

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL

ULBRA – *CAMPUS* GUAÍBA

CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO



**APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO
PÚBLICO MUNICIPAL
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I**

CLAUDIA GARCIA LEITES

Anderson Ricardo Yanzer Cabral
Orientador

Guaíba, Julho de 2009.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Acadêmico(a): Claudia Garcia Leites

E-mail: claudia@camaqua.com

Professor(a) Orientador(a): Anderson Ricardo Yanzer Cabral

E-mail: yanzer@guaiba.ulbra.tche.br

Título do Projeto: Aplicação da Gestão do Conhecimento no serviço público Municipal

Período de realização: 25/05/2009 a 15/06/2009

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	DEFINIÇÃO DO TEMA	5
2.1	Tema	5
2.2	Delimitação do Tema	5
3	PROBLEMA DE PESQUISA	6
3.1	Problema diagnosticado	6
4	HIPÓTESES DE SOLUÇÃO	8
5	OBJETIVOS	8
6	JUSTIFICATIVA	9
7	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
7.1	Dado, Informação e Conhecimento	9
7.2	Conhecimento Explícito e Tácito	10
7.3	Gestão do Conhecimento	14
7.4	Estratégia	15
8	METODOLOGIA	15
8.1	Estratégias	18
8.1.1	Capital Intelectual	19
8.1.2	Colaboração	21
8.1.3	Ferramentas de Colaboração	21
8.1.3.1	Gerenciadores de Conteúdo	22
9	RESULTADOS	24
10	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - II	24
11	REFERÊNCIAS	25
	ANEXO I	26

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas têm experimentado uma série de transformações na gestão desde as abordagens clássicas – Taylor e Fayol – no início do Século XX, quando da sistematização e racionalização das maneiras de gerenciar processos produtivos. A busca por novos mercados e os avanços tecnológicos, a partir da década de 90, favoreceu um ambiente de competição acirrada, em que as organizações bem sucedidas têm buscado gerenciar não somente os seus bens tangíveis, mas também bens intangíveis, como o conhecimento.

Segundo (Nonaka e Takeuchi, 1997), não é fato das organizações não possuírem conhecimento que acabam por tomar decisões erradas, mas sim pelo fato do conhecimento estar escondido em algum lugar da empresa ou na cabeça de alguém, ou seja, o fato do conhecimento estar implícito, inacessível ou não ser divulgado favorece a decisão equivocada.

Manter uma equipe coesa e produtiva é um desafio para qualquer organização ao longo dos anos. Em governos, esse desafio está associado a fatores críticos como eleições, ciclos de governo, oferta de cargos melhores remunerados em outros órgãos, mudança da equipe de gestores do governo (Governadores, Prefeitos, Secretariado, Ministério), cessão de gestores para governos locais aliados, falta de plano de carreira ou de confiança na execução do plano existente, entre outros.

A Gestão do Conhecimento no setor público significa uma gestão mais transparente e eficaz. Além da tecnologia é fundamental a valorização das pessoas. (Davenport e Prusak, 1998), afirmam que para que a gestão do conhecimento tenha êxito as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e aplicar o conhecimento. É preciso, romper com o passado, deixar de lado experiências tradicionais e propor soluções criativas capazes de dotar as organizações das competências necessárias às demandas desse novo ambiente. Nessa direção, para fazer face às características da sociedade moderna, as organizações devem ser ágeis, e suas atividades devem pressupor por parte de quem as executa amplo conhecimento, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisão em ambientes

crescentemente complexos; requerendo, por conseguinte, uma revisão completa dos modelos tradicionais.

Esse trabalho tem como principal objetivo analisar a possibilidade de se fazer gestão do conhecimento no setor público, apresentando metodologias e estratégias para sua implementação, através do estudo do ambiente de determinado setor de um órgão público municipal o qual vai necessitar da interação entre governos sucessores para ser completamente implantado. Além disso, apresentarei algumas ferramentas que poderão ser utilizadas para a gestão do conhecimento.

2 DEFINIÇÃO DO TEMA

2.1 Tema

A Aplicação da Gestão do Conhecimento no âmbito do serviço público municipal, que visa armazenar o conhecimento sobre todos os dados decorrentes ou não de problemas ocorridos, para uma melhora na qualidade nos serviços, agilidade nas tarefas e um melhor controle de erros e problemas por falta de conhecimento de usuários futuros, tanto nos sistemas existentes como em suas atividades burocráticas.

O sucesso das organizações depende cada vez mais da sua capacidade de gestão do conhecimento e de construção da inteligência organizacional, pois a aprendizagem organizacional, conhecimentos e modelos mentais compartilhados, possibilitam a capacidade de uma empresa de identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais e de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente.

Com base neste contexto, surge a necessidade da aplicação da Gestão do conhecimento no serviço público, que facilitará na resolução de problemas e no acesso a informações relevantes em uma área específica de seu interesse, para isso bastará possuir acesso a Internet e uma aplicação desenvolvida para este ambiente.

2.2 Delimitação do Tema

O referido projeto aborda novas formas de gestão Pública, tais como metodologias e estratégias para Gestão do conhecimento com intuito de desenvolver pessoas com o perfil requerido para esse novo tipo de organização.

Estarei representando como os funcionários de uma determinada repartição pública municipal poderão auxiliar no processo de Implantação da Gestão do Conhecimento, mostrando assim que o aprendizado faz parte do dia-a-dia da organização.

Outrossim, este trabalho visa apresentar as metodologias que serão utilizadas posteriormente, bem como as estratégias para aquisição do conhecimento que encontra-se na memória do servidor, no formato de conhecimento tácito.

3 PROBLEMA DE PESQUISA

Para uma análise dos problemas de um do setor de pessoal, de um determinado órgão municipal, foi necessário utilizar de uma Entrevista que fiz com os servidores e superior hierárquico do setor, conforme pode ser vista no Anexo I, do presente projeto.

3.1 Problema diagnosticado:

No serviço público municipal estudado há dificuldades de externar o conhecimento, sua transmissão ocorre face a face, de indivíduo para indivíduo ou de indivíduo para pequenos grupos.

