

**FACULDADE JESUS MARIA JOSÉ**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AS VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DA GESTÃO  
DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA  
PÚBLICA**

**KLEVER CORRENTE SILVA**

**Taguatinga/DF**

**2013**

**KLEVER CORRENTE SILVA**

**AS VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DA GESTÃO  
DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA  
PÚBLICA**

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Jesus Maria José (FAJESU), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Gilberto Gomes Guedes, MsC.

**Taguatinga/DF**

**2013**



## **FACULDADE JESUS MARIA JOSÉ – FAJESU**

### **CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Portaria de Reconhecimento Nº 115, de 27 de junho de 2012**

### **TERMO DE APROVAÇÃO**

Trabalho de Curso apresentado pelo estudante Klever Corrente Silva, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, apresentado e aprovado em 24 de junho de 2013, por banca constituída pelos professores:

---

**Professor Gilberto Gomes Guedes, MSc. (Orientador)**  
Mestre em Engenharia da Produção (UFRGS)  
Faculdade Jesus Maria José

---

**Professor Luiz Carlos Flôres de Assumpção, MSc.**  
Mestre em Liderança  
Faculdade Jesus Maria José – Arguidor

---

**Professor Marcelo Chaves de Castro, MSc.**  
Mestre em Sociologia  
Faculdade Jesus Maria José – Arguidor

**Taguatinga/DF**

# AS VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA PÚBLICA

Klever Corrente Silva<sup>1</sup>

Gilberto Gomes Guedes<sup>2</sup>

## RESUMO

Um dos efeitos da globalização foi transformar o conhecimento em uma nova moeda comercial, face ao contexto de alta competitividade e a pressão da sociedade. As empresas, sejam privadas ou públicas, buscam oferecer produtos e serviços inovadores e com qualidade. As empresas que conseguem gerenciar bem esse ativo, fazendo que os empregados compartilhem suas experiências e conhecimentos com naturalidade, conseguem se destacar e terem vantagens no mercado. A análise da gestão do conhecimento em uma empresa pública é o foco dessa pesquisa, mas para tal, fez-se necessário o estudo de conceitos importantes sobre a gestão do conhecimento e as características de uma empresa pública, além da aplicação de um questionário para o levantamento de dados referentes a essa empresa. A partir disso, inferiu-se que a empresa, de diferentes formas, deve adotar estratégias para gerir o conhecimento que possui e, com o avanço da tecnologia hoje existente, torna-se possível utilizar ferramentas que facilitam a disseminação do conhecimento no âmbito organizacional.

**Palavras-chaves:** Gestão do conhecimento. Empresa pública. Conhecimento.

## ABSTRACT

One of the effects in globalization was to change the knowledge in a new trading currency, in relation to the context high competitive edge and the pressure of the society. The companies, whether private or public, seek to provide innovative products and services with quality. The companies that can manage well this asset, making that the employees share their experiences and knowledge naturally, get stand out and have advantages in the market. The analysis of knowledge management in a public enterprise is the focus of this research, but for this, it's necessary to study important concepts about knowledge management and the characteristics of a public enterprise, besides the application of a questionnaire to collect data from this company. From this, it was inferred that the company, in different ways, should adopt strategies to manage the knowledge that it has and, with the technological progress that exists nowadays, it becomes possible to use tools that facilitate the dissemination of knowledge within the organization.

**Keywords:** Knowledge management. Public company. Knowledge.

---

<sup>1</sup> Graduando do curso de Administração da Faculdade Jesus Maria José – FAJESU, E-mail: adm.klever@gmail.com

<sup>2</sup> Professor do Curso de Administração da FAJESU e Mestre em Engenharia de Produção. E-mail: gilbertoguedes@uol.com.br

# 1 INTRODUÇÃO

Em face da velocidade da produção de novos conhecimentos e do grande fluxo de informações existentes no âmbito organizacional, o pesquisador abordará neste artigo o tema gestão do conhecimento, o qual segundo Carbone (2009, p.82) é “o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos”.

O foco dessa pesquisa se deu especificamente na análise do fluxo de informações e da gestão do conhecimento nas dependências de uma empresa pública em Brasília/DF. E com embasamento teórico fundado na “Gestão do Conhecimento”. Esse estudo apresenta uma análise da atual situação e aponta um sistema de gestão em que se valorize o maior capital que as empresas possuem atualmente: o conhecimento. Dele é gerado um clima que estimula a aprendizagem organizacional e que promove por consequência, melhorias, inovação e competitividade no mercado.

