

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO  
DE UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE  
ENSINO SUPERIOR**

DANIEL PONCIANO

JUIZ DE FORA  
2018

DANIEL PONCIANO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO  
DE UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE  
ENSINO SUPERIOR**

Monografia apresentada pelo acadêmico Daniel Ponciano ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Oliveira da Silva

Juiz de Fora

FACC/UFJF

2018

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que me dá forças todos os dias para continuar com a mesma dedicação durante este curso, aos meus pais Maria e Sebastião que foram os meus grandes incentivadores a persistir diante das dificuldades enfrentadas no decorrer do curso, a todos os meus amigos do curso, aos professores da Universidade Federal de Juiz de Fora que foram importantes para a minha formação acadêmica e ao professor Rodrigo que me orientou durante o TCC.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 03 de julho de 2018.

---

Daniel Ponciano

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

## ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos três dias do mês de julho de 2018, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de **Daniel Ponciano**, discente regularmente matriculado no Bacharelado em Administração sob o número **201446009**, intitulado **A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o discente \_\_\_\_\_ . Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 03 de julho de 2018.

---

Prof. Rodrigo Oliveira da Silva  
Orientador

---

Profa. Lívia Almada Neves

---

Profa. Rebecca Impelizeri Moura Da Silveira

---

Profa. Heloisa Baia Da Costa

## RESUMO

As transformações ocorridas ao longo dos séculos advêm, dentre outros motivos, da busca da humanidade pelo conhecimento. Esse tema vem se tornando cada vez mais importante na sociedade, devido às rápidas mudanças do mundo contemporâneo. Essas mudanças estão presentes como, por exemplo, no campo pessoal e profissional. Neste último, estão inseridas as organizações públicas e privadas. Essas transformações exigem que as organizações se adequem às exigências que ocorrem, porque as pessoas têm mais conhecimento sobre seus direitos, o que obriga as organizações a atenderem seus *stakeholders* com mais eficiência e qualidade. Um dos problemas que ocorrem em instituições públicas é perda do conhecimento, pois este ainda está armazenado somente na mente de seus colaboradores. Para que isto não ocorra, é necessário que as organizações tenham uma Gestão do Conhecimento para captar e disseminar o conhecimento para aqueles usuários que necessitam dele. É necessário que a Gestão do Conhecimento seja adequada às rotinas organizacionais, que carece da interação entre os colaboradores. A interação humana é fundamental para que ocorra a transferência do conhecimento, bem como à sua formalização. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento pode ser aliada muito útil para que uma organização possa atingir seus objetivos, ao se reduzir custos, diminuir retrabalhos e buscar um nível de excelência em seus processos. Esse contexto pode ser aplicado tanto as organizações privadas quanto às públicas, sendo a segunda o foco deste trabalho, especificadamente uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior, no qual foi analisado como ocorre o processo de Gestão do Conhecimento. Esta análise foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com uma abordagem qualitativa, com alguns servidores que atuam na referida unidade. Os resultados dessa pesquisa advêm das respostas dos entrevistados, análise de documentos e revisão de literatura. Pôde-se identificar no estudo ao serem realizadas análises comparativas entre as respostas dos servidores e com olhar do autor deste trabalho que há pouca prática de gestão e disseminação do conhecimento na unidade administrativa pesquisada. Indicando uma similaridade e uma fragilidade dos modos de conversão do conhecimento, principalmente o da socialização e externalização. Isto está intrinsecamente ligado a uma ausência de formalização do conhecimento. Devido, principalmente, a uma falta de incentivo ao registro do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

**Palavras chave:** Gestão do Conhecimento; Tecnologia da Informação; Rotinas de trabalho.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	8
1.1.	Objetivos.....	9
1.1.1.	Objetivo geral .....	9
1.1.2.	Objetivos específicos .....	9
1.1.3.	Justificativa.....	10
1.1.4.	Delimitação do estudo .....	10
1.1.5.	Estrutura do Trabalho .....	11
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1.	Dado, informação e conhecimento .....	12
2.2.	A criação do conhecimento organizacional.....	14
2.3.	Os quatro modos de conversão do conhecimento .....	16
2.4.	A Gestão do Conhecimento .....	20
2.5.	Suporte à Gestão do Conhecimento .....	23
2.6.	Alguns exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas brasileiras .....	26
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	30
3.1.	A natureza da pesquisa .....	30
3.2.	Os instrumentos de coleta de evidências .....	31
3.3.	A técnica de análise e interpretação dos dados.....	32
4.	ANALISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA .....	33
4.1.	Breve descrição da unidade administrativa analisada .....	33
4.2.	Perfil e nível de percepção dos servidores acerca da Gestão do Conhecimento ..	33
4.3.	A socialização do conhecimento .....	35
4.4.	A externalização do conhecimento.....	38
4.5.	A combinação do conhecimento.....	44
4.6.	A internalização do conhecimento .....	47
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	52
	REFERÊNCIAS .....	56
	APÊNDICE 1 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	59

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Figuras

Figura 1: Dados, informações e conhecimento .....	13
Figura 2: Os quatro modos de conversão do conhecimento .....	17
Figura 3: Espiral do conhecimento .....	18
Figura 4: Estrutura integrada .....	24
Figura 5: O ciclo do sistema de gestão do conhecimento.....	25

### Lista de Quadros

Quadro 1: Dois tipos de conhecimento .....	15
Quadro 2: Atritos comuns e formas de superá-los .....	23
Quadro 3: Percepções gerais de cada dimensão do conhecimento à luz de Takeuchi e Nonaka .....	51



## 1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo passa por intensas transformações que ocorrem de forma rápida e profunda, trazendo novos conceitos, identidades e valores, o que introduz no campo pessoal e profissional novos desafios e mudanças de paradigmas. Borges e Marques (2011), ao abordarem o ambiente na qual as organizações estão inseridas, afirmaram que as organizações estão diante de cenários mais dinâmicos, sendo necessário que as mesmas tenham flexibilidade para se adaptarem.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), as mudanças estão ocorrendo em um ritmo muito rápido, devido às novas formas de competição, à globalização e aos avanços tecnológicos, impelindo às organizações a necessidade de se adaptar a esse cenário, sob pena de perda de participação em seus respectivos mercados.

Diante desse cenário, a Gestão do Conhecimento (GC) ocupa um papel vital na gestão organizacional, colocando-a no âmago do que precisa ser feito frente a um ambiente de mudanças rápidas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Schlesinger et al. (2008) afirmam que a Gestão do Conhecimento contribui sobremaneira para que as organizações tenham um desempenho condizente aos seus objetivos, pois, facilita a identificação de problemas, bem como as potenciais soluções para tais problemas. Isso promoverá, ainda de acordo com os autores, maior flexibilidade às organizações, tornando-as mais responsivas aos seus consumidores.

O conhecimento em si é muito importante, apresentando vantagens não somente no setor empresarial. As organizações empresariais devem priorizar o conhecimento visando atender as necessidades dos clientes, bem como do mercado ao qual ela está inserida. Enquanto que as organizações públicas devem priorizar o conhecimento para administrar os bens públicos e atender os cidadãos com presteza e qualidade. Tanto as organizações empresariais quanto as públicas possuem conhecimento intrínseco em suas rotinas e procedimentos (GUIZELLINI, 2016).

As organizações, como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), devem estar preparadas para acompanhar as mudanças que ocorrem, desde o avanço tecnológico até as novas concepções de conceitos e métodos de gestão. Conforme Vieira et al. (2006), as IFES têm sido exigidas na melhoria de seus processos de Gestão do Conhecimento. Contudo, nem sempre tal exigência é facilmente compreendida e alcançada pelas IFES.

As IFES nacionais têm demonstrado um descompasso quando se trata de acompanhar a evolução nos processos organizacionais, principalmente no que concerne à gestão do

conhecimento, por não realizarem as mudanças necessárias na gestão de seus processos, que, em última análise, reflitam os anseios da sociedade de maneira geral (VIEIRA et al., 2006; VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Como afirmam Pires e Macedo (2006), não se pode generalizar que todas as organizações públicas brasileiras possuem um modelo de gestão ultrapassado. Da mesma forma, nem todos os setores de uma IFES possuem um sistema de gestão arraigado em modelos que estão em descompasso com conceitos mais modernos de administração e gestão do conhecimento. Porém, é necessário que as IFES brasileiras passem por profundas transformações, utilizando de conceitos mais modernos no que tange à gestão do conhecimento.

Uma Gestão do Conhecimento ineficaz pode estar ligada a problemas culturais e à uma fragilidade estrutural, que acaba inibindo a transferência de conhecimento. Essa afirmação é corroborada por Davenport e Prusak (2003), ao explanarem que o que costuma ocorrer nesses casos está ligado à falta de confiança, diferenças entre culturas e vocabulários, falta de locais e tempo, *status* para quem possui o conhecimento e a incapacidade de aceitar erros ou a necessidade de ajuda. Assim, pessoas que não conseguem dialogar não terão capacidade para compartilhar o conhecimento.

Diante da importância da Gestão do Conhecimento e dos desafios que se apresentam para sua implementação de maneira efetiva em IFES brasileiras, este estudo se depara com a seguinte questão norteadora: **como ocorre a Gestão do Conhecimento em uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior?**

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo geral**

Analisar o processo de Gestão do Conhecimento em uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Avaliar as percepções que os servidores de uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior possuem sobre a Gestão do Conhecimento;

- Identificar os potenciais aspectos que afetam a implementação da Gestão do Conhecimento na unidade administrativa analisada;
- Avaliar a Gestão do Conhecimento na unidade administrativa, tendo como base o modelo da espiral do conhecimento proposto por Takeuchi e Nonaka;
- Analisar como é feita a Gestão do Conhecimento atualmente na unidade administrativa.

### **1.1.3. Justificativa**

O tema abordado foi escolhido visando contribuir para a disseminação do conhecimento sobre os assuntos pertinentes que estão relacionados às organizações públicas no Brasil, como a Gestão do Conhecimento. Sendo mais específico em uma IFES, e também como esse tema se correlaciona em um ambiente acadêmico, que tem como atividade principal a de gerar e propagar o conhecimento. Pela constante mudança da sociedade e, conseqüentemente, de seus conceitos os temas abordados apresentam-se atuais e pertinentes para discussão.

A importância do tema se justifica também pela alta concentração referente a publicações de artigos científicos que abordem Gestão do Conhecimento nas instituições públicas brasileiras. Foi realizado um levantamento da existência de artigos científicos relacionados ao tema, verificando-se que no período de 2014/2018 há um número de 553 artigos. Estes se encontram nas principais bases de pesquisas como os portais de periódicos CAPES e SCIELO, a RAP – Revista de Administração Pública e o GOOGLE ACADÊMICO. O trabalho visa ampliar o escopo de estudo sobre o tema relacionado à Gestão do Conhecimento nas instituições públicas brasileiras, a instigar e ampliar futuramente a que novas pesquisas acadêmicas nessas áreas mencionadas sejam realizadas.

### **1.1.4. Delimitação do estudo**

Este estudo está circunscrito à unidade administrativa de uma IFES. A coleta de dados foi realizada no período de 23/04/18 à 27/04/18. O escopo deste estudo fica delimitado a essa unidade administrativa, não se estendendo as demais unidades da IFES investigada.

### **1.1.5. Estrutura do Trabalho**

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta a contemporaneidade do tema, juntamente com a contextualização da temática envolvendo a Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Mostram-se, também, os objetivos propostos e suas delimitações. No segundo capítulo é exposto os aspectos teóricos necessários para o desenvolvimento desse estudo. No embasamento teórico foca-se na conceituação dos conhecimentos tácitos e explícitos e nos modos de conversão do conhecimento. O terceiro capítulo por sua vez, apresenta os procedimentos metodológicos usados para o levantamento e a técnica análise dos dados da pesquisa. Já no quarto capítulo foi feita a análise dos dados coletados na unidade administrativa analisada, bem como a percepção que os servidores possuem dos processos de Gestão do Conhecimento. O quinto capítulo apresenta as considerações finais quanto à utilização Gestão do Conhecimento alinhada com a Tecnologia da Informação inseridas nos modos de conversão do conhecimento.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Em uma sociedade em que o conhecimento e a informação tornam-se importantes, tanto para as pessoas quanto para as organizações, é necessário que se mantenham informadas e que fiquem a par dos acontecimentos mercadológicos como, também, sociais e políticos. A qualidade, o contínuo processo de atualização e de aprendizagem são importantes para se manter em um mercado globalizado, competitivo e exigente. Para Strauhs et al. (2012), O conhecimento tem adquirido importância no cotidiano das organizações devido ao contexto técnico, econômico e social. Sendo importante para gerar e escolher ideias, selecionar recursos e no aprendizado organizacional.

Segundo Davenport e Prusak (2003), o conhecimento em si merece atenção porque ele mostra como as organizações devem agir hoje para melhorar seus produtos e que as empresas só sobrevivem quando possuem um processo contínuo de aprendizagem contribuindo com o interesse pelo conhecimento. Sendo que o conhecimento é uma mistura de alguns elementos, como por exemplo, experiências e valores.