Os benefícios para o setor governamental da adoção de estratégias da gestão do conhecimento são bastante significativos, principalmente quando se considera que as organizações públicas têm o conhecimento como principal *input* e produto. No entanto, o tamanho, a complexidade e a cultura do setor público tendem a exacerbar alguns dos problemas mais comuns na implementação da gestão do conhecimento. Estes obstáculos são essencialmente de ordem estrutural e cultural.

Os órgãos governamentais possuem linhas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que acabam gerando 'feudos' do conhecimento, dificultando, deste modo, o compartilhamento voluntário entre funcionários e entre departamentos. Por a estrutura ser tão hierarquizada, o conhecimento tende a ficar concentrado em uma ou poucas pessoas, que se consideram especialistas e utilizam o conhecimento como forma de poder, pois o vêem como proteção para continuar exercendo determinada função e também como alavanca para ganhar promoções. Além de receberem seus salários não pelo

conhecimento que compartilham, mas sim pelo conhecimento que utilizam como indivíduos.

Como se não bastasse, os órgãos governamentais nem sempre reconhecem aqueles que disseminam o conhecimento e não dispõem de formas pecuniárias de recompensas e de incentivos.

As dificuldades dos profissionais na sobrecarga de informações no uso da informática e em muitas outras rotinas administrativas verificam-se que os mesmos em muitas ocasiões não conseguem sequer tirar férias, por falta de controle nos processos de trabalho burocráticos, pois não existe documentação das soluções de problemas já resolvidos anteriormente e sim, estão armazenadas na memória do funcionário.

Resumindo, após a análise do setor pessoal de um determinado órgão público municipal, ficou constatado:

- A. Inexistência de uma Ferramenta que auxilie no armazenamento do conhecimento;
- B. Demora na resolução de problemas que já ocorreram anteriormente;
- C. Conhecimento não formalizado;
- D. Estrutura Hierarquizada;
- E. Conhecimento como forma de poder;
- F. Conhecimento concentrado em uma ou poucas pessoas;
- G. Alguns servidores públicos possuem grande conhecimento, pois conforme observação direta, ficou constatado que os mesmos possuem experiência, têm a informação valiosa, mas observa-se que ta na mente de cada servidor, mas a grande maioria não possuem a capacidade de interagir com o grupo de trabalho, ou seja, não adiante ter o conhecimento e não ter competência para expandir a informação valiosa.
- H. Superiores hierárquicos não sabem quem realmente detém o conhecimento e quem sabe o quê;
- I. Obstáculos de ordem cultural e estrutural.

4 HIPÓTESES DE SOLUÇÃO

Levantamento de Metodologias e Estratégias aparentemente viáveis para aplicação da Gestão do Conhecimento, para posterior adequação em uma Ferramenta Web, visando:

- Motivação dos servidores através de políticas estratégicas para aquisição do conhecimento através de incentivos para aqueles que compartilham o conhecimento;
- Agilidade na tomada de decisões através de consultas e impressão de relatórios;
- Ganho de Confiança mútua;
- Facilidade no armazenamento e atualização de novos conhecimentos;
- Segurança das informações;
- Aperfeiçoamento do conhecimento;
- Automatização dos processos;
- Organização ficar ciente de quem realmente faz o quê.

5 OBJETIVOS

O objetivo geral é apresentar metodologias e estratégias para Gestão do Conhecimento no serviço público municipal, com intuito de adequar uma ferramenta web de Gestão de Conhecimento de código livre, disponível gratuitamente, que possa vir a guardar, recuperar, atualizar e difundir informações.

O objetivo específico é possibilitar que este aplicativo seja focado na disseminação de informações e conhecimentos explícitos com o uso de recursos que permitem a integração e o contato entre os colaboradores. Tal questão está associada aos processos de conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos e vice-versa.

6 JUSTIFICATIVA

A Sociedade atual exige novas formas de gestão Pública. A Gestão do Conhecimento no setor público significa uma gestão mais transparente e eficaz. Além da tecnologia é fundamental a valorização das pessoas. (Davenport e Prusak, 1998), afirmam que para que a gestão do conhecimento tenha êxito as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e aplicar o conhecimento.

É preciso, romper com o passado, deixar de lado experiências tradicionais e propor soluções criativas capazes de dotar as organizações das competências necessárias às demandas desse novo ambiente. Nessa direção, para fazer face às características da sociedade moderna, as organizações devem ser ágeis, e suas atividades devem pressupor por parte de quem as executa amplo conhecimento, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisão em ambientes crescentemente complexos; requerendo, por conseguinte, uma revisão completa dos modelos tradicionais.

O desafio consiste, no entanto, em desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo tipo de organização. É fundamental, repensar os papéis dos gestores e dos funcionários nessa nova organização; Implantar Ferramenta de Gestão do Conhecimento e fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia da organização.

7 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para embasamento da proposta apresentada neste artigo foram pesquisados alguns livros, artigos e publicações provenientes da internet, aos quais seguem abaixo:

7.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Antes de uma definição formal do conhecimento, a definição entre dado, informação e conhecimento é muito importante para o seguimento deste trabalho.

Segundo autores como (DAVENPORT e PRUSAK,1998), o dado é simplesmente o fato capturado de uma entidade qualquer, que passa por um processo de organização e interpretação para geração da informação. A informação

nada mais seria que um dado, ou mais dados que passaram pelo processo de análise e reflexão, possuindo um contexto, já conhecimento seria o discernimento, experiência, ou habilidade aplicada fazendo uso das informações obtidas. Segundo (DAVENPORT e PRUSAK, 1999), “conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos”.

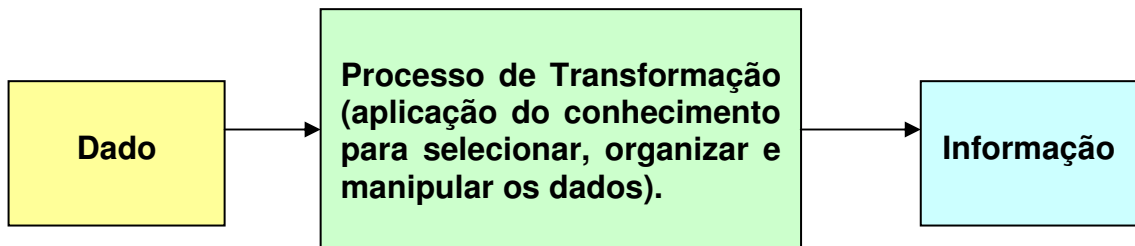


Figura 1 - Diferença entre dado e informação

Para (DAVENPORT e PRUSAK, 1998) conhecimento define-se como: “Conhecimento é uma mistura fluída de experiências condensada, valores, informação contextual e insights experimentado que criam uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Ele se origina e é aplicado na mente das pessoas. Nas organizações, normalmente, vem embutido não somente em documentos e repositórios, como também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas”.