Considerando as observações realizadas pelo pesquisador, percebeu-se que na empresa pública em questão existe muito incentivo para gerar conhecimento, entretanto, há algumas dificuldades de retenção desse recurso, por causa da falta de compartilhamento. Diante de tal situação, pode-se levantar o seguinte questionamento: quais são as vantagens da utilização de um sistema de gestão do conhecimento em uma empresa pública?

A gestão do conhecimento é importante porque é um fator crítico de sucesso para as organizações, pois para sobreviver no mercado atualmente, gerir ativos intangíveis com eficiência e eficácia é imprescindível. Para o pesquisador, saber gerir um ativo tão importante, e que é inerente a toda e qualquer organização, é um diferencial, pois muito se fala sobre a importância do conhecimento no atual mundo dos negócios, e essa pesquisa pretende proporcionar embasamento para aplicar na vida profissional do Administrador.

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar a situação atual da gestão do conhecimento utilizada em uma empresa pública.

Dentre os objetivos específicos que serão desenvolvidos podem-se citar: (i) apresentar os conceitos básicos que fundamentam a gestão do conhecimento; (ii) caracterizar e descrever uma empresa pública; (iii) distinguir os tipos de

conhecimento e discriminar os modos de conversão do conhecimento; (iv) investigar as principais implicações da utilização da gestão do conhecimento em uma organização; (v) propor a utilização de ferramentas que auxiliem no processo de disseminação do conhecimento.

O tipo de pesquisa utilizado na realização desse trabalho foi a descritiva, porque se traçou as características da população analisada.

O trabalho está dividido em cinco partes que procuram propiciar um melhor entendimento dessa pesquisa. Na primeira parte – a Introdução – buscou-se relatar uma visão geral sobre o trabalho, estabelecendo-se os objetivos e definindo-se os objetos de estudo. Na segunda parte – o Referencial Teórico – colocaram-se diversos tópicos organizados em sequência lógica que favorecem a compreensão do artigo, procurando-se evidenciar o conceito de gestão do conhecimento e as implicações da utilização desse modelo de gestão. Na terceira parte – Metodologia – definiram-se técnicas e processos de pesquisa para compreender a realidade desse estudo. Na quarta parte – Levantamento e análise de dados – apresentou-se a análise dos resultados da pesquisa para verificar se a teoria está diretamente relacionada com a prática. Na quinta parte – Considerações Finais – procurou-se responder a questão que foi considerada como objeto dessa pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceitos básicos que fundamentam a Gestão do Conhecimento

Para se entender e analisar a gestão do conhecimento faz-se necessária a introdução a alguns conceitos básicos, pois, conforme a citação de Santos (2001, p.29) “Para compreender Gestão do Conhecimento, deve-se iniciar descrevendo os conceitos de dado, informação, conhecimento, chegando por fim, ao processo de Gestão do Conhecimento”.

O entendimento de tais conceitos é importante para fazer a distinção de expressões que muitas vezes são utilizadas como sinônimas, mas que na realidade não possuem a mesma significação.

Os dados são agrupamentos de fatos distintos e objetivos ou eventos isolados conforme defendem Davenport e Prusak (1998) e Moreira (2005). No que diz respeito à sua importância, Santos (2001, p.29) afirma que “os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, mas são importantes porque são a matéria-prima essencial para a criação da informação.”

As informações são dados que ao passar pela percepção de um indivíduo, são compreendidos e adquirem propósito e relevância, causando impacto em sua forma de se comportar ou julgar, conforme destacam Carbone (2009) e Lara (2004). Santos (2001) salienta que a informação é o insumo mais importante que pode ser produzido pelo ser humano, pois é de onde se pode extrair ou construir conhecimento. Nas organizações, os empregados presenciam fatos e eventos, dos quais eles de acordo com a sua percepção, podem considerá-los importantes e associarem algum sentido.

O conhecimento é conceituado por Santos (2001, p.30) como,

[...] uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível.

O conhecimento, diferentemente dos dados e das informações está atrelado às crenças e à compromisso, conforme relata Nonaka e Takeuchi (1997) e esses fatores, segundo a visão de Santos (2001), determinam a forma como o conhecedor vê, absorve e conclui das suas observações. Para que exista crença e compromisso é necessário o elemento humano, assim sendo, para haver conhecimento é indispensável que haja a presença do ser humano. Contrapondo-

se a essa visão, Carbone (2009, p.91) expõe que “O conhecimento é visto como recurso (*commodity*), um objeto que existe fora do indivíduo e que pode ser acumulado, manipulado e transferido para outros, homens ou máquinas”, entretanto, tal definição distorce o sentido real do que é o conhecimento, pois este depende da compreensão humana.