As mudanças estão ocorrendo em um ritmo acelerado, incluindo novas formas de competição, globalização dos mercados e avanços tecnológicos. Assim, essas mudanças exigem que as organizações passem por contínuas e rápidas transformações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Algo que não deve ocorrer é a organização colocar a tecnologia como mais importante que o conhecimento que o colaborador possui, mas isso acaba acontecendo em algumas organizações. Como afirmam Davenport e Prusak (2003), algumas organizações, de forma equivocada, acabam julgando que a tecnologia pode substituir tanto a qualificação quanto o conhecimento adquirido pelo funcionário. Souza (2009), converge com esta afirmação, ao mencionar que a organização é composta por uma combinação de esforços individuais e coletivos. Em relação aos colaboradores, há a contribuição de seus conhecimentos, experiências, capacidades, criatividade e relacionamentos; em referência à organização por seus processos, tecnologias e pelas variáveis externas.

### **2.1. Dado, informação e conhecimento**

Turban et al. (2005), conceituam dado como uma coleção estatística que não são organizados e, portanto, não apresentam significado. Já a informação é o dado processado, ou

seja, organizado para ter significado para o receptor. Enquanto que o conhecimento é o dado e/ou informação relevante e acionável que foram organizados e contextualizados.

A Figura 1 mostra a relação existente entre dado, informação e conhecimento.

Figura 1: Dados, informações e conhecimento



Fonte: Turban et al. (2005, p. 101)

Os dados são compostos de fatos crus, a partir do momento que esses são organizados tornam-se informação. Esta é composta por um conjunto de fatos organizados que apresentam um valor adicional. Transformar dados em informação é um processo ou um conjunto de tarefas para alcançar um resultado definido e a relação entre os dados com o objetivo de criar informação útil exige conhecimento que nada mais é que a compreensão de um conjunto de informações e como estas podem ser úteis para auxiliar uma tarefa ou uma decisão (STAIR; REYNOLDS, 2011).

De acordo com Davenport e Prusak (2003, p. 2), dado em contexto organizacional, é “utilitariamente descrito como registro estruturado de transações” e que não fornecem nenhuma base que possa sustentar uma tomada de decisão. Apesar de o processo decisório poder incluir dado como uma matéria-prima, esse não tem condições de dizer o que deve ser feito. Contudo, o dado é importante para as organizações, pois é o insumo fundamental para a geração de informação. Já a informação, interfere na maneira como o receptor vê, julga e se comporta diante de determinado fato. Ao contrário do dado, a informação tem significado e está organizada para alguma finalidade.

Desta forma, o dado se tornou informação quando lhe foi acrescentado um significado, ou seja, quando ele está contextualizado. Já o conhecimento é derivado da informação da mesma maneira que a informação é derivada dos dados. O conhecimento é uma mistura de *insight*, experiência, valores e informação que propicia uma estrutura para que novas experiências e informações sejam incorporadas. Sua origem e aplicação estão na mente dos

conhecedores. No caso da organização está incorporada em processos, documentos, rotinas, práticas e normas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Takeuchi e Nonaka (2008), apresentam um conceito semelhante do supracitado sobre o conhecimento e complementam ao exporem as diferenças entre conhecimento e informação. Para esses autores, o conhecimento é similar, mas não o mesmo que informação. O conhecimento, ao contrário da informação, é sobre crenças, compromisso, ação e significado. Embora os termos “conhecimento” e “informação” possam ser conceitualmente diferentes, acabam sendo usados para o mesmo propósito. Contudo, há uma nítida distinção entre eles.

A informação é um fluxo de mensagens, sendo dividida em semântica, em que se foca no significado transmitido, sendo mais importante para a criação do conhecimento e sintática que não capta a importância da informação para a criação do conhecimento, ao passo que, o conhecimento advém deste fluxo de informações sendo ancorado pelas crenças e compromissos de seu portador. O que se pode concluir é que o conhecimento é intrinsecamente relacionado com a ação do ser humano e enraizado nos valores do indivíduo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para Stair e Reynolds (2011), a informação é um conjunto de fatos organizados enquanto que o conhecimento é a compreensão de um conjunto de informações e como essas podem ser úteis, ou seja, a informação diz o que deve ser feito, já o conhecimento diz como algo deve ser feito.

Foram apresentados conceitos sobre dado, informação e conhecimento de alguns autores. Sendo que serão utilizados como conceitos norteadores os que foram apresentados pelos autores Takeuchi e Nonaka (2008).

## **2.2. A criação do conhecimento organizacional**

Segundo César (2014), a informação e o conhecimento são específicos a qualquer ambiente organizacional e se relacionam, sendo criados a partir de uma interação social. As organizações tanto geram quanto usam o conhecimento. À medida que vão interagindo com o ambiente, elas vão adquirindo dados e informações, transformando-os em conhecimento. Na falta deste, as organizações não conseguem manter suas atividades organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O conhecimento apresenta dois elementos aparentemente opostos, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento explícito pode ser expresso e

compartilhado, o que permite com que esse possa ser transmitido rapidamente aos indivíduos de maneira formal e sistemática. Enquanto que o conhecimento tácito é altamente pessoal, de difícil formalização, compartilhamento e comunicação. Esse conhecimento está profundamente enraizado nas experiências e ações pessoais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Segundo Souza (2009), o conhecimento tácito e o explícito são interdependentes em relação à interatividade das pessoas, uma vez que o processo se refere ao envolvimento do coletivo e não do individual, o processo recebe a denominação de conversão do conhecimento, em que o conhecimento tácito como o explícito vão se expandir no meio dos indivíduos que interagem entre si.

O Quadro 1 mostra algumas distinções entre os conhecimentos tácitos e explícitos.

Quadro 1: Dois tipos de conhecimento

<b>Conhecimento tácito (subjetivo)</b>	<b>Conhecimento explícito (objetivo)</b>
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento de racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 58)

Takeuchi e Nonaka (2008) discutem que as características associadas ao conhecimento estão listadas à esquerda, enquanto que as qualidades relacionadas ao conhecimento estão à direita. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 59) exemplificam a explicação do conteúdo apresentado no Quadro 1 da seguinte forma: “o conhecimento da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, enquanto o conhecimento da racionalidade tende a ser explícito, metafísico e objetivo”.

Por meio do diálogo e do discurso as pessoas compartilham seus conhecimentos através de canais formais de comunicação, de analogias e por meio de metáforas (CHOO, 2003).

Para que ocorra uma contínua criação do conhecimento nas organizações, por meio da interação entre os conhecimentos tácito e explícito, é preciso pensar e escolher as melhores práticas que tornem essa ação viável. Porém, é necessário que cada organização analise quais são as práticas que mais se adequam ao seu contexto organizacional (GUIZELLINI, 2016).

A criação de novos conhecimentos pode ser capaz de atender um mercado que ainda não teve suas necessidades atendidas, através da criação de novos produtos ou de serviços ainda não oferecidos pelas empresas concorrentes. A criação do conhecimento expressa para



as organizações o que é importante para elas, para seus colaboradores e clientes. Além disso, é possível também gerar inovações e competências, o que proporciona uma maior possibilidade de escolhas. (CHOO, 2003).

O conhecimento é de grande importância para as organizações, pois apresenta vantagens não somente no setor empresarial. As organizações empresariais buscam conhecimento para atenderem os clientes, enquanto que as instituições públicas visam atenderem com qualidade os cidadãos e, também, gerir com qualidade os bens públicos (GUIZELLINI, 2016).

Segundo Brito et al. (2012), o conhecimento é um diferencial e fonte de valor para as organizações, devido à inovação nos produtos, serviços e nos processos organizacionais. Isto leva as organizações a se adaptarem a essa mudança contínua. A Gestão do Conhecimento tem se destacado ao auxiliar as organizações a se diferenciarem das concorrentes, por causa da sua capacidade de resposta às demandas de forma mais rápida e buscar soluções para os entraves cotidianos da organização.

Conforme Braun e Mueller (2014), a Gestão do Conhecimento vem se apropriando de várias ferramentas como, por exemplo, a tecnologia. Visando disseminar o conhecimento organizacional e melhorar suas práticas com o objetivo de atender seus *stakeholders* de forma mais eficiente.

Segundo Davenport e Prusak (2003), embora as tecnologias sejam empolgantes é preciso ter em mente que a Gestão do Conhecimento eficaz só ocorrerá com mudanças no comportamento, na cultura e na organização. A tecnologia por si só não trará mudanças nem fará com a pessoa que possui o conhecimento o compartilhe com os demais, ou seja, a tecnologia utilizada de forma isolada não transforma uma organização em criadora do conhecimento. Porém, se as habilidades, a atenção e a vontade de buscar o conhecimento já estiverem presentes na organização a tecnologia pode fazer chegar o conhecimento a pessoa que deseja tê-lo no momento certo, assim a presença da tecnologia de Gestão do Conhecimento pode ter uma influência positiva sobre a cultura do conhecimento organizacional.

### **2.3. Os quatro modos de conversão do conhecimento**

Para Takeuchi e Nonaka (2008), ao se partir do pressuposto que o conhecimento é criado pela interação entre o conhecimento tácito e explícito, permite-se, então, que haja quatro modos diferentes de conversão do conhecimento que são: a) do conhecimento tácito

para o conhecimento tácito (socialização), b) do conhecimento tácito para o conhecimento explícito (externalização), c) do conhecimento explícito para o conhecimento explícito (combinação) e d) do conhecimento explícito para o conhecimento tácito (internalização).

A Figura 2 mostra as quatro formas de conversão do conhecimento, sendo que cada forma será explicitada posteriormente.

Figura 2: Os quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka, (2008, p. 60)

Takeuchi e Nonaka (2008) identificaram quatro modos de conversão do conhecimento, no qual uma organização cria e utiliza o conhecimento ao se converter o conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Esses quatro modos são:

- Socialização (tácito para tácito): em que se compartilha e cria conhecimento tácito por meio de experiência direta;
- Externalização (tácito para explícito): onde se pode articular o conhecimento tácito por meio de diálogo e reflexão;
- Combinação (explícito para explícito): onde se pode sistematizar e também aplicar o conhecimento;
- Internalização (explícito para tácito): onde se aprende e possa adquirir na prática um novo conhecimento tácito.

Assim, a criação do conhecimento se inicia com a socialização passando pelos demais modos de conversão do conhecimento, formando, assim, uma espiral do conhecimento.

Esta espiral do conhecimento é apresentada na Figura 3.

Figura 3: Espiral do conhecimento



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

Desta forma, o conhecimento vai se ampliando ao se passar pelos quatro modos de conversão do conhecimento em um ciclo contínuo, de acordo com a descrição abaixo.

O primeiro modo de conversão do conhecimento é a socialização que conforme César (2014), a socialização é o processo de transformação do conhecimento tácito em tácito por meio da troca entre as pessoas, por meio de compartilhamento de experiências e da troca de informações, que se dá, tradicionalmente, em reuniões para se construir o conhecimento tácito. Davenport e Prusak (2003) completam ao afirmarem que a transferência de conhecimentos tácitos exige, na maioria das vezes, um intenso contato pessoal entre os colaboradores

A socialização é um processo em que se divide em experiências para se criar o conhecimento tácito como os modelos mentais e as habilidades técnicas que são compartilhadas, assim, o indivíduo pode adquirir o conhecimento tácito sem o uso da linguagem através da observação, repetição e prática (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O segundo modo de conversão do conhecimento é a externalização. Esse é o processo que converge o conhecimento tácito em explícito, no qual ocorre a criação do conhecimento, devido à explicitação do conhecimento tácito (CÉSAR, 2014).

Conforme afirmaram Takeuchi e Nonaka (2008), perfazendo as ideias expostas a externalização do conhecimento é desencadeada por meio do diálogo ou por uma reflexão coletiva. Entre os quatros modos de conversão, a externalização do conhecimento possui a

chave para que se crie o conhecimento, devido ao fato da construção de conceitos novos e explícitos advindo do conhecimento tácito.

A forma de externalizar o conhecimento se dá por meio de relação e da capacidade das pessoas se comunicarem, utilizando ferramentas e técnicas. A comunicação pode ocorrer através de múltiplas linguagens, como por exemplo, o diálogo e a representação gráfica. A escrita é a formalização do conhecimento, sendo uma forma de sistematizar o saber (BRAUN; MUELLER, 2014).

A combinação é o terceiro modo de conversão do conhecimento. Para Takeuchi e Nonaka (2008), neste modo ocorre uma conversão de conhecimento onde há uma combinação de diferentes conhecimentos explícitos, onde as pessoas trocam e combinam conhecimento por meio de reuniões ou documentos.

Este modo de conversão do conhecimento ocorre a sistematização dos conhecimentos explícitos organizacionais. Assim, a combinação desses conhecimentos serão gerados novos conhecimentos explícitos (BERH; NASCIMENTO, 2008).

O último modo de conversão do conhecimento é a internalização. Para Berh e Nascimento (2008) a internalização é o processo de absorção do conhecimento explícito em tácito, sendo análogo ao aprendizado por meio da prática.

Este é o processo em que se incorpora o conhecimento explícito em tácito estando ligado ao modo de se “aprender fazendo”. Quando as experiências pessoais são base para o conhecimento tácito do indivíduo. Para que o explícito se torne tácito é necessário que esse seja verbalizado ou documentado, facilitando a transmissão do conhecimento explícito e auxiliando, mesmo que indiretamente, a experiência de outras pessoas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para que o conhecimento explícito seja convertido em conhecimento tácito é preciso a verbalização e a representação gráfica do conhecimento como, por exemplo, em documentos e história orais. A documentação das experiências auxilia os colaboradores a internalizarem suas próprias experiências, o que faz aumentar o conhecimento tácito (BERH; NASCIMENTO, 2008).