7.2 CONHECIMENTO EXPLÍCITO E TÁCITO

O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso por palavras e números. Estão nas organizações sob a forma de relatórios, práticas, normas, entre outros. Ele é facilmente compartilhado.

Conhecimento tácito é o que é detido pelo indivíduo na forma de know-how (hábitos, padrões, comportamentos, perspectivas, emoções, valores ou ideais). Esse tipo de conhecimento está guardado na memória biológica de cada servidor e é difícil de formalizar, o que dificulta seu compartilhamento.

Para (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) o Conhecimento tácito é “o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor”. Já o conhecimento explícito pode ser “articulado na linguagem formal, expressões matemáticas,

especificações, manuais e assim por diante, podendo ser transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos”. Sobre o armazenamento e difusão do conhecimento, o conhecimento explícito “pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em um banco de dados”. O conhecimento tácito, por ser altamente pessoal, é “difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros”.

Segundo os autores (NONAKA e TAKEUCHI ,1997), o conhecimento é gerado na organização a partir da interação contínua e encadeada de quatro processos de transmissão de conhecimento:

A. Combinação (de conhecimento explícito para explícito): A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito (como realizado em bancos de dados de computadores) pode levar a novos conhecimentos. A criação do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal nas escolas normalmente assume esta forma.

B. Internalização (de conhecimento explícito para tácito): A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases de conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos e valiosos. No entanto, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento.

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessário a verbalização de diagramação do conhecimento sob a forma de documentação, manuais e histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, os documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros.

A internalização também pode ocorrer sem que na verdade se tenha que de “reexperimentar” as experiências de outras pessoas. Por exemplo, se ler ou ouvir uma história de sucesso faz com que alguns membros da organização sintam o realismo e a essência da história, a experiência que ocorreu no passado pode se transformar em um modelo mental tácito.

C. Socialização (de conhecimento tácito para tácito): A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros indivíduos, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo. A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas.

D. Externalização (de conhecimento tácito para explícito): A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Pode ser definido também como um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Para converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito de forma eficiente e eficaz usamos seqüencialmente a metáfora, analogia e modelo.

A metáfora é uma forma de perceber ou entender intuitivamente uma coisa imaginando outra coisa simbolicamente. É usada com mais freqüência no raciocínio abduativo ou em métodos não-analíticos para a criação de conceitos radicais. Não constitui a análise nem a síntese dos atributos comuns de coisas associadas. As contradições inerentes a uma metáfora são harmonizadas pela analogia, o que reduz o desconhecido destacando o caráter comum de duas coisas diferentes.

Metáfora e analogia muitas vezes se confundem. A associação de duas coisas pela metáfora pela metáfora é motivada em grande parte pela intuição e por imagens holísticas e não tem como objetivo encontrar diferenças entre elas. Por outro lado, a associação através da analogia é realizada pelo pensamento racional e concentra-se nas semelhanças estruturais/funcionais entre as duas coisas, daí suas diferenças. Assim, a analogia nos ajuda a entender o desconhecido através do conhecido e elimina a lacuna entre a imagem e o modelo lógico. Depois de criados, os conceitos explícitos podem então ser modelados. Em um modelo lógico, não deve haver contradições e todos os conceitos e proposições devem ser expressos em linguagem sistemática e lógica coerente.

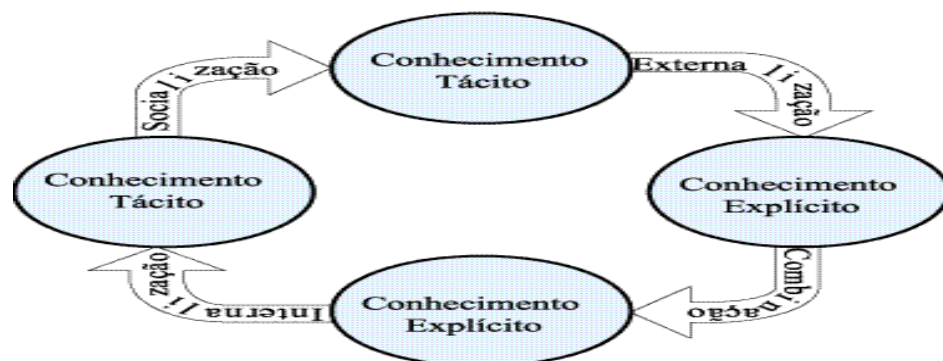


Figura 2 - Os quatro processos de Conversão do conhecimento (Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1997)

7.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Existem diversos conceitos de gestão do conhecimento, mudando a abordagem conforme o autor, tais como:

Segundo (TERRA, 2006) traz o seguinte conceito a Gestão do Conhecimento:

“Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores”.

(TERRA, 2006, pp. 1)

Segundo (SVEIBY, 1998), a gestão do conhecimento é a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização. Já para o GARTNER GROUP, ela é "uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, em documentos, e/ou procedimentos, bem como, em pessoas, através de suas experiências e habilidades".

A Gestão do Conhecimento leva em conta os valores e as crenças empresariais sobre conhecimento tácito, cultura, comportamentos, processos de trabalho e também tecnologia, na realidade o maior significado da gestão do conhecimento nas empresas é ser um ativo que promova o desenvolvimento organizacional.



Figura 3 – Modelo de gestão do conhecimento (SEBRAE/RN, adaptado de COSTA & GOUVINHAS, 2003)

7.4 ESTRATÉGIA

De forma mais simples possível a Estratégia é a arte de alcançar resultados. Portanto, podemos concluir que é conjunto de áreas de conhecimento que, quando corretamente aplicadas, culminam na possibilidade de que os resultados esperados sejam alcançados.

Destarte, para se ter uma boa estratégia é preciso cumprir acompanhar se tudo ta dando certo.