O conhecimento assume um papel muito importante na economia atual, de acordo com Drucker (1993, p.21),

Na verdade, o conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais fatores de produção – terra (isto é, recursos naturais), mão-de-obra e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento.

Esse recurso é muito complexo, pois por sua natureza subjetiva torna-se difícil de ser mensurado. Lara (2004, p.26) afirma que “não há um montante fixo de conhecimento a ser repassado, compartilhado, dividido, armazenado, guardado e assim por diante. Conhecimento alimenta conhecimento”. Davenport e Prusak (1998) comparam o conhecimento a um sistema vivo que se desenvolve e se transforma à medida que interage com o meio.

Ao mesmo tempo em que é complexo, o conhecimento também tem sua importância, Lara (2004, p.25) afirma que

O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que controlam de forma mais eficaz – não necessariamente as empresas mais fortes.

## 2.2 Gestão do conhecimento sob a visão dos principais teóricos

Falcão e Bresciani Filho (*apud* CARBONE, 2009, p.82) definem a gestão do conhecimento como o “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos”. A gestão do conhecimento deve ser praticada pelas organizações, pois, a gestão desse ativo tão importante de acordo com Sveiby (1998, p.3) “[...] não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”.

Toda organização busca alcançar suas metas, e para que isso aconteça, durante o desenvolvimento das atividades, os colaboradores utilizam sua capacidade intelectual e conhecimentos adquiridos ao longo de suas vidas,

entretanto, para que as atividades sejam executadas com mais eficiência e eficácia faz-se necessária a gestão do conhecimento.

Fleury (2002) e Lara (2004) destacam que a gestão do conhecimento dentro das organizações visa fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual existente na empresa. Para as pessoas que participam do processo decisório, tal ferramenta estratégica dissemina e aplica o conhecimento determinando o sucesso da empresa.

Abaixo segue um quadro-síntese com o conceito e as principais características da gestão do conhecimento conforme outros autores:

**Quadro 1 - Revisão dos conceitos de gestão do conhecimento presentes na literatura**

AUTOR(ES)	CONCEITO/CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
Maria das Graças Murici	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processo de criação, organização e transferência do conhecimento àqueles que dele necessitam para agir;</li> <li>▪ Gerenciamento dos “fluxos de conhecimento”;</li> <li>▪ É uma ferramenta utilizada para auxiliar as organizações a atingirem seus objetivos.</li> </ul>
Thomas Davenport & Laurence Prusak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processo de captura, distribuição e utilização do conhecimento.</li> </ul>
Skyrme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerenciamento sistemático dos conhecimentos vitais à organização e seus processos de criação, reunião, organização, difusão, utilização e exploração.</li> </ul>
Gilbert Probst, Steffen Raub & Kai Romhardt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerenciamento da identificação, aquisição, desenvolvimento, partilha/distribuição, utilização e retenção do conhecimento</li> </ul>
Maria Antonieta Rosatto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processo de estímulo à conversão do conhecimento;</li> <li>▪ A gestão do conhecimento deve estar alinhada à estratégia da organização;</li> <li>▪ A gestão do conhecimento deve ser apoiada pela alta gerência e a ela prestar contas.</li> </ul>
Rosa Maria Quadros Nehmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão do conhecimento visa à geração de conhecimentos novos a partir da explicitação daqueles tácitos já existentes, incorporados aos processos de trabalho dos indivíduos;</li> </ul>
Van der Spek & Spijervet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividades que visam a otimização do uso e desenvolvimento do conhecimento na organização.</li> </ul>
José Cláudio Cyrineu Terra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão do conhecimento formada por sete dimensões: 1) definição dos conhecimentos prioritários à organização, 2) busca da inovação, experimentação e aprendizagem contínuos como parte da cultura da organização, 3) estrutura organizacional, 4) política de administração de recursos humanos, 5) entendimento de como as novas tecnologias da informação e comunicação afetam o conhecimento, 6) mensuração de resultados, 7) aprendizagem com o ambiente</li> </ul>
Karl-Erik Sveiby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis</li> </ul>

**Fonte:** Moreira (2005, p.67)

Depreende-se diante de tais conceitos que a Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual a informação recebe o tratamento adequado, desde a sua

captação até a sua transformação em conhecimento e aplicação, para atingir os objetivos de uma organização.