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), para que se crie o conhecimento organizacional é preciso que o conhecimento tácito acumulado no nível individual precisa ser socializado para outras pessoas que trabalham na organização, começando, assim, uma nova espiral do conhecimento.

## 2.4. A Gestão do Conhecimento

Em sua origem, a Gestão do Conhecimento surgiu como tópico de pesquisas científicas e foi ao longo do tempo aumentando sua credibilidade como uma ferramenta de gestão organizacional (CÉSAR, 2014).

A percepção da importância do conhecimento nas atividades organizacionais faz parte do pensamento da administração desde o momento que se iniciou o estudo nessa área. Da mesma forma que o conhecimento faz parte de uma habilidade inerente ligada às pessoas. Nos anos 80 esse tema se tornou mais presente por causa das abordagens teóricas que explanavam sobre a sociedade do conhecimento, do aprendizado organizacional e das competências para uma gestão estratégica (SILVA, 2002).

César (2014) complementa ao afirmar que a partir da década de 90 surgiram novas teorias científicas e aplicações nas organizações, onde ocorreu uma diferença qualitativa em comparação a fases anteriores em que a informação surgiu como um produto do conhecimento, em que este é criado por pessoas e se amplia para um grupo ocorrendo uma rede integrada de conhecimento. De acordo com Silva (2002), na sociedade atual e futura, o conhecimento vai assumindo um papel cada vez mais importante e central nas organizações. Os recursos econômicos básicos passam a contar juntamente com o capital, os recursos naturais, da mão de obra e com os conhecimentos necessários referentes aos processos de produção e de negócios.

Conforme asseveraram Turban et al. (2005), a Gestão do Conhecimento é um processo que tem como objetivo ajudar as organizações a identificar, selecionar, organizar, disseminar, transferir e aplicar tanto informações, quanto experiências consideradas importantes dentro do ambiente organizacional. Além disso, fazem parte da memória interna dessa empresa, residindo, na maioria das vezes, de uma forma desestruturada.

De acordo com Laudon e Laudon (2012), o conhecimento estruturado é o explícito constante de documentos e regras formais da organização, enquanto que o conhecimento semiestruturado ou não estruturado são informações presentes em panfletos, memorandos, e-mails, gráficos e até mesmo vídeos em diferentes formatos e armazenados em vários locais.

Segundo Turban et al. (2005), para que uma organização obtenha sucesso é necessário que o conhecimento utilizado como capital seja compartilhado entre os indivíduos.

A Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos em que uma empresa desenvolve para criar, armazenar, transferir e aplicar o conhecimento. Dessa forma a organização pode aprender e incorporar os conhecimentos referentes ao seu ambiente,

melhorando os seus processos de negócios bem como auxiliando a tomada de decisão (LAUDON; LAUDON, 2012).

Para os autores Davenport e Prusak (2003), a Gestão do Conhecimento se divide em três etapas: a geração do conhecimento, a codificação e coordenação do conhecimento e, por último, a transferência do conhecimento.

Em relação à primeira etapa, a geração do conhecimento, as organizações que não possuem conhecimento não conseguem se organizar e não conseguem manter um bom funcionamento, ao passo que há aquelas organizações que geram e usam bem o conhecimento, pois estas interagem com o ambiente interno e externo, absorvendo informações para posteriormente transformá-las em conhecimento. A geração do conhecimento pode ser adquirida como desenvolvida pela própria organização.

Na segunda etapa, a codificação e coordenação do conhecimento, tem como objetivo apresentar o conhecimento em uma forma que o torne mais acessível e aplicável. As novas tecnologias tornam essa codificação mais promissora. Porém, é necessário que se codifique aquele conhecimento que seja útil aos interessados. Busca-se identificar as fontes de conhecimento que se deseja codificar, realizando um mapeamento das fontes de conhecimento organizacional.

O mapa do conhecimento, ou o mapeamento das fontes de conhecimento organizacional, é um guia, não um repositório. Localiza e publica os conhecimentos mais importantes. Os mapas do conhecimento apontam, também, para pessoas, documentos e banco de dados. Desta forma, o mapa do conhecimento tem como principal finalidade e benefício mostrar para as pessoas que estão presentes no interior da organização para onde elas devem ir quando precisarem do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Conforme afirmam Davenport e Prusak (2003), um mapa de conhecimento também pode funcionar como um levantamento, permitindo avaliar o conhecimento corporativo, revelando lacunas que devem ser corrigidas e pontos fortes a serem explorados.

Quando o conhecimento tácito se concentra em um único indivíduo isso representa uma ameaça para a organização, pois quando um colaborador vai embora leva com ele esse importante conhecimento tácito e a organização estará ameaçada em seu capital do conhecimento, desta forma pode-se concluir que apesar da dificuldade de se codificar o conhecimento tácito o seu valor será compensatório para a organização. Já o conhecimento explícito, por definição, já está expresso em relatórios e documentos estruturados, mas o conhecimento estruturado e explícito não se torna útil apenas por estar codificado é preciso

que ele seja avaliado e acessível a todos que desejam obtê-lo para benefício da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Ainda de acordo com Davenport e Prusak (2003), a terceira etapa, a transferência do conhecimento, deve fazer parte do cotidiano da organização. A transferência espontânea e não estruturada é importante para a empresa, pois ocorrerá a interação entre os envolvidos e o compartilhamento do conhecimento. Mesmo que o termo gestão do conhecimento envolva a transferência de maneira formal, um de seus princípios é o de desenvolvimento de estratégias para que sejam incentivadas as trocas espontâneas do conhecimento. As empresas podem criar locais e ocasiões para que ocorra a interação entre os colaboradores mesmo que de forma informal. Dependendo do tipo de conhecimento envolvido há certa dificuldade tanto para se absorver quanto para se transferir o conhecimento. O conhecimento explícito está formalmente em documentos ou em banco de dados enquanto que o conhecimento tácito precisa de um contato pessoal mais intenso, sendo necessário que se tenha alguma relação de trabalho entre os envolvidos. Para que isso ocorra é necessário que haja uma confiança mútua nesse contato direto para a transferência do conhecimento.

Um fator importante para que ocorra a transferência do conhecimento está relacionado a uma linguagem comum entre os envolvidos, caso exista haverá uma confiança mútua entre as pessoas e ocorrerá, dessa forma, uma transferência produtiva do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

César (2014) afirma que para se realizar a GC é necessário que ocorra um envolvimento de colaboração dos envolvidos para que ocorra uma compreensão do conhecimento que se deseja gerir e quais são os seus métodos e processos mais eficazes com o objetivo de estimular o desenvolvimento organizacional. A Gestão do Conhecimento está atrelada tanto ao planejamento quanto ao controle das ações que gerenciam o fluxo de conhecimento organizacional seja pela vertente tácita como pela explícita.

Davenport e Prusak (2003) afirmam que algo que pode inibir a transferência do conhecimento está relacionado a fatores culturais. Segundo esses mesmos autores esses inibidores são denominados de “atritos”. Recebeu essa denominação porque eles podem retardar ou até mesmo impedir que ocorra a transferência além de erodir parte do conhecimento que se movimenta pela empresa. Marques et al. (2016) completam ao afirmarem que há pessoas mais aversas a mudanças enquanto que outras tem maior aceitação.

O Quadro 2 apresenta os atritos que inibem a transferência do conhecimento e possíveis soluções para esses problemas.

Quadro 2: Atritos comuns e formas de superá-los

<b>Atrito</b>	<b>Soluções Possíveis</b>
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referências	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estrita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para a transferência do conhecimento; feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
<i>Status</i> e recompensa vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizagem; basear as contratações na abertura a ideias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (2003, p. 117)

Para Davenport e Prusak (2003), as organizações que buscam a transferência do conhecimento não devem ser preocupar somente com documentos, é necessário dar atenção ao aspecto humano do capital do conhecimento.

## 2.5. Suporte à Gestão do Conhecimento

A Tecnologia da Informação pode ser uma grande aliada para uma gestão eficaz do conhecimento organizacional. A disponibilidade de novas tecnologias deu um impulso considerável à Gestão do Conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

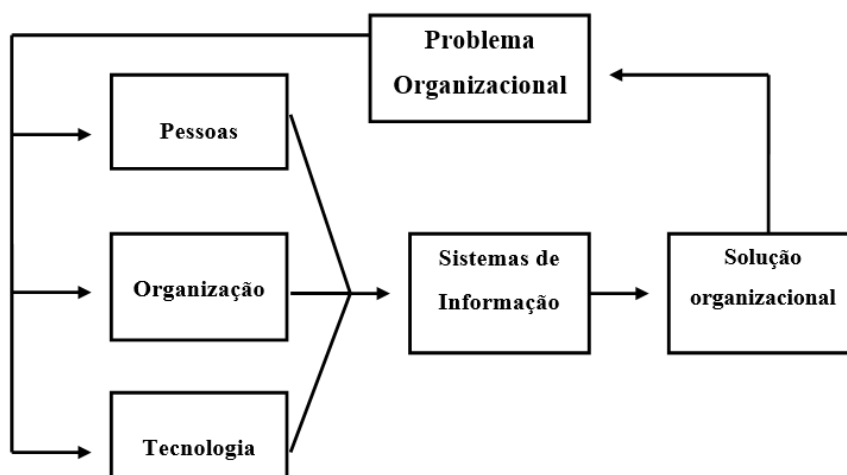
Stair e Reynolds (2011), afirmam que o sistema de gestão do conhecimento (KMS – *knowledge management system*) tem por finalidade tentar ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos. Para as empresas isso significa redução de custos ou lucro, enquanto que para organizações sem fins lucrativos esse sistema tem o objetivo de melhorar o serviço prestado ou oferecer um atendimento que possa atender às necessidades das pessoas. Vários tipos de empresas adotam esse sistema com a finalidade de reduzir os custos ou aumentar os lucros.

Para Laudon e Laudon (2012), os KMSs melhoram a qualidade e também o uso do conhecimento na tomada de decisão, aumentando a capacidade da organização de aprender no



ambiente que a circunda e de incorporar o conhecimento nos seus processos organizacionais e nas tomadas de decisões. A Figura 4 ilustra uma estrutura integrada apresentando como os elementos humano, tecnológicos e organizacionais atuam em conjunto buscando criar soluções de sistemas de informação para os desafios que a organização enfrenta em seu mercado de atuação.

Figura 4:  
Estrutura  
integrada



Fonte: Adaptado Laudon e Laudon (2012, p. 322)

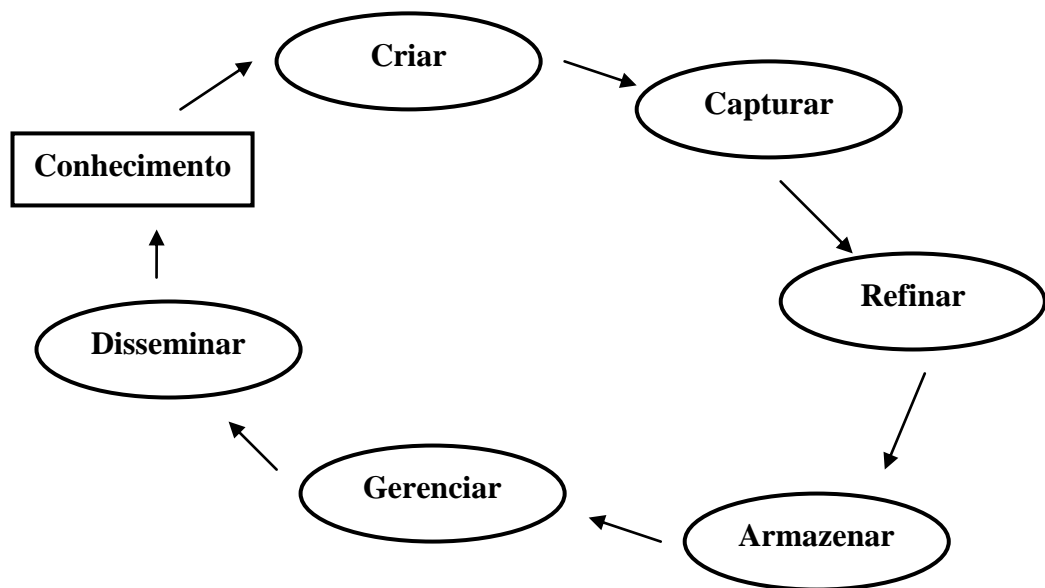
Segundo Stair e Reynolds (2011), um sistema de gestão do conhecimento pode envolver o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e que muitas organizações tentam converter o primeiro em conhecimento explícito, pois assim, fica mais fácil de mensurar, documentar e compartilhar o conhecimento.