A estratégia somente pode ser desenvolvida a partir de uma boa análise que compreenda todo o conjunto de variáveis e circunstâncias do que é preciso para se alcançar o resultado.

Em seguida a análise devemos proceder ao planejamento, neste caso será formulado pelo colaborador principal.

A estratégia estará sempre ligada ao resultado e em sua forma eficaz de alcançá-lo.

8 METODOLOGIA

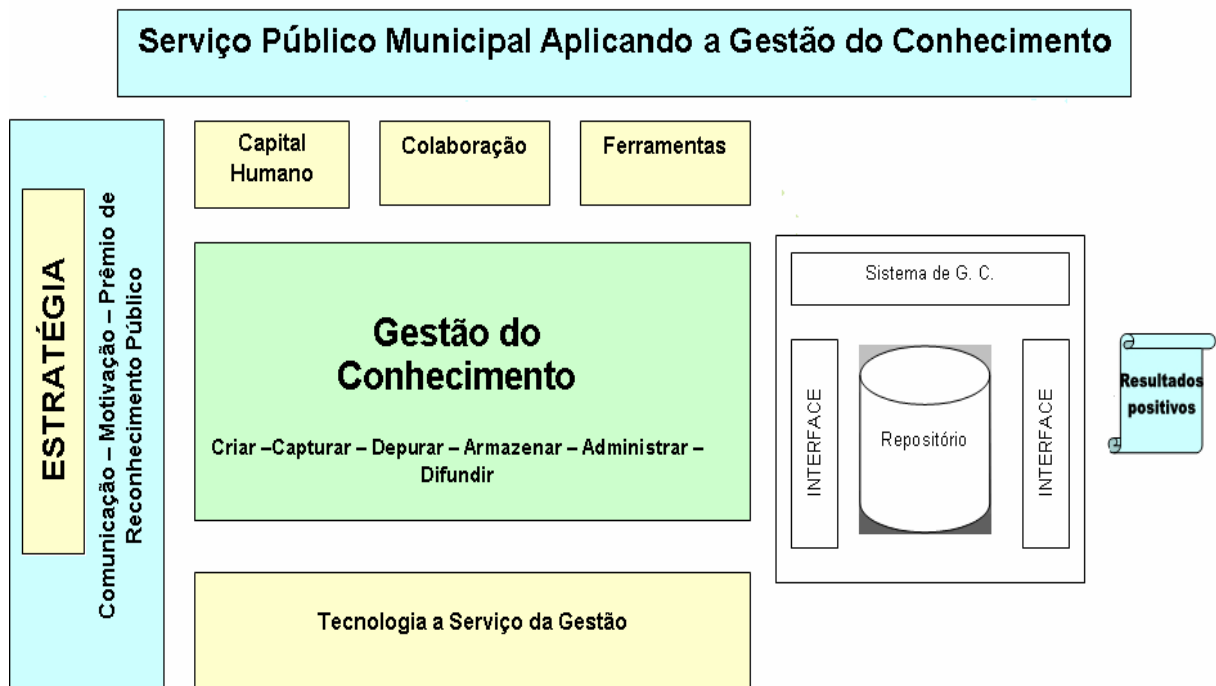


Figura 4 – Metodologia para Gestão do Conhecimento

A princípio a metodologia que será adotada para aquisição de conhecimento e utilização de ferramentas, será a proposta por TURBAN(2004):

Criar Conhecimento: O conhecimento cria-se à medida que as pessoas descobrem novas formas de fazer as coisas ou que desenvolvem know-how. Refere-se ainda a iniciativas específicas que a empresa empreende, de modo a contribuir para uma geração consciente (conhecimento útil) e intencional (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 63). A criação do conhecimento não se refere apenas ao ato de criar novos conhecimentos, já que pode ser um conhecimento já existente no ambiente externo, porém só agora aprendido e capturado pela organização. Criar novas tecnologias e novos meios de se fazer o mesmo trabalho, ou ainda através de redes de pessoas que possuem o conhecimento, seja em uma mesma área ou de diversas áreas, e através da troca de idéias podem criar novos conhecimentos. Portanto, espaços devem ser criados e ferramentas devem ser disponibilizadas, a fim de permitir às pessoas criar conhecimento em suas atividades diárias em um ambiente onde a cultura organizacional favoreça tais práticas.

Capturar Conhecimento: É preciso reconhecer o valor do novo conhecimento e representá-lo de forma razoável. O processo de captura é a aquisição do conhecimento, habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais e áreas de conhecimento identificadas. Para que possam ser adequadamente utilizados, esses conhecimentos devem ser identificados (processo anterior), formalizados, mapeados, explicitados e codificados

Depurar Conhecimento: O novo conhecimento precisa ser colocado dentro do contexto correto para que possa ser acionado. Podendo assim ser acionado (ARONSON *apud* TURBAN, 2004, p. 331), tornando-se acessível àqueles que precisam dele. O conhecimento tácito é assim tornado explícito, devendo ser estruturado e organizado, de forma a permitir aos usuários do conhecimento categorizá-lo, descrevê-lo e mapeá-lo, devendo ser estimulado e inserido em regras e receitas (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 83). Nessa fase, toda a infra-estrutura necessária para a codificação do conhecimento deve estar preparada, tanto com a tecnologia que será utilizada para a codificação, quanto na alocação de tempo ao responsável por esta atividade para codificar, estruturar, organizar e documentar o conhecimento criado ou no refinamento de conhecimentos já codificados.

Armazenar o Conhecimento: O conhecimento útil deve ser armazenado em formato razoável em um repositório de conhecimento. Este processo é responsável por garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da utilização de sistemas de armazenagem efetivos.

Administrar o Conhecimento: O conhecimento precisa ser mantido em movimento. Através de uma metodologia que busca mostrar o fluxo da Gestão do Conhecimento e não do conhecimento por si só, define-se a fase de administração, onde as necessidades da organização devem ser levantadas e os objetivos da Gestão do Conhecimento definidos. Uma vez que o ciclo comece, os processos da Gestão do Conhecimento devem ser administrados e monitorados.