### *2.2.1 Importância da gestão do conhecimento*

Lara (2004, p.27) afirma que,

na era pós-industrial, o sucesso das empresas situa-se mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos. A capacidade de gerenciar o intelecto humano e de convertê-lo em produtos e serviços úteis transforma-se rapidamente na habilidade executiva crítica de nossa era.

De fato, o conhecimento a cada dia torna-se o protagonista no cenário estratégico das organizações, e é perceptível que os investimentos que são realizados em ativos intangíveis crescem com maior celeridade do que os investimentos aplicados nos ativos tangíveis.

Desse modo, as empresas deveriam investir mais nos ativos intangíveis, através de capacitação, treinamento e utilização de ferramentas que auxiliem o desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores do que em máquinas. As máquinas, computadores e recursos tecnológicos são importantes, entretanto tais recursos devem ser utilizados por pessoas que irão operá-las de maneira mais eficiente e eficaz para a empresa, e essas pessoas são as que possuem conhecimento.

Vive-se em uma época em que transformações ocorrem continuamente tornando o ambiente cada vez mais complexo e exigindo cada vez mais inovação por parte das organizações e dos indivíduos. Carbone (2009, p.38) afirma que

[...] entra em cena o conhecimento humano, aplicado no contexto empresarial visando à oferta de soluções para problemas concretos, e que não se desgasta com o uso, mas que se renova e se potencializa, o que permite a geração dinâmica de inovações.

Fleury (2002, p.133) relata que “organizações que enfrentam condições de incerteza, ambientes em mudança e intensa competição devem ser capazes de aprender e, ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos”. A gestão do conhecimento aumenta a capacidade das organizações lidarem com um ambiente tão imprevisível e auxilia a organização a extrair conhecimento em meio às dificuldades.

As organizações, que desejam sobreviver e permanecer no mercado globalizado e competitivo, precisam aprimorar sua forma de gerenciar o conhecimento e precisam estimular os colaboradores a sempre buscarem mais

conhecimento e compartilhá-lo. Lara (2004, p.26) nos adverte que “para sobreviver no mercado de trabalho ou mesmo só para atuar na sociedade em geral, o indivíduo é obrigado a assimilar um número de conhecimentos que se amplia a cada minuto”.

Não existem organizações sem o elemento humano, e é dentro do elemento humano que reside o ativo que precisa ser mais valorizado e gerenciado nas organizações para que agregue valor financeiro e intelectual: o conhecimento. De acordo com Lara (2004, p.99),

o conhecimento está se tornando uma nova moeda comercial, a propriedade intelectual, um ativo corporativo e o patrimônio mais importante de uma empresa. A necessidade de se extrair o máximo valor do conhecimento é muito maior nos dias atuais do que no passado, a era é da “economia baseada no conhecimento”.

A gestão do conhecimento cria boa parte do valor da nova economia, além de oferecer redução de custos e rapidez aos processos. Tais benefícios e outros são visíveis conforme cita Lara (2004, p.125): “Esses benefícios com certeza aparecerão sob a forma de medidas como redução de prazos, melhor retorno de recursos, melhores índices de satisfação com os produtos e maiores níveis de formação dos funcionários”.

### *2.2.2 Gestão do conhecimento x gestão da informação*

De acordo com Lara (2004, p.38), “Muitas empresas que fracassam em suas implantações e iniciativas de gestão do conhecimento não reconhecem a diferença entre informação e conhecimento”. Conforme já conceituado, o termo “conhecimento” é muito mais amplo que “informação”, e a principal diferença entre os modelos de gestão é a presença do ser humano.

Na gestão do conhecimento é imprescindível a presença da pessoa, pois é esta que possui e gera conhecimento, ao contrário da gestão da informação que implicitamente tende a substituir o trabalhador, pois as máquinas e outras formas de comunicação podem realizar o armazenamento desse tipo de ativo.

Nas empresas, os gerentes precisam se atentar a essa realidade, e buscar valorizar mais o capital humano – como detentor e gerador de conhecimento, que é fonte de competitividade e fator crítico de sucesso no mercado.