De acordo com Turban et al.(2005), o KMS refere-se a utilização de tecnologias modernas para sistematizar, aprimorar e tornar mais ágil a GC dentro das organizações e entre elas. Com o auxílio do KMS as organizações podem lidar de forma mais eficiente com o rodízio de funcionários, com as mudanças rápidas e com o *downsizing*. Isto torna a experiência do capital humano da organização mais acessível. Um sistema de gestão do conhecimento possui seis etapas que representam um ciclo, conforme demonstrado na figura 5, isto ocorre devido ao fato que o conhecimento é dinâmico e que a Gestão do Conhecimento não termina pois, o ambiente está em constante mudança, o que obriga uma atualização do conhecimento. O ciclo funciona da seguinte forma:

- Criar conhecimento: é criado a partir do momento que as pessoas conseguem realizar de formas diferentes as coisas ou quando desenvolvem *know-how*. Algumas vezes o conhecimento é trazido de fora;

- Capturar conhecimento: necessidade de identificar um novo conhecimento como valioso e também precisa ser representado de uma forma razoável;
- Refinar conhecimento: é preciso contextualizar o novo conhecimento para que este seja processado. É neste momento que as percepções humanas, ou seja, as qualidades tácitas precisam ser capturadas juntamente com casos explícitos;
- Armazenar conhecimento: o conhecimento considerado útil para a organização deve ser armazenado em um repositório do conhecimento, desde que esteja em um formato razoável, para que outras pessoas possam acessá-lo;
- Gerenciar conhecimento: o conhecimento precisa ser constantemente atualizado e revisto para se verificar o que é relevante e preciso;
- Disseminar conhecimento: é necessário que o conhecimento esteja em um formato útil para qualquer interessado em obtê-lo ou que precise dele na organização em qualquer lugar e a qualquer momento.

Figura 5: O ciclo do sistema de gestão do conhecimento



Fonte: Turban et al. (2005, p. 103)

Para executar um KMS é necessário iniciar com a localização do conhecimento presente na organização utilizando um mapa do conhecimento ou até mesmo uma lista que indique qual o funcionário que possui o conhecimento de que se necessita, muitas vezes as corporações utilizam a internet ou portais da *web* com o objetivo de auxiliar seus

colaboradores do conhecimento a encontrarem os conhecimentos que estejam armazenados em documentos e relatórios (STAIR; REINOLDS, 2011).

## **2.6. Alguns exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas brasileiras**

A Gestão do Conhecimento no setor privado é um instrumento para inovar, aumentar a satisfação do cliente, aumentar a produtividade e os lucros. A empresa se torna mais competitiva pelo fato de gerar mais riqueza. Enquanto que nas organizações públicas a Gestão do Conhecimento tem como finalidade ajudá-las a enfrentar novos desafios, na implementação de formas inovadoras de gestão e melhoria nos processos, produtos e serviços para beneficiar a sociedade (BATISTA, 2012).

Entende-se por administração pública como sendo o Estado, que é composto por um conjunto de entidades. Estas entidades estão voltadas para prestar serviços públicos e realizar atendimento às necessidades tanto individual quanto coletivamente. Constitui-se de administração direta (órgãos internos da administração pública) e administração indireta (formada por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais). A administração pública é subdividida em poderes executivo, legislativo e judiciário e também em esferas federal, estadual e municipal (BRASIL, 2010).

A Gestão do Conhecimento efetiva é a base para a administração pública. A sua contribuição para a administração das organizações públicas amplia a capacidade de conhecimento dos servidores, das equipes e da organização pública como um todo ao se criar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma coletiva, sistemática e integrada para se alcançar os resultados esperados (BATISTA, 2012).

Schlesinger et al. (2008) complementa a afirmação anterior ao comentar que o conhecimento é um marco importante em organização do trabalho e de processos de gestão, porque vai relativizar a dicotomia entre conceber e executar uma tarefa. O colaborador do conhecimento deixa de ser um simples executor de tarefas para organizar sua própria lógica de trabalho, deixa de ser um especialista para se tornar mais flexível e multidisciplinar, estando apto para trabalhar em equipe e conseqüentemente ter objetivos comuns. O compartilhamento de conhecimentos passa a ser um elemento fundamental para que se criem novos produtos, serviços ou processos. A Gestão do Conhecimento na gestão pública vai além da melhoria de desempenho, pois com as mudanças da forma de gestão organizacional a sociedade se beneficia com a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Serão apresentadas algumas práticas que mostram como algumas organizações públicas brasileiras gerenciam o conhecimento aliado com adequação do uso de tecnologias. Essas práticas são realizadas regularmente e tem como finalidade a gestão da organização, são baseadas em padrões de trabalho e são voltadas para produzir, reter, disseminar e compartilhar o conhecimento internamente e na relação das organizações com o mundo externo.

A primeira prática de Gestão do Conhecimento pode ser observada no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) que provê soluções tecnológicas de informação e de comunicação.

O SERPRO criou a Comunidade SERPRO de Conhecimento com a finalidade de não se perder profissionais altamente capacitados que poderiam sair da organização ou mesmo se aposentar levando consigo o conhecimento adquirido ao longo de vários anos. Foram criados fóruns presenciais e virtuais para que os colaboradores pudessem discutir temas de interesses comuns, homogeneizando o conhecimento.

Como consequência, surgiram comunidades para se compartilhar informações, ideias e experiências que poderiam ajudar na solução de problemas e melhoria de processos.

Os conhecimentos compartilhados por meio de ferramentas virtuais podem ser armazenados na Base SERPRO de Conhecimentos, que é parte integrante do portal corporativo do SERPRO. Esta organização realizou um mapeamento dos conhecimentos organizacionais registrando os processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes, transformando conhecimento tácito em explícito. Ao documentar esses conhecimentos foi utilizado a Árvore SERPRO de Conhecimentos. Esta consta com ramos de conhecimentos e assuntos vinculados a Base SERPRO de Conhecimento. A Árvore SERPRO de Conhecimentos é atualizada constantemente pela gestão para se tornar útil na realização de consultas (BATISTA, 2004).

Outro exemplo trazido neste trabalho é o da EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), que viabiliza soluções para que ocorram desenvolvimentos do setor de agronegócio brasileiro por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologia.

A EMBRAPA possui as Comunidades de Prática (COPs) que é um espaço virtual em que as pessoas interagem na *web* podendo compartilhar informações e conhecimentos. As COPs permitem que se colete, armazene, disponibilize e que se fomente o compartilhamento de informações e conhecimentos sendo assim um instrumento de suporte a equipes, pessoas envolvidas em projetos e redes de pesquisas. As comunidades utilizam de reuniões, videoconferências e contatos telefônicos para apoiar a interação entre pesquisadores

e técnicos. Todas as interações virtuais, pela internet, em espaço organizado, de interação virtual têm seus históricos preservados e as ferramentas da internet como chat, fóruns e eventos estão completamente integradas em um único ambiente de *software*. Nas COPs os pesquisadores, técnicos e parceiros trocam informações por meio de um site através de chats, banco de documentos, mecanismos de busca e download. No site são hospedadas as comunidades que operam em vários níveis de acesso atendendo tanto a um público técnico – científico como as pessoas que participam de projetos e redes de pesquisas que estão associadas à EMBRAPA (BATISTA, 2004).

Mais um exemplo prático de aplicação da gestão do conhecimento em uma empresa pública brasileira é o da Caixa Econômica Federal (CEF), que criou a Universidade Corporativa Caixa (UCC) visando alinhar as atividades de capacitação e de desenvolvimento dos seus funcionários. Essa UCC busca criar uma cultura organizacional de aprendizagem contínua e ativa através de desenvolvimento de talentos e Gestão do Conhecimento. Ela está estruturada em dois eixos: educação continuada e atualizada. No primeiro eixo busca-se o desenvolvimento de comportamentos, conhecimentos e habilidades para que os colaboradores desempenhem melhor suas funções, no segundo eixo busca-se transferir conhecimentos e habilidades para que o colaborador possa operar o que está sob sua responsabilidade como os processos e os produtos através de programas de caráter pontual. A UCC teve como benefícios para a organização:

- Programas de treinamento mais focados nas estratégias organizacionais e nas necessidades dos colaboradores;
- Possibilidade de o funcionário conciliar estudo e trabalho;
- Inclusão de muitos funcionários no ensino a distância;
- Criação de cultura acadêmica na organização;
- Maior aderência das competências individuais exigidas pelo cargo;
- Rapidez e flexibilidade na inserção de novos conhecimentos; e
- Redução dos custos em treinamento.

A CEF realizou um mapeamento de conhecimentos de rede bancária para identificar os conhecimentos e habilidades dos colaboradores. Assim, a empresa busca promover um compartilhamento de conhecimentos.

As unidades gerenciais realizam o mapeamento do conhecimento através de acesso eletrônico de forma anual. Os conhecimentos são verificados em dois níveis: o básico e o específico. O primeiro nível está relacionado ao conhecimento que deve ser de domínio de

todos os colaboradores que estão no ponto-de-venda, já o segundo nível está associado ao segmento de atuação do funcionário.

Após a realização do mapeamento o gestor tem acesso a um relatório com os dados de sua unidade, posteriormente será feita uma reunião com sua equipe para se analisar os dados e criar ações para serem desenvolvidas naquele local através de um plano de desenvolvimento de equipe (BATISTA, 2004).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O método utilizado para esta pesquisa foi o estudo de caso, como principal fonte de evidências a entrevista semiestruturada.

Como destacado na introdução do trabalho, o estudo foi desenvolvido em uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior, em que foi possível entrevistar cinco servidores da referida unidade. Todos os servidores entrevistados são técnicos administrativos e nenhum deles estava em um cargo de gestão.

Contudo, destaca-se que os nomes dos entrevistados, da unidade e da instituição não serão revelados, preservando-se o princípio de confidencialidade adotado para esta pesquisa. Este princípio estabelece também que os dados coletados durante o estudo serão usados somente para fins acadêmicos, ou seja, para a realização dessa pesquisa, que tem a finalidade de estudar como ocorre a Gestão do Conhecimento na unidade administrativa analisada.

Buscou-se entrevistar todos dos servidores que atuam na unidade administrativa, porém apenas cinco deles se mostraram propensos a participarem da entrevista. Por meio dessas entrevistas, pôde-se realizar uma comparação e analisar o nível de conversão ou de divergência entre as respostas obtidas.

Os entrevistados serão identificados da seguinte maneira: Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3), Entrevistado 4 (E4) e Entrevistado 5 (E5).

O roteiro das entrevistas se encontra no final deste trabalho como apêndice 1.

#### **3.1. A natureza da pesquisa**

Esta pesquisa se enquadra no método do estudo de caso, com viés descritivo e qualitativo (YIN, 2001). Percebe-se o emprego de uma abordagem descritiva, pois, como afirma Gil (2002), as pesquisas realizadas com vista à descrição têm como objetivo detalhar características do objeto investigado, grupo ou algum fenômeno, para que se possa estabelecer as devidas relações entre as variáveis investigadas ou ir além e determinar a natureza das relações dessas variáveis. A perspectiva qualitativa é observada no estudo por oferecer um contato direto e mais prolongado com o ambiente a ser pesquisado. Desta forma, o pesquisador pode se envolver de maneira mais aprofundada com o objeto estudado (YIN, 2001).

Dentro da perspectiva qualitativa, a entrevista é um importante instrumento para a coleta de evidências (YIN, 2001). O material coletado por meio desse instrumento possui valiosas informações como, por exemplo, as transcrições das entrevistas, depoimentos e acontecimentos presenciados. A preocupação é como o problema se manifesta nos processos e também nas relações interpessoais diárias. Outra característica importante é que se pode captar a perspectiva dos participantes, tendo assim vários pontos de vista do dinamismo interno (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

O método do estudo de caso foi escolhido, pois permite a coleta de evidências por meio de várias fontes de evidências, com, por exemplo, entrevistas, depoimentos pessoais, observações feitas pelo pesquisador, dentre outras (GIL, 2002).

Segundo Yin (2001), o método de estudo de caso é utilizado por várias áreas do conhecimento, pois, permite compreender fenômenos ligados indivíduos, organizações e regiões. Desta forma, o método permite investigar mudanças ocorridas desde em determinadas regiões a processos organizacionais.

Complementando os conceitos sobre estudo de caso, este método de pesquisa apresenta também como característica a representação singular da realidade de um determinado grupo ou população (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

### **3.2. Os instrumentos de coleta de evidências**

Os instrumentos para a coleta de evidências foram a entrevista semiestruturada e a observação participante.

A grande vantagem no emprego da entrevista semiestruturada é que a mesma possibilita ao entrevistador incluir novas perguntas, além das que já estão formuladas. Assim, “[...] entre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta a maior flexibilidade, [...] pode ser parcialmente estruturada, quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso” (GIL, 2002, p. 117).

A observação participante é um instrumento de coleta de dados que exige em que o pesquisador não é somente um observador passivo. Ele pode assumir várias funções dentro de um estudo de caso, ou seja, pode participar, de fato, dos eventos que estão sendo objetos de estudos (YIN, 2001).



### **3.3. A técnica de análise e interpretação dos dados**

A técnica utilizada será a análise do conteúdo, pois, conforme afirma Vergara (2012), esta técnica é usada para se tratar dados com o objetivo de identificar o que está sendo dito sobre um determinado tema. Sendo utilizado para fins exploratórios e de verificação, onde nessa segunda situação se pode confirmar ou não uma hipótese ou uma suposição preestabelecida.

As análises realizadas foram pautadas ao se realizar um paralelo sobre a percepção dos servidores sobre a Gestão do Conhecimento no setor de uma universidade pública e nos modos de conversão da Gestão do Conhecimento propostos por Takeuchi e Nonaka (2008) que são: socialização, externalização, combinação e internalização.

A análise da pesquisa contará, também, com a percepção do autor deste trabalho, visto que este atuou com bolsista na referida unidade administrativa do período de 2016 a 2017.