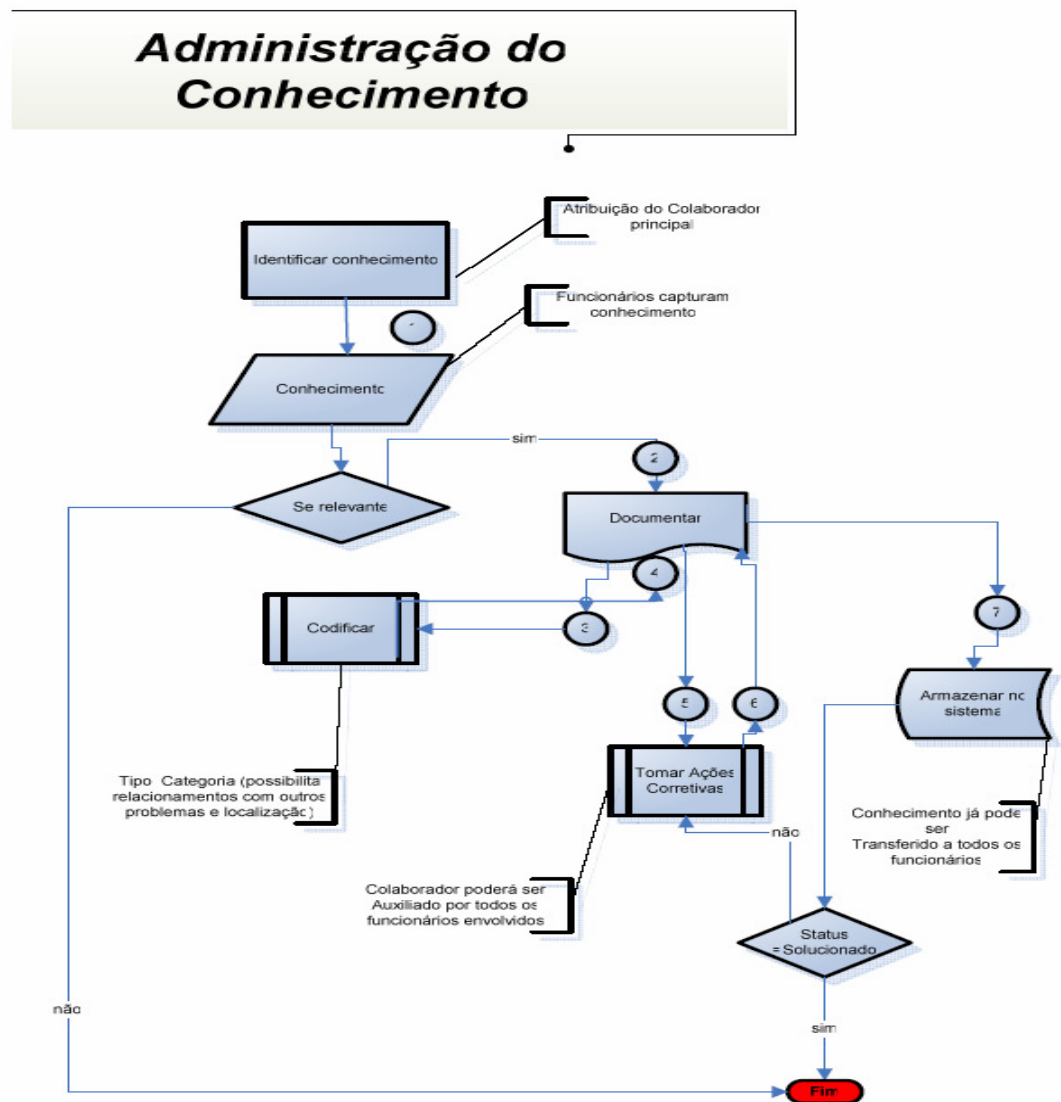


Figura 5 – Proposta para Administração da Gestão do Conhecimento

Difundir o conhecimento: O conhecimento precisa ser disponibilizado em formato útil qualquer pessoa da empresa que dele precise. Refere-se ainda as ações da troca espontânea do conhecimento, já que o conhecimento pode ser transferido tanto através das bases do conhecimento quanto pela conversa informal entre pessoas ao redor do bebedouro (DAVENPORT e PRUSAK,1999,). Mecanismos devem ser proporcionados aos funcionários da empresa para que o conhecimento codificado seja transferido, além de permitir que o próprio conhecimento tácito seja compartilhado através de grupos de prática ou conversas informais durante o dia de trabalho, onde os detentores do conhecimento possam compartilhar o seu conhecimento tácito para os colegas, inseridos em uma cultura organizacional que incentive o compartilhamento do conhecimento e a utilização do conhecimento disponível dentro da empresa para a solução de problemas.

8.1 ESTRATÉGIAS

I. Comunicação/Colaboração:

- A. Participação direta de grupos organizados, iniciados por funcionários que já se comunicam entre si, porque compartilham as mesmas práticas, interesses ou objetivos, com acompanhamento dos superiores hierárquicos;
- B. Remover as barreiras culturais, relacionado o compartilhamento do conhecimento com as 'best practices' mais aceitas;

II. Motivação:

- A. Recompensar a colaboração dos funcionários com Prêmio de Reconhecimento público (esse tópico depende de iniciativas do gestor e pode encontrar dificuldades por ser uma empresa do setor público);
- B. Aumentar oportunidades para o autodesenvolvimento e treinamento.

III. Camada de Agentes que se destinam a identificar o papel dos participantes do processo é formada por quatro classes:

- A. Grupos organizados: são os agentes humanos responsáveis pela manipulação do conhecimento tácito e explícito durante o processo.

- B. Gerente do conhecimento: são os agentes humanos que possuem o papel mais estratégico na Gestão do Conhecimento. Estes agentes são responsáveis pela coordenação do processo de conversão do conhecimento. Cabe ao “gerente do conhecimento”, categorizar, criar regras e validar novos conhecimentos.
- C. Especialista: são os agentes humanos que tem habilidade ou prática especial em determinado assunto que podem ser consultados quando da execução de uma determinada atividade. Podem ser profissionais dedicados a um ramo específico um negociador aliado não envolvido diretamente neste processo ou outro profissional.
- D. Agente neutro: representam os agentes humanos que interagem com os negociadores e participam do processo, mas não são diretamente influenciados pelos resultados da negociação, podendo ser um facilitador, mediador ou regulador.
- E. Ferramenta de Gestão do Conhecimento: são os agentes não-humanos utilizados que permitem que às pessoas criem, partilhem, colaborem e comentem as informações. Estas ferramentas são necessárias para que não se crie “ilhas de informações”, retendo conhecimentos de indivíduos que podem sair de um determinado setor do serviço público municipal, tanto as atividades intrínsecas ao processo de negociação quanto àquelas exigidas pela gestão do conhecimento. Além de facilitador, sistemas podem agir como mediadores, uma vez que podem ser usados na tentativa de resolver alguns tipos de conflitos e como reguladores em um ambiente de negociação eletrônica.

