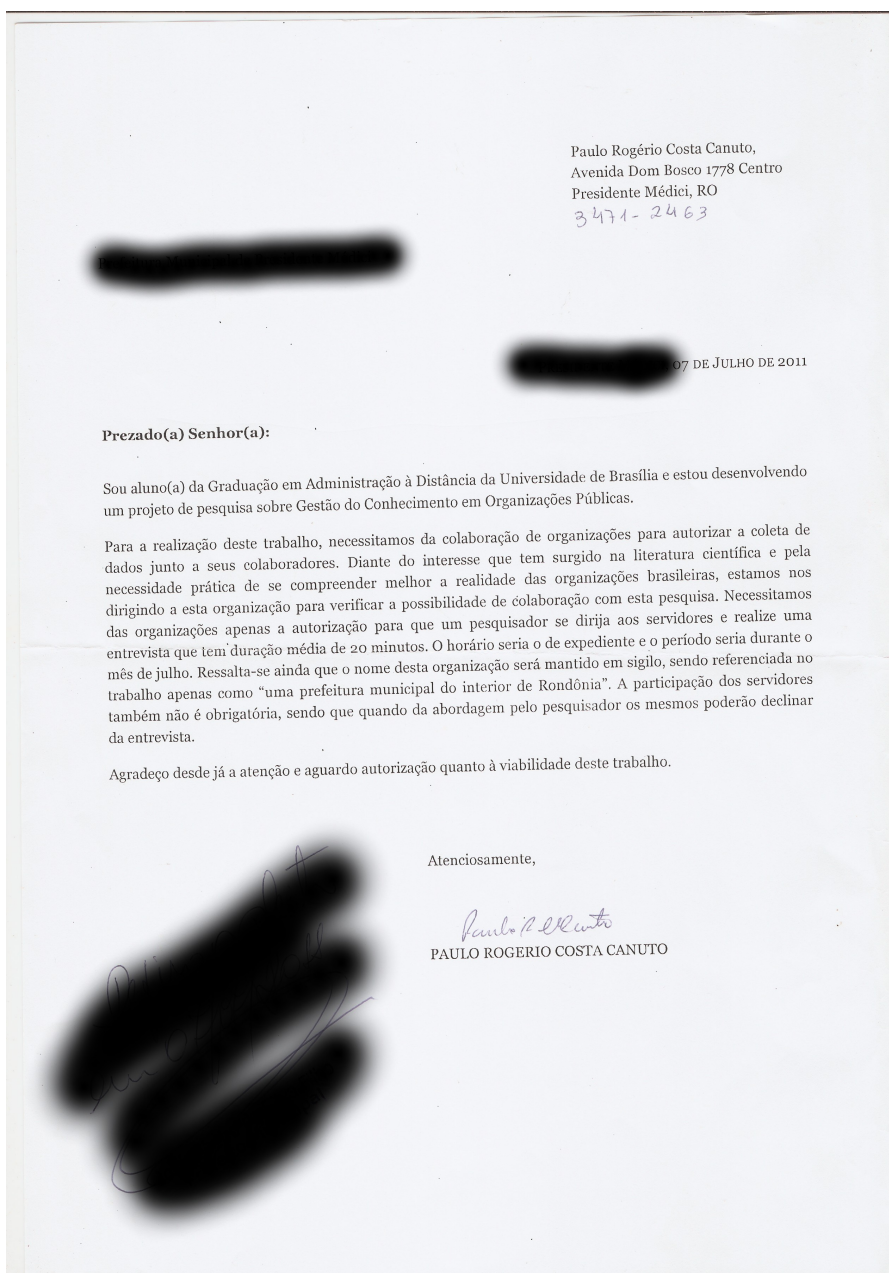


Figura 2: Autorização para Pesquisa. Fonte: Capturado para o meio digital pelo autor.

5. Os gerentes, diretores, secretários municipais ou chefes de departamentos incentivam a inovação e a adoção de novos métodos ou ferramentas de trabalho?
() SIM () NÃO
6. A organização facilita experimentar novas maneiras de trabalhar como um modo de aprender?
() SIM () NÃO
7. A organização reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes?
() SIM () NÃO
8. Quando alguém ou uma equipe conclui uma tarefa, o conhecimento sobre o que foi aprendido é disseminado e documentado?
() SIM () NÃO
9. Você percebe que em sua organização existe confiança entre as pessoas de modo que elas compartilham o conhecimento?
() SIM () NÃO
10. A organização aprende com as experiências e não repete os mesmos erros?
() SIM () NÃO