### 2.2.3 *Gestão do conhecimento e gestão por competências*

Outro conceito que costuma ser confundido com gestão do conhecimento é gestão por competências, mas na realidade são processos corporativos que se complementam no âmbito organizacional, e que se forem aplicados em conjunto trazem ótimos resultados para as organizações. O conhecimento bem gerenciado é capaz de produzir resultados, assim sendo, competência.

Carbone (2009, p.100) destaca que,

como a gestão do conhecimento dedica atenção especial ao estudo da dimensão cognitiva, pode-se dizer que ela promove o desenvolvimento de competências. E a competência, uma vez desenvolvida, faz nascer novas necessidades, ensejando a criação de novos conhecimentos. Ou seja, a gestão por competências ocorre através da gestão do conhecimento e vice-versa.

Para se executar uma gestão do conhecimento que seja satisfatória em uma empresa, é necessário que as ações de captação, criação e compartilhamento de conhecimento estejam alinhadas para que consigam desenvolver as competências que a empresa define.

Além disso, a empresa deve buscar a melhoria contínua para se destacar em um mundo tão competitivo, pois segundo Carbone (2009, p.100),

a emergência de ambas representa uma tentativa de resposta à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado, às exigências de agilidade, diferenciação e inovação contínua, às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional.

## 2.3 Caracterização e descrição de uma empresa pública

As empresas públicas, segundo Paludo (2012) e Costin (2011), são entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, que possuem patrimônio próprio, mas o capital pertencente a um ente estatal (União, Estado, Município). A criação de uma empresa pública, para exploração de atividades econômicas que sejam de interesse do governo, depende de autorização por lei.

Paludo (2012, p.48) afirma, que “a ação governamental é difícil, complexa e gigante, e tem menos autonomia – a da iniciativa privada é menor, mais flexível e mais autônoma”. Essa é uma das características que diferenciam as organizações públicas das empresas privadas, tornando difícil a realização de mudanças no âmbito administrativo de entidades públicas por questão de resistências culturais.

Os modelos de gestão, sejam eles em empresas privadas ou públicas, precisam ser revistos de acordo com o contexto histórico, segundo Santos (2001, p.11),

nas últimas três décadas, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, de forma crescente passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão [...] no caso das empresas públicas, tal motivação era a sua capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade.

Paludo (2012) destaca que as entidades públicas também vivenciam o impacto proveniente das empresas privadas, como a competitividade, a globalização e as novas tecnologias, surgindo a necessidade de se administrar a coisa pública de maneira inovadora porque com a reestruturação produtiva e a globalização as entidades públicas encontravam-se incapacitadas de atender as novas demandas.

Diante disso Costin (2011, p.157) salienta a importância de,

investir em tecnologias de trabalho que fomentem desburocratização, agilidade e melhores serviços prestados ao cidadão, eliminando etapas desnecessárias no trabalho, evitando competição interburocrática disfuncional e capacitando times para um uso mais efetivo da tecnologia da informação, inclusive para a gestão do conhecimento.

## 2.4 Tipos de conhecimento

De acordo com Fleury (2002, p.139),

é possível distinguir dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática, enquanto o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, tornando-se mais difícil de ser formalizado e comunicado.

O conhecimento tácito e o explícito são as duas formas de conhecimento que estão presentes nas organizações, elas se complementam e a interação entre elas é a principal maneira de se criar conhecimento no âmbito organizacional, como relatam Carbone (2009) e Santos (2001).

De acordo com Carbone (2009, p.82) o conhecimento tácito é “produzido pela experiência da vida, incluindo elementos cognitivos e práticos”. Assim sendo, pode-se conceitua-lo como o conhecimento que é adquirido através de experiências individuais considerando-se fatores intangíveis, como por exemplo: crenças pessoais, ideias, valores, julgamentos pessoais, perspectivas, intuições.

Por sua natureza subjetiva é complicado formalizar o conhecimento tácito, pois “é dinâmico e somente pode ser acessado por meio de colaboração direta e

de comunicação com pessoas que detém o conhecimento” como nos explica Lara (2004, p.31). E é isso que torna o processo de transferência desse tipo de conhecimento nas empresas tão difícil, custoso e incerto, pois depende das experiências dos empregados. Mas se for bem explorado e essas experiências puderem ser transmitidas aos outros colaboradores, esse tipo de conhecimento torna-se um fator crítico de sucesso e fonte de competitividade no mercado.