8.1.1 CAPITAL INTELECTUAL

Desde os primórdios, o Capital Intelectual manifesta-se em todas as ações da vida, nas decisões e até mesmo na sobrevivência da espécie humana, e é a partir de bem pouco tempo que as organizações e seus administradores vêm percebendo a sua influência e suas implicações nos resultados empresariais.

Os ativos intangíveis, como as qualificações dos funcionários, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação, podem desempenhar papel preponderante na criação de valor para a empresa.

Para (Sveiby , 2000), muito mais do que contribuir para a valorização total da empresa, o conhecimento é à base de sua estrutura interna e externa. Para poder competir e enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais exigente, as empresas têm que investir em recursos humanos.

(Drucker, 1996) diz que:

“Os meios de produção, a base tradicional do capitalismo, estavam, agora, nas cabeças e mãos dos trabalhadores Capital intelectual define-se como todo conhecimento explícito e tácito que a empresa sabe que possui. Para ficar melhor esta definição é interessante salientar que existe uma diferença entre gestão do conhecimento e capital intelectual. Gestão do conhecimento é o processo que obtém o conhecimento das pessoas e o armazena em algum repositório, fazendo deste conhecimento armazenado o capital intelectual. (STEWART,1998) afirma que o valor de mercado das empresas cada vez mais é determinado pelo capital intelectual e não pelo capital financeiro.”

O fato é que as empresas bem-sucedidas estão se transformando em organizações educadoras e em organizações do conhecimento, onde a aprendizagem organizacional é incrementada e desenvolvida através de processos inteligentes de gestão do conhecimento. Assim, o capital intelectual está se tornando um conceito fundamental para as organizações que miram o futuro. Para Sveiby, o capital intelectual é composto dos seguintes ativos intangíveis:

1. Uma nova visão do homem, do trabalho e da empresa.
2. Estrutura plana, horizontalizada, enxuta, de poucos níveis hierárquicos.
3. Organização voltada para processos e não por funções especializadas e isoladas.
4. Necessidade de atender ao usuário - interno e externo - e, se possível, encantá-lo.
5. Sintonia com o ritmo e natureza das mudanças ambientais.
6. Visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas.

7. Necessidade de criar valor e de agregar valor as pessoas, a empresa e ao cliente.
8. Criação de condições para uma administração participativa e baseada em equipes.
9. Agilidade, flexibilidade, dinamismo e proação.
10. Compromisso com a qualidade e com a excelência de serviços.
11. Busca da inovação e da criatividade.

8.1.2 COLABORAÇÃO

Transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito é um dos maiores desafios da gestão do conhecimento. Para que ocorra essa transformação é necessário que haja meios de colaboração, onde os colaboradores da organização, possam compartilhar de suas experiências, passando aos outros, e vindo assim a colaborar com a disseminação do conhecimento.

Para que a colaboração possa acontecer de forma satisfeita, é necessário que o conhecimento individual se torne coletivo, reduzindo assim a dependência da organização com um único servidor.

8.1.3 FERRAMENTAS DE COLABORAÇÃO

Ferramentas de colaboração são ferramentas que permitem às pessoas criarem, partilharem, colaborarem e comentarem as informações. Estas ferramentas são necessárias para que não se crie “ilhas de informações”, retendo conhecimentos de indivíduos que podem sair de um determinado setor do serviço público municipal.

Segundo (DAVENPORT e PRUSAK,1998), o objetivo das ferramentas de gestão do conhecimento é modelar parte do conhecimento que existe na cabeça das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a organização.

Existem várias ferramentas que podem facilitar o compartilhamento do conhecimento. Abaixo são apresentadas as tecnologia e ferramentas, no qual destaco, para que após estudo poderão ser utilizadas na Gestão do Conhecimento no TCCII:

A. Intranet: Nada mais que redes privadas, são um ambiente para o compartilhamento de informações dinâmicas e interligadas. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998) consideram as tecnologias baseadas na Web muito intuitivas, pois lidam facilmente com representações do conhecimento.

B. Portal: é um site na Internet que funciona como centro aglomerador e distribuidor de conteúdo para uma série de outros sites ou subsites dentro, e também fora, do domínio ou subdomínio da empresa gestora do portal. Hoje em dia já existem muitos portais que utilizam características de gestão do conhecimento.

C. Wiki: Um tipo de site Web, desenvolvido em código aberto onde qualquer pessoa pode adicionar, modificar ou editar material. Uma novidade recente no mundo da gestão do conhecimento.

8.1.3.1 GERENCIADORES DE CONTEÚDO

Um gerenciador de conteúdo é uma ferramenta que permite integrar e automatizar todos os processos relacionados à criação, catalogação, indexação, personalização, controle de acesso e disponibilização de conteúdos em portais web. Entende-se por conteúdo as informações que têm valor para a organização, ou seja, a matéria prima que constitui o conhecimento organizacional, que possibilita inovação e maior competitividade no seu mercado.

Estas informações podem ser aquelas que estão estruturadas nos bancos de dados da organização, mas também são aquelas não ou semi-estruturadas, não se limitando apenas a textos HTML, mas também áudio, vídeo, e-mails, documentos diversos (formulários, processos, propostas, atividades diárias), etc.

São numerosas e diversificadas as possibilidades de Um gerenciador de conteúdo é uma ferramenta que permite integrar e automatizar todos os processos relacionados à criação, catalogação, indexação, personalização, controle de acesso e disponibilização de conteúdos em portais web. Entende-se por conteúdo as informações que têm valor para a organização, ou seja, a matéria prima que constitui o conhecimento organizacional, que possibilita inovação e maior competitividade no seu mercado.