## **4. ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

### **4.1. Breve descrição da unidade administrativa analisada**

A unidade administrativa alvo deste estudo é responsável pela inserção inicial dos servidores que foram aprovados por meio de concurso público e também gerencia a vida funcional dos servidores dentro da instituição.

Composta por três gerências, a unidade administrativa conta com uma gerência responsável por assuntos relacionados ao afastamento dos servidores para programas de pós-graduação, incentivo à qualificação, progressão por capacitação profissional, progressão funcional, aceleração de promoção e retribuição por titulação; outra gerência é encarregada por assuntos relacionados à concursos de servidores como, por exemplo, a elaboração de editais, avisos, convocações, nomeações e posses; por fim, há uma gerência incumbida do controle de vagas de servidores, além de assuntos relativos à contratação e gestão de professores temporários.

### **4.2. Perfil e nível de percepção dos servidores acerca da Gestão do Conhecimento**

Foi possível perceber, como será evidenciado neste tópico, o nível de compreensão dos servidores da unidade administrativa alvo deste estudo em relação à Gestão do Conhecimento e quais as práticas para a disseminação do conhecimento na referida unidade. Pois, conforme afirmaram Davenport e Prusak (2003), um conhecimento melhor pode apresentar uma eficiência mensurável ao se desenvolver produtos e também usá-lo para tomada de decisões.

- Dos servidores entrevistados, apenas um possuía dois anos trabalhando no setor pesquisado, os demais tinham ao menos quatro anos. Desta forma, infere-se que todos os servidores possuem um considerável grau de conhecimento sobre os procedimentos operacionais existentes em sua rotina de trabalho, os problemas relacionados às suas atividades e a uma percepção, bem como uma visão crítica, sobre como ocorre a GC no setor.
- Essa visão é reforçada pelo fato que todos os entrevistados afirmaram que já ouviram falar sobre o tema Gestão do Conhecimento. Em seguida, ao serem perguntados sobre qual a percepção em relação ao tema que eles tinham, os Entrevistados E1, E2 e E3

apresentaram conceitos semelhantes sobre GC, sintetizados aqui como: como captação de conhecimento adquirido por uma pessoa e a possibilidade desse ser repassado a outras pessoas.

Os entrevistados E4 e E5 apresentaram conceitos mais amplos sobre GC como pode-se notar pelo seguinte fragmento da entrevista com o E4:

A Gestão do Conhecimento significa como a organização gere os saberes e experiências sobre a realização de suas próprias tarefas necessárias à realização de sua missão.

Já para o entrevistado o E5 a GC:

Constitui-se em uma política de mapeamento, retenção e transmissão das informações e dados institucionais que tem o potencial de subsidiar o processo de tomada de decisão e orientar o planejamento das necessidades institucionais.

Esses conceitos apresentados pelos entrevistados E4 e E5 demonstram que a noção de GC apresentada converge à revisão da literatura consultada para esta pesquisa (CÉSAR, 2014; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; LAUDON; LAUDON, 2012; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; TURBAN et al., 2005), algo que não foi possível perceber em relação às perspectivas dos demais entrevistados.

- Sobre a importância da Gestão do Conhecimento, ocorreu convergência de opiniões, pois, todos os entrevistados destacaram que quando se tem uma boa GC, o conhecimento não fica retido em determinada pessoa, evitando rupturas de rotina de trabalho numa eventual ausência daquele profissional, como evidencia-se por meio de relato do entrevistado E1:

Se o conhecimento tiver bem gerido, quando muda-se uma pessoa de um posto, não haverá tanto retrabalho em comparação a um setor em que não há uma Gestão do Conhecimento.

A opinião do E1 corrobora com a afirmação de Takeuchi e Nonaka (2008), que o conhecimento é formado por dois componentes, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O primeiro, pode ser transmitido formalmente, por meio de, por exemplo, manuais de procedimentos e rotinas. Já o segundo é altamente pessoal e de difícil formalização, estando enraizado nas ações do trabalhador, assim como em suas experiências individuais.

Os autores Takeuchi e Nonaka (2008), na proposta da espiral do conhecimento, ofereceram quatro tipos de conversão do conhecimento, que é resultado, da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

A partir disso, as análises a seguir terão como base os quatro modos de conversão do conhecimento, ao se realizar um paralelo entre demais perguntas feitas aos servidores de um setor de uma universidade pública com os modos de conversão do conhecimento proposto por Takeuchi e Nonaka (2008).

### **4.3. A socialização do conhecimento**

A partir do conceito exposto por Takeuchi e Nonaka (2008) sobre a socialização, entende-se que este é um processo no qual há um compartilhamento de experiências em que uma pessoa pode obter um conhecimento tácito de outras pessoas sem ao menos o uso da linguagem, como ocorre com os aprendizes que aprendem com seus mestres por meio da observação, além de aprenderem utilizando a prática e a imitação. Através da interação entre as pessoas pode-se obter o conhecimento tácito.

- Os servidores ao serem perguntados se possuíam autonomia para exporem ideias, visando uma melhora em algum processo da unidade, três afirmaram que detinham tal autonomia. Ambos tiveram opiniões convergentes ao asseverarem que poderiam sugerir alguma melhoria, mas que não bastava apenas sugerir, como destacou o entrevistado E2:

Temos autonomia para sugerir, mas se está discordando de alguma coisa está discordando por quê.

E complementou dizendo que não basta apenas discordar de algo que não se concorde, é preciso entender o porquê de se estar discordando, ou seja, levar o servidor a refletir sobre aquela questão que o inquieta e, a partir disso, ele pode propor algo que realmente possa trazer benefícios a todos.

A opinião de E4 aparenta ser oposta à de E2, pois o primeiro afirmou que os servidores até possuem autonomia, mas a sua sensação é que as ideias expostas não são levadas em consideração. Por isso, ele acha que essa autonomia, de fato, não existe, sendo apenas figurativa.

Ao confrontar esses dois depoimentos, pode-se notar como não há uma homogeneidade em relação a autonomia para expor suas ideias. Não se pode afirmar,

categoricamente, que E4 ao propor suas ideias não as realize conforme afirmou E2, de que é necessário entender o porquê de se estar discordando de algo, fato este que não foi citado pelo E4 em seu relato.

Quando uma sugestão é recusada é necessário que ocorra uma explicação do motivo da rejeição da proposta de melhoria, para que não ocorra desestímulo aos colaboradores de buscarem conhecimento e que a autonomia dada pelos superiores tenha um alinhamento mais homogêneo (LAUDON; LAUDON, 2012).

A autonomia estimula que as pessoas possam aprender e a buscar conhecimento como afirmaram Takeuchi e Nonaka (2008), pois, a autonomia incentiva os indivíduos a criarem novos conhecimentos e a compartilharem as mesmas informações. As ideias originais surgem de pessoas que possuem autonomia, propagam-se na equipe e posteriormente essas ideias se tornam organizacionais.

- Como a socialização ocorre por meio da interação entre os indivíduos, foi questionado se os servidores eram incentivados a trabalharem em equipe para que ocorresse a troca de conhecimentos. Novamente, a maioria respondeu positivamente para essa pergunta.

O que foi percebido é que o incentivo ao trabalho em equipe é para alinhar conhecimentos entre os servidores, principalmente, para a resolução de algum procedimento ou tarefa.

O servidor que detém o conhecimento necessário para a resolução de determinado procedimento, vai mostrando, a quem não possui, como aquele procedimento deve ser feito. Assim, por meio da observação, o funcionário pode aprender como aquela situação pode ser resolvida. Desta forma, o conhecimento torna-se mais uniforme entre os servidores, evitando situações como a que o E1 mencionou:

Tem essa preocupação da equipe dominar o processo, se um servidor sai de férias os demais não vão precisar passar por dificuldades.

O incentivo a interação entre os servidores auxilia no alinhamento do conhecimento e na conversão do mesmo como mencionaram Takeuchi e Nonaka (2008), ao observarem que a conversão do conhecimento é um processo social entre as pessoas, não ficando retido em apenas um indivíduo.

Apesar de haver o incentivo para que os servidores possam trabalhar em equipe, alguns dos entrevistados não se sentem motivados a isso, como foi dito pelo entrevistado E3:

Às vezes o próprio servidor não se preocupa, mesmo que o chefe incentive.

Esta falta de interesse acaba por prejudicar todos os servidores do setor, pois Davenport e Prusak (2003) enfatizam essa ideia de que a Gestão do Conhecimento só se tornará eficaz quando ocorrer uma ampla mudança de comportamento.

O entrevistado E4 disse que para essa questão de incentivo, por parte dos superiores, para que trabalhem em equipe, ele discorda, por não sentir que haja um incentivo para que ocorra um trabalho e uma troca de conhecimento, mas uma sugestão, o que para ele são coisas diferentes.

A percepção do incentivo ao trabalho em equipe foi notada de forma diferente entre os servidores da unidade administrativa estudada. Enquanto três concordaram que há o incentivo, dois discordaram, o que demonstra não existir, consenso sobre o incentivo. Talvez, sendo necessário, os gestores da unidade devam buscar um alinhamento com relação à essa divergência conceitual e prática.

Comportamentos como foi citado pelo E3 são atitudes antagônicas ao que mencionou Cesar (2014), de que a socialização é o processo de se transformar o conhecimento tácito em tácito, por meio do compartilhamento de experiências e de troca de informações.

Algumas pessoas têm uma predisposição ou até mesmo uma resistência a trabalharem em grupo, sentem-se mais vontade trabalhando sozinhas e possuem também uma aversão a compartilharem o que sabem, justamente por terem esse comportamento mais individualista (TURBAN et al. 2005). Algumas pessoas têm resistência a mudanças como afirmaram Marques et al. (2016), alguns colaboradores são mais receptivos a mudanças e, por isso cooperam com sua implantação, enquanto que outros funcionários são aversos a mudanças e, portanto, são resistentes a elas. Ou seja, quanto maior a aceitação a mudanças menor é a resistência dos colaboradores e, por conseguinte, quanto menor a aceitação a mudanças maior é a resistência a que elas aconteçam.

Quando algumas pessoas possuem tais comportamentos, acabam por prejudicar os demais funcionários. Como comentou E1, em relação ao domínio de todo processo por parte dos servidores, isto acaba não acontecendo, porque um colaborador ao não compartilhar o seu conhecimento e, posteriormente, precisar se ausentar os demais acabam tendo alguma dificuldade para realizar suas atividades, devido ao fato de não terem algum conhecimento que não foi compartilhado.

Com alguns servidores tendo esse tipo de comportamento, acaba prejudicando um alinhamento de conhecimentos no setor. Ou seja, uma atitude mais individualista de um servidor afeta todo o grupo que trabalha com ele. Isto vai de encontro ao que afirmaram

Turban et al. (2005), para que uma organização possa obter sucesso, é necessário que o conhecimento, que é utilizado, seja compartilhado.

- Como observador, foi possível perceber que algumas reuniões informais aconteciam quando algum servidor tinha alguma dúvida. Esta era relacionada a algum procedimento que deveria ser realizado e o servidor não tinha conhecimento suficiente. A partir disso, o funcionário pedia auxílio a quem já tinha realizado aquele procedimento. Às vezes o servidor, que detinha o conhecimento, ia demonstrando no computador algum modelo usado para realizar tal processo, ou caso não possuía, buscava em suas memórias como aquele procedimento foi realizado.

O colaborador que detinha o conhecimento ia orientando o outro servidor como deveria proceder e este ia realizando o procedimento como foi orientado, isto com a supervisão do detentor do conhecimento.

Ocorria, também, que o servidor, possuidor do conhecimento, realizava em um primeiro momento, como deveria ser feito tal processo, enquanto que o outro servidor acompanhava a realização do procedimento, chegando, em alguns casos, a anotar em algum papel como era feito, para posteriormente ter alguma anotação, que lhe servisse de consulta, sobre tal procedimento.

Foi notado, também, que as pessoas eram propensas a colaborar umas com as outras e que essas reuniões informais, como citado anteriormente, ocorriam sempre que algum servidor tinha alguma dúvida ou não possuía algum conhecimento para executar tal tarefa por completo ou para dar continuidade no procedimento.

#### **4.4. A externalização do conhecimento**

Conforme afirmaram Takeuchi e Nonaka (2008), a externalização é o segundo modo de conversão do conhecimento, onde se articula conhecimento tácito em explícito.

Para contextualizar a externalização na unidade administrativa pesquisada, serão utilizados como meios para se alcançá-la os seguintes documentos: resultados de mapeamentos de processos, manuais, registros de conhecimentos produzidos na unidade e reuniões formais.

- A primeira situação a ser analisada está relacionada à existência de processos na instituição para se identificar, criar, armazenar e compartilhar conhecimento. Dos entrevistados, atuantes na unidade administrativa, três concordaram que a Instituição Federal de Ensino Superior possui tal processo.

Estes servidores citaram que esse processo é denominado MOP (Mapeamento e Otimização de Processos). De acordo com E1:

O MOP vai mapear os processos, identificando as falhas e as lacunas. Com o objetivo de preparar os setores da universidade para receber os documentos eletrônicos, que é um projeto do Governo Nacional, e criar também os POPs (Procedimento Operacional Padrão). De acordo com um número 'X' de procedimentos existentes em cada setor serão gerados 'X' POPs, assim, se um servidor tiver que sair do setor, outro funcionário que entrar tem um POP para consultar sobre o que deve fazer.