De acordo com Lara (2004, p.31), o conhecimento explícito “é adquirido principalmente pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos”. Assim sendo, pode-se conceituá-lo como o conhecimento que é tipicamente articulado na linguagem formal, como por exemplo: documentos, manuais, afirmações, especificações, multimídia.

Por sua natureza objetiva, o conhecimento explícito é facilmente compartilhado entre os indivíduos, tornando mais simples o processo de disseminação do conhecimento na organização. Embora isso seja um ponto forte acaba se tornando uma ameaça, pois por sua facilidade de ser expresso, o conhecimento explícito corre o risco de ser comercializado e/ou revendido a concorrente por quem o adquire, como nos adverte Fleury (2002). Para reter o conhecimento no âmbito organizacional, deve-se patentear o capital intelectual.

Carbone (2009) e Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que os ocidentais tendem a dar maior ênfase ao conhecimento explícito por se relevar mais a importância do conhecimento formalizado. Em contrapartida, os japoneses tendem a dar maior ênfase ao conhecimento tácito por se relevar mais a importância do conhecimento como uma criação social. De um lado, a empresa é geralmente vista como uma máquina processadora de conhecimento, de outro, como um organismo vivo.

Diante disso, cabe às empresas que almejam ter sucesso, juntar o melhor dos dois mundos: “a atenção ao lado menos formal do conhecimento pelos japoneses, e a utilização das tecnologias da informação pelos ocidentais” como sugerem Nonaka e Takeuchi (1997, p.286).

As empresas devem buscar o equilíbrio, pois a criação do conhecimento é proveniente da interação dos dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. As empresas que conseguem alinhar e utilizar os conhecimentos existentes na organização tendem a se destacarem e serem empresas de sucesso.

## 2.5 Os modos de conversão do conhecimento

De acordo com Carbone (2009) e Lara (2004) o processo de criação do conhecimento se dá a partir do momento em que existe interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação tem por consequência quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Segundo Fleury (2002, p.140),

[...] os quatro modos de conversão de conhecimento devem ser gerenciados de forma articulada e cíclica e denominam o conjunto dos quatro processos de “espiral de criação de conhecimento”. Nessa espiral, conhecimento começa no nível individual, move-se para o nível grupal e então para o nível da empresa. À medida que a espiral de conhecimento sobe na empresa, ela pode ser enriquecida e estendida, seguindo a interação dos indivíduos uns com os outros e com suas organizações.

À medida que o indivíduo, na execução de suas tarefas cotidianas, se depara com algum tipo de problema o conhecimento é construído; quando não surgem problemas a realidade é aceita e o conhecimento é tido como correto, conforme a visão de Carbone (2009).

Para a empresa gerar e reter conhecimento continuamente deve-se integrar os modos de conversão do conhecimento em um processo circular contínuo, chamado por Nonaka e Takeuchi (1997) de “Espiral do Conhecimento” (fig. 1). Este processo ocorre quando um colaborador sente-se motivado a compartilhar experiências por meio da socialização, aquele que detém o conhecimento o externaliza, logo após ele é sistematizado através do processo da combinação, que depois é internalizado e segue para a primeira etapa novamente.

**Figura 1 – Espiral do Conhecimento**



**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

### *2.5.1 Socialização*

A socialização geralmente acontece através do compartilhamento de experiências, observação, imitação ou prática, conforme Carbone (2009) e Santos (2001). Ela ocorre entre indivíduos, surgindo modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, conforme a visão de Fleury (2002).

Fleury (2002, p.140) afirma que “A socialização normalmente se inicia com a construção de um time ou campo de interação, o que facilita a troca de perspectivas e de experiências entre seus membros”.

Esse modo de conversão do conhecimento ocorre nas empresas principalmente nos primeiros meses de trabalho dos empregados, onde os empregados mais antigos relatam e explicam suas experiências para os novos, são situações que não são formalizadas, mas que aconteceram e que de alguma forma constroem conhecimento para eles, e que o utilizam na execução das atividades cotidianas.

Os novos empregados têm a sua forma de trabalhar, mas estes seguem a mesma linha dos empregados mais antigos. Isso acontece, por causa desse processo de conversão do conhecimento, onde há a imitação de práticas realizadas anteriormente.

Entretanto, o problema da socialização está na falta de experiências para serem compartilhadas ou por falta de inovação, ocorrendo muitas vezes a estagnação. Chega um momento, em que o trabalho se torna monótono e os empregados já não buscam outras maneiras de executar a tarefa, acostumam-se com a forma que a realizam e não buscam aperfeiçoá-las, esse é um grande problema, que para ser evitado é necessário que se realizem discussões contínuas de como as tarefas podem ser melhoradas e realizadas de forma mais produtiva.