Estas informações podem ser aquelas que estão estruturadas nos bancos de dados da organização, mas também são aquelas não ou semicomunicação hoje presentes nas organizações: e-mail, celular, grupos de discussão são apenas alguns exemplos. A comunicação gera informação, e a facilidade de comunicação inédita até o final do século passado está fazendo com que o volume de conteúdo informacional que deve ser disponibilizado e compartilhado entre os atores da organização cresça explosivamente. Essa explosão de conteúdos informacionais está se dando em curtíssimo espaço de tempo, e atinge as organizações ainda despreparadas, pegando-as de surpresa. Em meio à desorganização dos recursos informacionais, e com a maioria dos processos de publicação ainda manuais e aliados a fluxos de trabalho pouco definidos, surge a ineficiência. Os custos de publicação das informações que todos os departamentos da empresa precisam disponibilizar sobem expressivamente e os clientes, internos e externos, ficam insatisfeitos.

Abaixo seguem algumas Ferramentas gerenciadoras de conteúdo, que poderão ser objeto deste projeto:

a) Xoops: Desenvolvido em código livre - disponível gratuitamente. O fato de ser em código livre, além de não possuir custos para adquirir o XOOPS, implica que é possível adaptá-lo a uma realidade local, ou seja, alterar seu código-fonte (personalizando) de acordo com a necessidade na empresa. XOOPS é uma ferramenta para criação de sites dinâmicos que usa um sistema web de gerência de conteúdo escrito.

b) Drupal: Plataforma de site dinâmica que permite a usuários individuais ou comunidades publicar, gerenciar e organizar uma grande variedade de conteúdo. O Drupal integra muitos dos recursos populares de sistemas gerenciadores de conteúdo, blogs, ferramentas colaborativas e software de comunidades baseada em discussões em um único pacote. Como um projeto de código aberto mantido e desenvolvido por uma comunidade, o Drupal é livre e grátis para download e uso.

c) Mambo Open Source: Software livre, com licença GNU/GPL, ou seja, que podemos utiliza-lo para todos nossos desenvolvimentos. É m CMS (Content Manager Service), tanto para páginas simples como

aplicações mais complexas. Tem incluídas características como editores de conteúdo WYSIWYG (Sigla que significa: “O que você vê é o que você obtém”, este termo é usado para classificar ferramentas de edição e desenvolvimento que permitem visualizar, em tempo real, exatamente aquilo que será publicado ou impresso), notícias, banners, administração de link, estatísticas, arquivo de conteúdos, conteúdo de banco de dados.

9 RESULTADOS

Iniciar a gestão do conhecimento em uma organização é uma atitude aparentemente simples que, no entanto, sofre muita resistência das pessoas e necessidade de um grande envolvimento dos líderes, uma vez que mexe com a cultura organizacional.

Este trabalho apresentou uma metodologia voltada para gestão de conhecimento, e principalmente com intuito de permitir que determinado setor público municipal possa reutilizar a experiência adquirida ao longo de sua existência com a redução do tempo de desenvolvimento de suas tarefas e maior envolvimento dos colaboradores para atingir os objetivos traçados.

Podemos concluir também que não podemos desconsiderar os grandes obstáculos que podem minar o sucesso da implementação da gestão do conhecimento. Por isso, um dos objetivos do desenvolvimento deste trabalho é na busca de uma cultura positiva voltada para o compartilhamento do conhecimento, não esquecendo que para obtermos sucesso dependemos do envolvimento dos superiores hierárquicos; da construção de redes de relacionamentos formais e informais; do oferecimento de incentivos para aqueles que compartilham; do ganho da confiança mútua e da valorização do aprendizado contínuo dentro da organização.

10 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – II

Para o TCC-II serão realizadas as seguintes atividades:

- A. Estudo das ferramentas mencionadas neste projeto, para tomada de decisão de qual delas será utilizada no presente projeto;

- B. Após ser decidido qual Ferramenta será trabalhada, apresentarei de forma mais detalhada suas funcionalidades, requisitos, entre outros...
- C. Realizar estudo de caso com a Ferramenta escolhida;
- D. Testes com *cases* existentes em determinado setor do serviço Público;
- E. Descrição das etapas de realização dos testes

11 REFERÊNCIAS

SVEIBY, Karl Erik O valor do intangível. HSM Management. **Revista de Informação e Conhecimentos para Gestão Empresarial**. São Paulo – SP: ano 4, nº 22, p.66-69, set/out/2000 – Disponível na Internet via [www.url: http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/capintel.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/capintel.htm)

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK Laurence, **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GARTNER GROUP. Knowledge Management Scenario. Online. Documento capturado em 21/05/2009. Disponível na Internet via [www.url: http://www.gartnergroup.com](http://www.gartnergroup.com)

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento da Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 14ª edição. Rio de Janeiro: Editor Campus, 1997.

AZEVEDO, LUIS CARLOS DOS SANTOS. **Gestão do conhecimento veio para ficar no setor público**. Disponível na internet via [www.url: http://www.intranetportal.com.br/colab1/colab221105](http://www.intranetportal.com.br/colab1/colab221105), acessado em 21/05/2009.

INÁCIO, SANDRA REGINA DA LUZ. **Quatro Modos De Conversão Do Conhecimento**. Disponível na internet via [www.url: http://www.artigonal.com/gestao-artigos/quatro-modos-de-conversao-do-Conhecimento-523599.html](http://www.artigonal.com/gestao-artigos/quatro-modos-de-conversao-do-Conhecimento-523599.html), acessado em 24/06/2009

ANEXO I – ENTREVISTA COM SERVIDORES E SUPERIORES HIERÁRQUICOS PARA ANÁLISE DOS PROBLEMAS DE PESQUISA

Durante a entrevista foram respondidas as seguintes questões:

1. Onde você acha que podemos encontrar o conhecimento?

Resposta do servidor: O conhecimento para execução das tarefas sempre esteve e está vinculado aos funcionários. A empresa não está organizada no sentido de manter um arquivo que oriente os funcionários no desenvolvimento de seu trabalho. Dizemos entre “brincadeiras” que os funcionários mais antigos são o “arquivo ambulante” do nosso setor.