Esse depoimento é corroborado pela afirmação de Davenport e Prusak (2003) ao afirmarem que a geração do conhecimento é uma atividade importante para o sucesso da organização além de ser um processo que pode ser alimentado.

Batista (2004) complementa o que foi exposto por Davenport e Prusak (2003), ao afirmar que as práticas para gerir o conhecimento organizacional estão voltadas para produzir, reter, disseminar, compartilhar e por fim aplicar o conhecimento. Esta conceituação converge ao depoimento anterior de E1 sobre a utilização do MOP e do POP.

Os entrevistados E2 e E5 citaram a existência do MOP, mas não explicaram seu funcionamento de forma mais detalhada, como fora apresentado pelo entrevistado E1, e também não citaram o POP. Isso, de certa forma, demonstra que eles sabem da existência de um mapeamento de processos, mas possuem uma noção superficial desse mapeamento, como fica evidenciado pela perspectiva apresentada pelo entrevistado E2:

A instituição está criando este processo, está tentando formalizar com a ajuda do MOP.

Os dois servidores, E3 e E4, que não reconheceram a existência de processos voltados para a Gestão do Conhecimento, atribuíram essa negativa ao fato de que esse mapeamento ainda está começando a ser realizado na instituição, como afirmou o entrevistado E3:

O MOP é para esse mapeamento de processos, mas está ainda em uma fase inicial.

Em uma perspectiva aparentemente crítica à proposta do MOP, o entrevistado E4 afirmou que:

Se o mapeamento dos processos for tão detalhado, estes se tornarão muito complexos e não ajudarão em nada. É preciso que sejam simples para que ele se torne de fácil compreensão e, portanto, útil.



Este pensamento converge ao exposto por Davenport e Prusak (2003), de que o conhecimento precisa ser apresentado de forma acessível a todos que vão utilizá-lo, sendo necessário torná-lo inteligível, organizado e o mais claro possível.

A estruturação do conhecimento é importante para as organizações, mas isto não deve ser feito em excesso, o que a tornaria de difícil compreensão e torna pouco profícuo os esforços feitos para estruturá-la.

Assim, pode-se inferir que a Instituição de Ensino Superior deve estruturar seus processos, mas de forma que todos os interessados possam utilizá-la sem problemas. Outro ponto relevante é que a instituição está cometendo um erro de prática de GC ao não divulgar para os servidores das unidades administrativas sobre a realização desse mapeamento, como está sendo realizado esse processo e com qual objetivo ele está sendo feito, pois como foi descrito, apenas um servidor mostrou ter conhecimento mais detalhado sobre o MOP, além de citar o POP. Isso acaba sendo uma falha na propagação do conhecimento.

Caso a IFES esteja transmitindo essas informações para os seus servidores, através de algum representante da unidade administrativa, este não está transmitindo corretamente aos servidores o que é o MOP e qual a sua finalidade. Se essa for a situação está ocorrendo uma falha de comunicação entre o interlocutor com os servidores das unidades administrativas.

- Uma questão relevante sobre a Gestão do Conhecimento é em relação ao registro e compartilhamento de ações. Ao questionar essas situações aos entrevistados, quatro deles afirmaram não existir o registro e compartilhamento na unidade administrativa.

Esses servidores convergiram ao afirmaram que o registro do conhecimento gerado na unidade não é registrado devido à falta de incentivo para que isso fosse realizado por eles, além de que os servidores já possuíam outras atividades ligadas às suas funções administrativas. Como não tinham incentivo à formalização do conhecimento por parte de seus gestores, essa prática não era realizada de forma proativa pelos colaboradores.

A opinião contrária aos demais foi percebida pela fala do entrevistado E1, que asseverou o seguinte:

Quando se tem um novo conhecimento, geralmente, ele é compartilhado, mas não é comum registrá-lo.

Esta afirmação demonstra que nem todo o conhecimento é compartilhado e, muito menos, registrado, pelo menos na opinião do entrevistado E1. A necessidade do registro é para que esse conhecimento esteja disponível para quem precisa dele, como afirmaram

Turban et al.(2005), o conhecimento útil precisa ser registrado para que outros possam ter acesso a ele.

Se o conhecimento fica retido apenas na memória de quem o possui, pode-se inferir algumas suposições, como as apresentadas pelos entrevistados E3 e E4. Eles afirmaram que o conhecimento não é registrado por interesses de algumas pessoas. Estas buscam armazenar o que sabem para si, repassando o mínimo necessário para os demais, como afirmou o entrevistado E3:

Algumas pessoas querem reter o conhecimento adquirido para elas, não querem repassar isso para os outros. Ao fazer isso elas se tornam mais importantes que o cargo que ocupam.

Na mesma linha, o entrevistado E4 apresentou um depoimento semelhante, acrescentando um comentário que complementa a fala anterior:

Alguns servidores guardam para si o que sabem para se tornarem indispensáveis.

As reflexões dos entrevistados reportadas acima convergem ao posicionamento de Davenport e Prusak (2003), que as veem como prejudiciais ao fluxo do conhecimento, pois uma pessoa, ou um grupo, que retém o conhecimento que é necessário a outras pessoas, criam um monopólio do saber. Há pessoas que usam desse monopólio para estabelecer, para si, uma posição de poder. Desta forma, conhecimentos importantes nem sempre estarão disponíveis quando se precisam deles.

Atitudes individualistas, como estas, deixam os colaboradores e a organização à mercê de pessoas que estão preocupadas apenas com a manutenção de seu *status quo*. Posturas como a de reter o conhecimento é criticada por Schlesinger et al. (2008), que ao falar sobre o servidor público, é necessário que este mude sua postura e que ele esteja comprometido com a administração pública com o objetivo de alcançar os melhores resultados.

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados é necessário comprometimento dos servidores, mas também que existam documentos para orientar o fluxo de informações. Havendo tais documentos, o conhecimento não ficará retido na mente de poucas pessoas. Ao serem questionados sobre a existência desses documentos, dois servidores afirmaram que esses existem na unidade administrativa.

E5 afirmou que existem tais documentos, porém foi enfático a afirmar que:

Os manuais existentes estão desatualizados.

Esta opinião foi compartilhada por E3:

Temos alguns manuais, mas eles estão defasados, acabam não tendo muita utilidade.

Desta forma pode-se afirmar que os manuais existentes não se adequam a atual realidade das rotinas desses servidores.

Esses depoimentos mostram que há uma negligência no setor para a atualização desses manuais. Essa atitude é oposta ao que disse Silva (2002), que o valor será originado quando se transformar a informação em conhecimento, e este tiver aplicação na organização.

Mesmo que aconteça a transformação do conhecimento tácito em explícito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008) é necessário que o conhecimento explícito esteja inserido a um contexto prático, o que, de certa forma, não estava ocorrendo na unidade administrativa, pois, mesmo havendo alguns manuais, estes não eram utilizados pelos servidores ou que pudessem se orientar ou verificar o fluxo de tarefas de alguma informação útil. Sendo assim, o simples fato de haver manuais, não leva uma organização a ter uma boa Gestão do Conhecimento. A constante atualização é necessária para que uma informação defasada não gere prejuízos para a organização.

Alguns servidores afirmaram que não havia documentos para orientá-los. A resposta de E1 foi enfática ao negar a existência dos documentos:

Não há documentos ou manuais, se eu tiver que ensinar alguém sobre um procedimento eu vou falando. Quando este setor for mapeado pelo MOP serão gerados os POPs, a partir disso, saberemos aonde os processos começam, por quais setores eles passam e qual será o seu final.

Todos os três servidores que negaram a existência dos documentos afirmaram que seria muito importante haver tais documentos para orientá-los, pois, se um colaborador tiver alguma dúvida em como prosseguir determinada tarefa, bastaria consultar o que está nos documentos.

Há desconhecimento quanto aos documentos que orientem o fluxo de informações dentro desse setor administrativo. Alguns possuem a informação da existência e outros não, o que pode estar ocorrendo nessa situação é que os manuais estão tão desatualizados que nem são mais utilizados. Portanto, parte-se do pressuposto que os funcionários, que não sabem que existem manuais, nunca viram tais documentos e nem lhes foram repassados, por servidores mais antigos, a existência desses documentos.

- Como observador foi possível perceber que algumas reuniões eram marcadas, às vezes, com uma semana de antecedência. Os integrantes se reuniam com mais frequência quando o volume de processos estava maior. Pude notar que essas reuniões eram para manter todos os servidores da gerência com um mesmo alinhamento de conhecimento sobre os processos que estavam sendo tramitados pelos colaboradores.

Quando a fluxo de trabalho diminuía as reuniões ocorriam de forma mais espaçada, ficando várias semanas sem ocorrerem. Com um volume menor de trabalho as reuniões formais eram substituídas por conversas mais informais, como foi relatado na parte referente à socialização, e o alinhamento de informações se dava de forma mais fluída.

Esse alinhamento mais fluído se dava pelo fato, que os servidores não se precisavam aguardar uma reunião para esclarecer alguma dúvida referente a um determinado procedimento. Eles buscavam o conhecimento com o servidor que o possuía, no momento mais adequado para ambos os servidores.

Assim, o conhecimento que estava na mente do colaborador era utilizado para esclarecer a dúvida de outro funcionário, e este poderia dar prosseguimento à suas rotinas. Caso fosse necessário esperar uma reunião formal o processo teria que ficar no aguardo, até que essa reunião acontecesse e um alinhamento de conhecimento fosse realizado.

Se todo o conhecimento inerente aos processos da unidade administrativa fosse formalizado a necessidade de reuniões informais poderia ocorrer com menos frequência, pois no momento que um servidor tivesse dúvida teria que consultar o documento para posteriormente dar continuidade ao processo.

Não ficou nítido a questão sobre a alguns servidores não compartilharem conhecimento para se tornarem mais importantes que o cargo, o que foi notado é falta de incentivo para que se registrasse o conhecimento tácito em explícito.

O conhecimento tácito não formalizado permanece na mente de quem o detém. Assim, quando um colaborador precisa de um conhecimento específico, para dar prosseguimento em algum processo, vai depender do servidor que possui esse conhecimento necessário. Em um ambiente que a formalização do conhecimento não é estimulada a troca de conhecimento passa pela disposição do compartilhamento entre que possui para quem não possui o conhecimento.

Os servidores da unidade administrativa possuem uma rotina em que lhes são incumbidos de várias atividades administrativas e que os deixam com tempo reduzido para que eles mesmos possam registrar o conhecimento tácito adquirido na unidade. Como o incentivo à formalização não acontecesse os colaboradores dão prioridade às suas atividades

cotidianas na referida unidade deixando o registro do conhecimento tácito em segundo plano. Pode ser que nesse ponto é que as pessoas que possuem mais conhecimento organizacional e que, provavelmente, são os colaboradores não gostam de compartilhar o conhecimento, não querem que haja um ambiente de compartilhamento e formalização do conhecimento, assim elas poderão manter seus *status quo*.

Por não ter um convívio diário no setor algumas situações podem ter ocorrido sem olhar do pesquisador ou se ocorreram foi de forma sutil.

Os manuais citados, pelos servidores, foi algo que não foi visto em momento algum, no período observado, o que leva a concluir que os servidores já possuem um bom conhecimento de sua rotina e/ou os manuais estão tão defasados que não adianta consultá-los, pois estes não iriam trazer nenhum tipo de resposta positivas para que eles pudessem ter.

Se estes manuais estavam desatualizados, faltavam atualizá-los para que eles pudessem ter valor para os colaboradores, pode ser nesse ponto que a retenção do conhecimento esteja ocorrendo, além da falta de incentivo à transformação do conhecimento tácito em explícito, o que pode ter gerado de alguns servidores a opinião da intencionalidade da não formalização do conhecimento, o que trará a dependência do servidor com o conhecimento retido e, por conseguinte, um estabelecimento de uma relação de poder proposital. O que fere qualquer princípio de Gestão do Conhecimento.

#### **4.5. A combinação do conhecimento**

A combinação é o terceiro modo de conversão do conhecimento. De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), na combinação ocorre a conversão do conhecimento explícito para explícito, onde ocorrerá um processo visando sistematizar os conceitos em um sistema de conhecimentos.

A contextualização deste modo de conversão do conhecimento na unidade administrativa se dará por meio do incentivo da Instituição de Ensino Superior para que seus servidores se qualifiquem e da importância do treinamento em Tecnologia da Informação e em comunicação.

- Na primeira situação foi perguntado aos servidores se a Instituição de Ensino Superior os incentivavam a se qualificarem. Todos responderam positivamente para essa afirmação.

O depoimento de E1 sobre esses temas foi enfático nas políticas de capacitação da instituição de ensino:

Com certeza há esse incentivo. Eu acho, porque há vagas reservadas para servidores no mestrado do CAED, tem vagas reservadas também no mestrado do PROFIAP, tem bolsa de incentivo à qualificação, têm cursos de capacitação e a instituição tem uma coordenação de capacitação. Então eu acho que há uma política de qualificação bem legal. Frequentemente são oferecidos cursos que os próprios servidores, que possuem o conhecimento e formação em determinada área, dão aula. Inclusive com emissão de certificado.