### *2.5.2 Externalização*

A externalização frequentemente acontece através de conceitos, metáforas, hipóteses, analogias, símbolos ou modelos, de acordo com Carbone (2009), Lara (2004) e Santos (2001).

Fleury (2002, p. 140) afirma que,

a externalização pode ser iniciada com sucessivas rodadas de diálogo, em que a utilização de metáforas pode ser estimulada para ajudar os membros do grupo a articular suas perspectivas e a revelar conhecimento tácito.

Esse processo de conversão do conhecimento ocorre nas empresas como forma de comunicação dos colaboradores com o grupo, articulando seus conhecimentos adquiridos através de procedimento operacional padrão, mapeamento de processos, fluxogramas e manuais. Entretanto, essa prática não é utilizada, nem padronizada por todos os setores da empresa. A externalização do que o empregado conhece precisa ser mais incentivada para que a empresa tenha disponível o conhecimento dos colaboradores quando necessitar.

Nas empresas privadas, os colaboradores possuem receio de serem mais facilmente substituídos se externalizarem seu conhecimento. Já, considerando-se a realidade de uma empresa pública, o receio permeia entre os empregados com cargo de confiança. Cabe à empresa estabelecer uma política que motive todos os empregados a disponibilizarem seus conhecimentos.

### *2.5.3 Combinação*

A combinação habitualmente acontece através de resumos, documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada, conforme Carbone (2009), Santos (2001) e Lara (2004).

Fleury (2002, p.140) afirma que “a combinação é facilitada pela coordenação entre membros do time e outras áreas da organização e pela documentação do conhecimento existente”.

Essa forma de conversão do conhecimento ocorre nas empresas através da reconfiguração de um conhecimento já existente, levando a um novo conhecimento, geralmente isso ocorre quando há normatização/padronização de algo já explicitado, na redação de uma ata, quando é resumido algum processo. A combinação deve ser incentivada na empresa, pois motiva os empregados a assimilarem o conteúdo existente para transformá-lo em outra forma explícita de conhecimento.

### *2.5.4 Internalização*

A internalização geralmente acontece quando o indivíduo aplica o conhecimento formal nas atividades de trabalho, trata-se do processo de aprendizagem através da prática, de acordo com Carbone (2009), Santos (2001) e Lara (2004).

Fleury (2002, p.140-141) afirma que,

a internalização pode ser estimulada por processos de aprender fazendo, em que os indivíduos passam pela experiência de compartilhar conhecimento explícito gradualmente traduzido, em um processo de tentativa e erro, em diferentes aspectos de conhecimento tácito.

Esse modo de conversão do conhecimento ocorre nas empresas, por meio da execução das atividades, em que os empregados aprendem desenvolvendo suas atribuições e ampliam o seu próprio conhecimento tácito. Entretanto, a internalização poderia ser mais utilizada se as empresas oferecessem para o empregado a oportunidade de aprender, realizando outras tarefas, pois, em organizações públicas, por exemplo, as tarefas são muito segmentadas e pessoas do mesmo setor não sabem como realizar uma determinada tarefa que outra é responsável.

## 2.6 Sistema de gestão do conhecimento

Dentre as diversas formas de se gerenciar o conhecimento, observa-se que a exposta por Carbone (2009, p.90) é completa e simples de se compreender:

Etapas do processo de Gestão do Conhecimento:

1. Definir o objetivo de conhecimento: definir as necessidades atuais de conhecimento organizacional;
2. Identificar o conhecimento disponível: discutir e avaliar conhecimentos existentes internamente;
3. Registrar o conhecimento: documentar e registrar o conhecimento em mídias apropriadas;
4. Disseminar o conhecimento: controlar a distribuição do conhecimento em todos os lugares da empresa;
5. Utilizar o conhecimento: aplicar o novo conhecimento, com resultados mensuráveis.

Aplicando-se esse processo às empresas, o primeiro passo seria definir quais são os conhecimentos que estão faltando em cada setor, essa análise permitirá a empresa descobrir onde estão as falhas, que podem estar comprometendo os resultados da organização.

O segundo passo seria o diagnóstico dos conhecimentos já existentes dentro da empresa através dos empregados. Esse processo pode ser realizado informalmente, sondando-se o arcabouço intelectual que os colaboradores possuem.