2. Se o conhecimento está vinculado ao funcionário? Você o avalia? Você investe nele?

Resposta superior hierárquico: O conhecimento está vinculado aos funcionários mais antigos do setor, e por conseqüente ele é o responsável em passar o seu conhecimento para aqueles que são novos na atividade. Atualmente não há uma avaliação por escrito de cada servidor. A avaliação é intrínseca do chefe de setor, que muitas vezes acaba sobrecarregando aquele que mais se desenvolve nas atividades, ou seja, aquele que apresenta maior capacidade. Creio que no momento em que este servidor é procurado para exercer mais atividades há certa oportunidade deste crescer mais que os demais, porque ele absorve mais conhecimento.

Mas, não há uma política de investimento que atinja a todos estes servidores. Para alguns foi oportunizado um “auxílio estudo” desde que seja afim a sua atividade para fins de aprimoração de seu trabalho. Fora este é rara as oportunidades para que este servidor se desenvolva. Alguns ainda conseguem uma valorização financeira através de função gratificada, mas é uma minoria.

3. Se "conhecimento é poder", por que alguém se disporia a compartilhá-lo?

Resposta superior hierárquico: O “conhecimento é poder” e por esta razão muitas vezes encontramos servidores que não compartilham o seu conhecimento com os demais por medo de perder a sua posição frente aos colegas. Há ainda a questão da incapacidade de ensinar por alguns servidores, e ambas as situações prejudicam em muito o bom desenvolvimento do trabalho e o desenvolvimento do próprio servidor. E no final o grande prejudicado é o objeto do nosso trabalho: a população que no caso nosso setor, são os colegas servidores e ex-servidores. Seria necessário um plano estratégico para capturar o conhecimento destas pessoas, algo que o incentivasse a repassar o seu conhecimento a outros.

4. Uma organização precisa zelar pelo conhecimento de que dispõe? O conhecimento pode ser uma vantagem de um funcionário em relação ao outro? Por quê?

Resposta superior hierárquico: A empresa precisa sem dúvida zelar pelo conhecimento para desenvolvimento das atividades, e precisa zelar de maneira correta, não somente preservando os servidores mais antigos na atividade o que na maioria das vezes se torna uma vantagem destes em relação a outro, principalmente quando não consegue transferi-lo ou não o quer fazer. O não querer transferir o conhecimento geralmente acontece quando pela atividade o funcionário percebe uma função gratificada, e o medo de perdê-la para um outro colega que se desenvolva melhor é notório, ou também pela posição diante dos demais colegas, ou seja, a satisfação própria de saber mais.

5. Você acha que podemos possuir o conhecimento dentro da organização ou busca-lo externamente?

Resposta do servidor: O conhecimento para o desenvolvimento das atividades é fundamental. No caso do nosso setor não há como o servidor buscar fora a prática da sua rotina, exceto no conhecimento do software que armazena as informações para execução da folha de pagamento e efetividade dos servidores, e ainda assim, ele precisa conhecer o teor do trabalho que passa em suas mãos.

6. Você sabe quais conhecimentos existe no departamento de pessoal? Quem os possui? Como obtê-los?

Resposta superior hierárquico: Todo conhecimento da área de pessoal, quais sejam, execução da folha de pagamento, elaboração de certidões e grades de tempo de serviço, armazenamento da efetividade de servidores e ex-servidores, elaboração de processos de aposentadoria ou auxílio doença ou acidente de trabalho junto ao INSS e no próprio município quando se trata de servidor estatutário e outras atividades estão todos vinculados aos funcionários. A empresa disponibiliza apenas a legislação que rege a situação funcional dos servidores, mas não há qualquer registro de como aplicá-la a não ser que outro servidor o ensine, ou que vá procurando exemplos que já foram feitos para poder executar as atividades.

7. Você acha que já existe interação de conhecimento entre os colegas do setor?

Resposta do servidor: Achamos que depende do conhecimento que se buscam, algumas informações em comum são possíveis encontrar, depende da relação que um colega mantém com os demais colegas, ou seja, dependendo do grau da amizade ele pode obter mais ou menos conhecimento, já que dentro do setor de pessoal o conhecimento está muito ligado aos próprios servidores, ou mesmo a necessidade de troca de informações.

8. Sua organização se preocupa com o futuro armazenando os problemas e suas soluções? Como? Onde? Está sendo sistematizado?

Resposta superior hierárquico: Nossa organização até a apresentação da presente proposta não se preocupava com o futuro armazenando os problemas e suas soluções. Infelizmente é um “salve-se quem conseguir”, ou tiver interesse em tentar resolver o problema a sua maneira e muitas vezes não consegue e acabam nas mãos de quem consegue se desenvolver melhor, mas sempre fica armazenado apenas no indivíduo.

9. Todo conhecimento pode ser formalizado? Caso negativo, como transmiti-lo?

Resposta do servidor: Acreditamos que todo conhecimento pode ser formalizado, desde a rotina até os problemas que surgem no decorrer das atividades. Entendo que o que não está formalizado pode ser transmitido por outro ou buscar de alguma forma e pode então formalizá-lo.

10. Sua organização estimula o compartilhamento de conhecimento? Por que não? Como?

Resposta superior hierárquico: O compartilhar do conhecimento dentro da empresa de funcionário para funcionário na verdade é um estímulo desta. Penso assim, porque até a hoje nossa organização não se preocupou em formalizá-lo para que todos tivessem o mesmo acesso e a mesma oportunidade de melhor se desenvolver. Como já foi relatado acima, esse “compartilhar” da informação se torna muito falho.

11. Você se disponibilizaria a transferir seu conhecimento? Como? A quem?

Resposta do servidor: Sim, dentro da medida do possível, desde que venha facilitar nosso trabalho.

12. A empresa tem interesse em formalizar o conhecimento de seus servidores?

Resposta superior hierárquico: É de grande interesse, pois sem dúvida isso seria um importante repositório de base de conhecimento, onde a informação poderia ser resgatada e recuperada com facilidade e auxiliaria na tomada de decisões e no crescimento profissional de cada servidor e da organização. Com o excesso de trabalho, o cérebro humano não é capaz de armazenar determinado número de informações. E um sistema que fosse capaz de armazenar essas informações, de tornar acessível o conhecimento e de trazer a informação certa em tempo certo, dizendo quem realmente sabe e possibilitando a empresa saber quem

precisa de treinamentos e ou aperfeiçoamento na área é um sonho de toda organização.