Com essa política de incentivo à qualificação a universidade estaria incentivando os seus colaboradores a buscarem conhecimentos explícitos por meio de cursos, sendo que alguns desses cursos são ministrados por outros servidores que já possuem o conhecimento sobre determinado tema, conforme o depoimento de E1.

Esse compartilhamento de conhecimento entre colaboradores administrativos, no caso, quem está lecionando o curso e o servidor que está no papel de aluno, é importante, pois o servidor pode citar como o conteúdo programático foi útil, como ele foi aplicado na unidade administrativa em que está trabalhando e quais os resultados para o funcionário e para a unidade administrativa pós- curso.

O conhecimento é dinâmico e precisa de uma constante atualização, a instituição, ao incentivar que seus colaboradores se qualifiquem, está buscando melhores resultados, que só podem ser auxiliados com conceitos mais atuais. Essa atitude é corroborada por Schlesinger et al. (2008), ao afirmar que há uma rápida obsolescência do conhecimento e que para uma organização ter sucesso é preciso ter colaboradores qualificados, além de adotar uma prática de disseminação do conhecimento.

A IFES entende que ao incentivar que seus colaboradores que qualifiquem está buscando melhorar seus processos, que só podem acontecer se os seus servidores obtiverem o conhecimento mais atual, para que assim, possam aplicá-lo em suas funções cotidianas. Isso pode gerar economia de tempo, ao se evitar retrabalhos e assim melhorar a produtividade no setor. Os servidores que se qualificam tendem a ter um desempenho melhor, pois realizam suas funções de forma mais fluida, outros servidores ao perceberem isso, principalmente aqueles que não se qualificam, podem acabar mudando sua visão e buscando atualizar seus conhecimentos, via cursos oferecidos pela instituição. Essa mudança de comportamento é compartilhada por Davenport e Prusak (2003), para melhorar o conhecimento é preciso esforço e iniciativas que visem mudar o comportamento dos colaboradores em relação ao conhecimento.

- A outra questão levantada seria se o treinamento em TI e comunicação seriam importantes para se obter uma boa Gestão do Conhecimento, novamente todos os

servidores concordaram. Os colaboradores, de maneira geral, afirmaram que a tecnologia está intrinsecamente ligada ao cotidiano das pessoas e que elas têm que se adaptarem a essa realidade. Sobre a comunicação, os funcionários mencionaram que sem uma boa comunicação fica difícil se estabelecer um bom ambiente de trabalho e, principalmente, se estabelecer um local apto para se ter uma Gestão do Conhecimento eficiente.

Sobre isso, o depoimento de E3 foi o que mais se destacou:

A tecnologia faz parte da vida do ser humano, quanto mais conhecimento se tem mais fácil é para aplicar uma inovação tecnológica e mais fácil de comunicar. As pessoas ficam mais seguras e contribuem para que o novo não seja algo tão ameaçador.

O depoimento de E3 vai ao encontro do que foi explanado por Schlesinger et al. (2008), o papel da tecnologia deve ser o de suporte ao conhecimento, sendo mais baseado em redes de conhecimento do que em redes de informação, isto vem a reforçar a importância que se tem do papel das relações entre os colaboradores. A Tecnologia da Informação e a comunicação têm o objetivo ser um facilitador.

Mais uma vez a interação entre as pessoas tem destaque para que se tenha uma boa Gestão do Conhecimento. Sem que haja essa interação não se cria um ambiente propício para o compartilhamento de conhecimentos, o que acaba deixando uma organização estagnada em termos de GC. Um elemento importante para isso é a comunicação, e para estabelecê-la é preciso que a linguagem seja entendida por todos. Esse fato é confirmado por Davenport e Prusak (2003), ao afirmarem que para se obter sucesso na transferência do conhecimento é fundamental que se estabeleça uma linguagem comum entre os participantes.

Justamente o que os autores afirmaram foi o que os servidores falaram em seus depoimentos. A comunicação, através de uma linguagem simples, é importante para se estabelecer um ambiente de trabalho em que ocorra um compartilhamento de conhecimentos.

Sobre a Tecnologia da Informação, todos afirmaram que ela é importante e facilitadora para suas atividades. Sem o uso da tecnologia ficaria mais difícil executar determinados procedimentos.

Alguns chegaram a correlacionar a TI e a comunicação, ao afirmarem que a Tecnologia da Informação facilita uma boa comunicação entre os servidores do mesmo setor ou até mesmo de setores diferentes.

Esses depoimentos demonstram como os servidores sabem da importância do uso da tecnologia e de se estabelecer uma boa comunicação, para que assim, se tenha um ambiente mais adequado para trabalhar e, principalmente, disseminar o conhecimento.

- Ao observar esse setor administrativo pode-se concluir que a comunicação entre os servidores não possuía um linguajar complexo, havia alguns termos mais técnicos, porém quando algum servidor não sabia o significado, prontamente um funcionário explicava o que aquele termo queria dizer. Esse fato não era muito frequentemente, os servidores sempre se comunicavam com uma linguagem simples.

Em relação ao incentivo da IFES para a qualificação, era com certa frequência que se escutava algum servidor falando sobre um curso que estava sendo oferecido pela instituição. Inclusive, certa vez, foi presenciado um convite feito por um servidor a outro para auxiliá-lo em um curso que ele iria lecionar para outros funcionários da instituição, esse curso era para ensinar alguns colaboradores como trabalhar com programas de editores de texto e de planilhas. O que comprova o que foi relatado por E1 que mencionou que alguns servidores davam cursos oferecidos pela instituição.

Como em toda organização há alguns colaboradores que buscam se qualificar e incentivam outros a fazerem o mesmo, enquanto que outros não se preocupam muito com isso, esses fatos também podem ser atribuídos nessa unidade administrativa.

#### **4.6. A internalização do conhecimento**

O quarto modo de conversão do conhecimento é a internalização. Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), a internalização é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Esse conhecimento internalizado advém das experiências adquiridas pelos demais modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização e combinação) e posteriormente a essa internalização o colaborador irá colocar em prática esse conhecimento adquirido.

- Para contextualizar esse modo de conversão do conhecimento foi perguntado aos servidores se os programas de capacitação auxiliavam no aumento e uma melhora de desempenho da unidade administrativa e se a estrutura de Tecnologia da Informação era adequada para a Gestão do Conhecimento.



Em relação à primeira pergunta a maioria respondeu positivamente para esse questionamento. Valendo destacar a opinião de E1, que sintetiza e converge com a opinião dos demais servidores:

Contribui, porque faz os servidores pensarem e não agirem mecanicamente. Faz com que se tenha um pensamento crítico, atue no sentido de diminuir custos e melhorar a produtividade. Com isso, se evita retrabalho e melhora a qualidade do serviço.

Para que ocorra o que mencionou E1 é preciso que os servidores renovem periodicamente seus conceitos administrativos visando uma melhoria na unidade administrativa, sendo necessário para isso um conhecimento amplo de ferramentas e métodos que lhes garantam mais eficácia em suas tarefas diárias, o que demonstra que os cursos oferecidos possuem conteúdos programáticos pertinentes.

Desta forma o depoimento de E1 é corroborado pelas palavras de César (2014), ao afirmar que a Gestão do Conhecimento deve ser renovada de forma contínua, sendo necessário o domínio de ferramentas e métodos. Sendo estes capazes de assegurar a substituição e conservação do conhecimento.

A opinião contrária para este questionamento foi de E4 que disse:

Alguns cursos oferecidos se referem a temas distantes da realidade e da necessidade.

Apesar de apresentar uma opinião divergente dos demais servidores E4 não generalizou, o que evidencia que muitos cursos oferecidos pela instituição cumprem com sua finalidade. Porém é necessário que o conteúdo programático desses cursos seja atualizado periodicamente. Poderia ser feito um levantamento em outras IFES quais cursos são oferecidos e quais são os seus conteúdos programáticos, ouvir a opinião dos servidores sobre quais cursos deveriam ser ofertados também seria uma outra alternativa, pois são eles que sabem quais as lacunas existentes em seu setor, visto que as necessidades das unidades administrativas são diferentes.

Nesta situação, oferecer um curso que não é útil para os servidores de uma unidade administrativa acaba gerando desperdício de recursos públicos e insatisfação por parte dos colaboradores, que farão um curso sem que tenha nenhuma utilidade para suas atividades diárias.

A opinião de E4 é reforçada pelo que disse César (2014), ao afirmar que para se fazer a Gestão do Conhecimento é necessário compreender o conhecimento que se deseja gerir e quais ferramentas, métodos e processos serão mais eficazes.

- Ao serem instigados se a estrutura de Tecnologia da Informação é adequada para a GC da unidade administrativa, a maioria, neste caso três servidores, responderam que concordam com a afirmação. Estes servidores apresentaram respostas semelhantes ao afirmarem que não detém muito conhecimento sobre essa área, de TI, mas que acreditam que como usuários o que eles possuem de estrutura de Tecnologia da Informação é suficiente para que se possa gerir o conhecimento na unidade administrativa analisada.

Vale ressaltar que nessa situação seria necessário que esses servidores possuíssem um conhecimento mais apurado em TI para que eles fizessem uma avaliação mais adequada sobre a estrutura de Tecnologia da Informação presente na unidade administrativa em que esses colaboradores atuam. Para assim, poder gerir de forma mais adequada o conhecimento organizacional. Conforme afirma Schsinger et al. (2008), a implantação de um processo mais adequado exige mudanças, que por vezes não está ligado a tecnologia, mas na falta de indivíduos preparados, juntamente com estruturas organizacionais adequadas para se gerir o conhecimento. Davenport e Prusak (2003), completam ao afirmarem que um fator muito importante é o nível de conhecimento exigido para que o uso de uma tecnologia seja bem-sucedido.

As duas opiniões contrárias foram de E3 e E4 que responderam a esse questionamento de forma similar. Valendo destacar a opinião de E4:

A estrutura não é adequada, há computadores que precisam de uma atualização tanto de hardware quanto de software. Há computadores que não possuem internet cabeada, só por wifi, se o roteador queimar quem não possui internet por cabo vai ficar com seu trabalho prejudicado.

A opinião emitida por E4 é expressa de forma semelhante ao que disse Schsinger et al. (2008), ao comentar que os problemas colocam em risco a qualidade dos serviços realizados pela administração pública, sendo necessária que essa administração observe como vem acontecendo às transformações tecnológicas.

Davenport e Prusak (2003), mencionaram que uma Gestão do Conhecimento só vai ocorrer de forma eficaz caso ocorra uma mudança em termos comportamentais, culturais e organizacionais.

Portanto, é necessário que seja dada uma estrutura adequada para que os servidores possam realizar suas funções adequadamente e a partir disso possam criar, compartilhar e registrar o conhecimento na unidade administrativa.

- Ao observar essa unidade administrativa não foi possível perceber nenhum questionamento em relação aos cursos oferecidos pela instituição. O que faz refletir se os cursos são adequados ou se os servidores não dão muita importância para esses cursos. A ausência de comentários é preocupante, pois a percepção vivenciada seria de uma indiferença que não cabe a um servidor público que deve prezar pelo patrimônio de todos.

Quanto à estrutura de TI, acredita-se que seja razoável. Seria necessária uma atualização de hardware e software de alguns computadores. A conexão com a internet é um problema, que algumas vezes ocorreu e prejudicou a continuidade do trabalho de alguns servidores, pois a internet de seus computadores eram wifi e quando o sinal deste foi interrompido, quem não possuía internet cabeada, teve que esperar a estabilização do sinal da internet. Alguns servidores já tinham relatado a solicitação do cabeamento da internet, mas que nada havia sido feito até então.

Outra situação presenciada foi que os computadores dessa unidade administrativa não possuíam estabilizadores, somente quando um desses computadores queimou é que foram colocados estabilizadores em todos os computadores. Houve uma falha nessa situação, pois esperaram que uma situação acontecesse para que medidas fossem tomadas.

- Um questionamento feito aos servidores era como ocorria o compartilhamento do conhecimento entre eles. Este poderia ocorrer por meio da socialização, externalização e/ou combinação. Todos os servidores citaram as reuniões, que poderiam ocorrer de forma informal ou as formais, com data e hora marcadas.

Os servidores destacaram a praticidade de realizar as reuniões, pois nelas eram realizadas para que fossem alinhadas situações presentes na unidade administrativa, para que assim, pudessem surgir opiniões e debates sobre qual a melhor alternativa poderia ser tomada para determinada situação.

Eram nessas reuniões que os conhecimentos adquiridos por alguns servidores, que já vivenciaram uma situação semelhante, eram compartilhados aos demais. Como foi relatado, às vezes, a decisão a ser tomada não era a mesma, mas já se tinha um ponto de partida para buscar uma solução adequada.

Conforme afirmou Schsinger et al. (2008), a melhor ferramenta para que se possa criar, transferir e, posteriormente, disseminar o conhecimento é a interação entre as pessoas.

Essa troca de experiências é algo bem visto pelos servidores, mas o registro desse conhecimento gerado era algo que não ocorria. Assim, esse conhecimento acabava ficando na mente das pessoas, o que representa um perigo para uma boa Gestão do Conhecimento, pois alguns detalhes de como foi resolvido uma situação, acaba ficando perdido, prejudicando uma posterior alternativa de solução, além de deixá-lo acessível a outros servidores que poderiam usar esses conhecimentos. Pois, conforme afirmam Davenport e Prusak (2003), a codificação do conhecimento é para torná-lo mais acessível e organizado possível àqueles que precisam dele.

O quadro 3 sintetiza as percepções das análises da referida unidade administrativa em relação aos modos de conversão do conhecimento proposto por Takeuchi e Nonaka (2008).

Quadro 3: Percepções gerais de cada dimensão do conhecimento à luz de Takeuchi e Nonaka

Percepções gerais de cada dimensão do conhecimento à luz de Takeuchi e Nonaka	
Socialização	Apresentou fragilidade, em razão de não se propagar toda a unidade administrativa. Não houve um consenso correspondente ao compartilhamento de conhecimento e do incentivo para tal. O primeiro não ocorre de forma uniforme e sistemática em toda unidade, porque alguns servidores afirmaram que outros colaboradores não compartilham o conhecimento com os demais, ou seja, retém o conhecimento para si. Enquanto que no segundo alguns colaboradores entenderam que não há um incentivo, mas uma sugestão.
Externalização	Apresentou-se mais fragilizada que a socialização. Há falta de formalização de conhecimento e de experiências gerados na unidade administrativa. A existência de documentos desatualizados, como os manuais, e da ausência de outros, como o de mapeamento de processos, também demonstra como a externalização está incipiente ou até mesmo ausente.
Combinação	A combinação apresentou-se de forma mais sistemática. Os servidores apresentaram uma convergência de opiniões em relação ao incentivo que a IFES oferece para qualificação e a importância de se ter conhecimento em TI e possuir uma boa comunicação.
Internalização	Não se mostrou como a combinação, de forma sistemática, mas menos frágil, se comparada à socialização e a externalização. A sua fragilidade está relacionada, principalmente, a uma falta de adequação da parte de TI para auxiliar os servidores em suas rotinas administrativas e em um compartilhamento de conhecimento. Teve uma concordância entre os servidores entrevistados de que a capacitação melhora o desempenho na unidade administrativa, devido ao aprimoramento técnico dos servidores, a falta de uma estrutura de Tecnologia da Informação mais adequada acaba prejudicando esse modo de conversão do conhecimento.

Fonte: Próprio autor

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de Gestão do Conhecimento, seja em organizações públicas ou privadas, é desafiador, pois exige um alto grau de comprometimento de todas as partes envolvidas. No setor empresarial, isso pode ser um diferencial perante os concorrentes, fazendo com que as empresas se empenhem mais para uma boa Gestão do Conhecimento, principalmente aliada com a Tecnologia da Informação. Já nas organizações públicas isso ocorre de forma mais lenta, por questões burocráticas e culturais, o que acarreta, em última análise, uma menor eficiência de suas atividades.

O grau de exigência das pessoas está mais elevado devido a uma maior consciência de seus direitos, o que faz com que as organizações implementem melhorias periodicamente, visando atender com presteza e qualidade essa demanda.

Para que isso ocorra é necessário que os colaboradores das organizações possuam conhecimento atualizados com o objetivo de realizar da melhor forma possível suas atividades cotidianas. Isto só ocorrerá por meio de processos adequados que visem à disseminação do conhecimento.

Neste contexto, resgatando o objetivo desta pesquisa, que o foi o de descrever e analisar o processo de Gestão do Conhecimento em uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior, percebe-se que o mesmo foi alcançado, pois, por meio do emprego do método do estudo de caso, foi possível evidenciar as práticas e ações empregadas pela unidade administrativa visando a melhoria de sua Gestão do Conhecimento.

Ao se analisar a unidade administrativa foi possível verificar os fatores que afetam os processos de disseminação do conhecimento. Os autores Takeuchi e Nonaka (2008), na proposta da espiral do conhecimento, ofereceram quatro tipos de conversão do conhecimento, que é resultado da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Utilizando o modelo da espiral do conhecimento, proposto pelos autores Takeuchi e Nonaka (2008), no qual ofereceram quatro modos de conversão do conhecimento, sendo resultado da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, foi possível perceber que o primeiro modo de conversão do conhecimento, a socialização, apresentou a existência de compartilhamento de conhecimento e de experiências entre os servidores do setor e, também, um incentivo dos gestores para que ocorresse essa troca experiências.

Apesar disso, não ocorreu um consenso correspondente ao compartilhamento de conhecimento e do incentivo para tal, pois o primeiro não ocorre de forma uniforme e

sistemática em toda unidade administrativa, porque alguns servidores afirmaram que outros colaboradores não compartilham o conhecimento com os demais, ou seja, retém o conhecimento para si. Enquanto que no segundo alguns colaboradores entenderam que não há um incentivo, mas uma sugestão.

Desta forma, há a presença da socialização na unidade administrativa, porém, mostrou-se um pouco frágil, em razão de não se propagarem toda a unidade. Sendo necessário que haja um incentivo mais incisivo por parte dos gestores, para que ocorra a troca de conhecimento, o que não deve ser um impedimento, para a maioria, dos colaboradores, visto que esses já possuem uma pré-disposição para trocarem experiências.

O segundo modo de conversão do conhecimento é a externalização. Esta se apresentou mais fragilizada que a anterior, devido à falta de formalização de conhecimento e de experiências gerados na unidade administrativa. A existência de documentos desatualizados, como os manuais, e da ausência de outros, como o de mapeamento de processos, também demonstra como a externalização está incipiente ou até mesmo ausente.

Essa situação representa uma ameaça à Gestão do Conhecimento no setor, porque o conhecimento está retido na mente das pessoas, e quando essas não estiverem mais na unidade administrativa o conhecimento terá ido embora com elas. Caso os servidores registrassem o conhecimento gerado várias situações poderiam se evitadas como, por exemplo, o retrabalho. Não apenas isso, quando o servidor deixar a unidade administrativa levará consigo os casos de sucesso e de insucesso também, deixando um grande valor de conhecimento que poderia ser agregado ao conhecimento organizacional.

Para que ocorresse a externalização na unidade administrativa estuda falta incentivo dos gestores, para que os servidores fizessem a formalização do conhecimento gerado no setor, para que assim, não se perdesse esse conhecimento adquirido ao longo de vários anos.

A combinação é o terceiro modo de conversão do conhecimento. Esse modo ocorre de forma mais sistemática na unidade administrativa, porque os servidores apresentaram uma convergência de opiniões em relação ao incentivo que a IFES oferece para qualificação e a importância de se ter conhecimento em TI e possuir uma boa comunicação. Esses elementos auxiliam para se tenha uma geração de conhecimento, pois com o incentivo para que os servidores busquem conhecimentos explícitos, esses estarão se qualificando e buscando conhecimento mais atual para que possam aplicá-lo em seus processos administrativos.

Os servidores ao reconhecerem da importância de terem conhecimento em TI e uma boa comunicação, mostram o quanto à tecnologia pode auxiliar na propagação do conhecimento entre os colaboradores, além de que é necessário saber usar uma linguagem

adequada para que o conhecimento possa ser passado para outros servidores de forma simples e eficiente.

Esse foi o modo de conversão que ocorreu de forma mais sistemática na unidade administrativa estudada. Parece existir, mesmo que de forma involuntária, um alinhamento de pensamento entre os servidores.

O último modo de conversão do conhecimento é a internalização. Esta não se mostrou como a combinação, de forma sistemática, mas menos frágil, se comparada à socialização e a externalização. A sua fragilidade está relacionada, principalmente, a uma falta de adequação da parte de TI para auxiliar os servidores em suas rotinas administrativas e em um compartilhamento de conhecimento.

Mesmo tendo uma concordância entre os servidores entrevistados de que a capacitação melhora o desempenho na unidade administrativa, pois se há essa melhora é decorrente de um aprimoramento técnico dos servidores, a falta de uma estrutura de Tecnologia da Informação mais adequada acaba prejudicando esse modo de conversão do conhecimento.

Ao exemplificar essa situação vale recorrer ao que foi relatado por alguns entrevistados ao negarem que havia uma estrutura de TI adequada, pois esses servidores afirmaram que já ocorreram situações em que não havia sinal de *wifi* e em decorrência disso alguns colaboradores, que dependiam desse recurso, tiveram suas atividades prejudicadas até o restabelecimento do sinal de internet.

Nesta situação mencionada anteriormente os servidores já haviam relatado que o pedido para a instalação de uma internet cabeada ainda não tinha sido atendido.

A necessidade de uma estrutura mais adequada de TI pode ser um motivo de desalento, por parte de alguns servidores, para compartilhar o conhecimento, porque algumas pessoas se desmotivam quando não têm uma estrutura adequada para exercer suas atividades cotidianas.

Para que a situação exposta na unidade administrativa se modifique e tenha uma melhora na Gestão do Conhecimento com um alinhamento adequado da Tecnologia da Informação é preciso que seja realizado uma melhoria contínua nos processos do setor, para que ocorra uma espiral do conhecimento, ou seja, em ciclos e continua. Sendo necessário reduzir as fragilidades encontradas nos modos de conversão do conhecimento e, assim, a unidade administrativa possa ter uma efetiva Gestão do Conhecimento servindo, até mesmo, de exemplo para outras unidades administrativas.

Ressalta-se que esta pesquisa foi realizada em uma unidade administrativa com uma amostra de cinco servidores, sendo que para futuras pesquisas essa amostra poderia ser ampliada bem como abranger outras unidades administrativas.

Novas pesquisas poderão ser realizadas para investigar como ocorre a implementação da Gestão do Conhecimento, segundo o modelo da espiral do conhecimento, em outras unidades administrativas. E ao final fazer um estudo comparativo para se dimensionar quais unidades administrativas apresentam uma melhor Gestão do Conhecimento e como elas conseguiram isso.



## REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F.. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal.** 2004. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4602](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4602)>. Acesso em: 05 set. 2017.

BATISTA, F. F.. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** 2012. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_modelodegestao\\_vol01.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf)>. Acesso em: 05 set. 2017.

BERH, R.R.; NASCIMENTO, S.P.. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão tácito em explícito. **Ebape**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p.1-11, 2008. Mensal. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5057/3791>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p.95-113, 2011. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/528/517>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. **Instrumento para a avaliação da gestão pública – Ciclo 2010.** Brasília, 2010. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp\\_1000\\_pontos.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2017.

BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S.; CASTRO, A. B. C.. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Rap**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p.1341-1366, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7146/5697>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

BRAUN, C.C.; MUELLER, R. R.. A gestão do conhecimento na administração municipal em Curitiba com a implantação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment. **Rap**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p.983-1006, 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/30903/29719>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

CESAR, S. B.. **A gestão do conhecimento na indissociabilidade ensino, pesquisa, extensão: estudo em universidade brasileira.** 2014. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/2654/1621>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

CHOO, C. W.. **A organização do conhecimento.** São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIZELLINI, P. de S.. **A gestão do conhecimento em instituições federais de ensino: o caso de um setor da ufjf**. 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/3660/1/pauladesousaguizellini.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.
- LAUDON, K.; LAUDON, J.. **Sistemas de informação gerencial**. 9. ed. S: Pearson, 2012.
- LUDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A.. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- MARQUES, A. L.; BORGES, R.s. G.; ALMADA, L.. Resistência a mudança organizacional e estresse no trabalho. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p.8-24, 2016. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/2559/1920>>. Acesso em: 05 jul. 2018.
- PIRES, J. C. de S. ; MACÊDO, K. B. . Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6805/5387>>. Acesso em: 05 jul. 2018.
- SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. 2008. Disponível em: <[http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files\\_mf/gestao\\_conhecimento\\_adm\\_publica\\_ufpr\\_etpr.pdf](http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2017.
- SILVA, S. L. da. **Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais**. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.
- SOUZA, I. M. de. **Gestão das universidades brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2017.
- STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W.. **Princípios de sistemas de informação**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learnig, 2011.
- STRAUHS, F. R. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Ayamará Educação, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2018.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I.. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TURBAN, E.; RAINER JUNIOR, R. K.; POTTER, R. E.. **Administração de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- VERGARA, S. C. . Análise do discurso. In: VERGARA, S. C.. **Métodos de pesquisa em administração**.5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 2. p. 18-29.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p.899-920, 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506/5090>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

VIEIRA, E. M. F.; VAN BELLEN, H. M. ; FIALHO, F. A. P. . Universidade em tempo de mudança. **Ebape**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p.1-7, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4987/3721>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

YIN, R.K.. **Estudo de caso : planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE 1 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA**

- 1) Há quanto tempo você atua como colaborador desta unidade?
- 2) Você já ouviu falar sobre Gestão do Conhecimento?
- 3) O que significa Gestão do Conhecimento e qual sua importância para esta unidade?
- 4) A universidade incentiva que seus servidores se qualifiquem?
- 5) Os programas de capacitação auxiliam no aumento e em uma melhora de desempenho da unidade?
- 6) Treinamento em Tecnologia da Informação e comunicação são muito importantes para se obter uma boa Gestão do Conhecimento?
- 7) A estrutura de TI é adequada para a Gestão do Conhecimento da unidade?
- 8) A instituição possui processos para identificar, criar, armazenar e compartilhar conhecimento?
- 9) Os servidores possuem autonomia de seus superiores para exporem suas ideias visando melhoram algum processo?
- 10) Os servidores são incentivados a trabalharem em equipe para que ocorra a troca de conhecimentos?
- 11) O conhecimento adquirido por um servidor é registrado e compartilhado?
- 12) Como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os servidores?
- 13) Há documentos que orientem o fluxo de informações?