Registrar esse conhecimento que os colaboradores possuem é uma das etapas mais importantes, pois esta deixaria o conhecimento registrado e documentado tornando-o disponível para a organização, quando esta assim necessitar. Essa facilitação da localização do conhecimento torna a sua reutilização mais rápida e evita que erros não se repitam e que o trabalho não seja dobrado.

Criar um clima organizacional onde a disseminação do conhecimento não seja forçada, mas natural, é a última etapa do processo. Nessa etapa os colaboradores têm a plena consciência de que quanto mais compartilham seus conhecimentos mais aprendem, geram lucros e evitam desperdícios.

## 2.7 Ferramentas que auxiliam o processo de disseminação do conhecimento

Muitas empresas investem bastante na capacitação e treinamento dos empregados, e essa é uma importante fonte de criação do conhecimento, entretanto, esse conhecimento criado deve-se tornar disponível para a organização e para os demais colaboradores, podendo ser pelo registro de melhores práticas ou pelo uso de tecnologias que auxiliem a disseminação do conhecimento na empresa.

Santos (2001, p. 37) explica que “muitas organizações já estão utilizando tecnologias facilitadoras para a aprendizagem coletiva e o compartilhamento de conhecimentos, como por exemplo a Intranet, como suporte tecnológico a aprendizagem organizacional.”

A empresa pública estudada possui na intranet uma página que é um espaço onde os colaboradores têm acesso a grande quantidade de informações a cerca de tudo o que acontece na empresa, as notícias do dia, acesso às normas, designações, entre outras, entretanto conforme a observação realizada, não é um espaço onde todos os colaboradores podem realizar postagens e existir compartilhamento de experiências.

A empresa pública em questão possui uma plataforma Wiki (sistema de produção textual colaborativo, onde se permite a livre e coletiva construção de texto por um grupo de autores). Dentro desse ambiente colaborativo, os empregados, podem interagir com toda a Unidade, tendo acesso ao acervo documental, detalhes sobre projetos e atividades desenvolvidas, campanhas, atribuições, processos e várias outras informações da Unidade que os ajudam a conhecer mais sobre a empresa e seus processos internos. A utilização dessa plataforma é recente e ainda possui poucas informações, e pouco espaço para que os empregado se expressem.

Lara (2004, p.102) afirma que

[...] organizações estão desenvolvendo estratégias empresariais e portfólios de iniciativas para capturar e disseminar aquilo que aprendem ao

longo do tempo, para facilitar o compartilhamento de novas ideias e experiências atravessando barreiras funcionais e organizacionais, para alavancar suas melhores práticas e para gerir seu capital intelectual por meios deliberados e não continuar a depender de atitudes e ideias fortuitas.

A empresa pública estudada já possui um serviço de educação à distância para os empregados, que é composto por ferramentas para gestão de aprendizagem em ambiente colaborativo, através de cursos e capacitações na rede.

Outras formas de tecnologia também podem auxiliar no processo de compartilhamento do conhecimento. De acordo com Lara (2004, p. 42),

algumas tecnologias de infraestrutura, que normalmente não são vistas como integrantes dessa categoria, podem ser úteis na facilitação da gestão do conhecimento. Videoconferência, internet e até mesmo o telefone são tecnologias que não captam nem distribuem o conhecimento estruturado, mas são muito eficazes na viabilização da transferência de conhecimento tácito entre as pessoas.

Essas ferramentas e recursos tecnológicos são importantes, pois facilitam a comunicação entre os colaboradores, que é a chave para o melhor desempenho organizacional. O registro dos conhecimentos em um ambiente acessível aos empregados é importante, pois de acordo com Lara (2004), encurtam-se caminhos, diminuem-se os custos e reduzem-se os tempos de pesquisa.

## 2.8 Implicações na implantação da gestão do conhecimento

Lara (2004, p.23-24) destaca que,

deixar de passar conhecimentos adiante – devido à resistência ou agendas abarrotadas de compromissos – é algo que foi exacerbado por anos de reengenharia empresarial, downsizing, fusões e aquisições que deixaram muitas organizações demasiado enxutas para explorar a gestão do conhecimento por completo.

Logo, tais dificuldades já estão superadas, porém na atualidade existe um problema que precisa ser sanado para que as empresas se utilizem da melhor forma possível do conhecimento dos colaboradores. De acordo com Santos (2001, p.34), “um dos principais problemas na gestão do conhecimento é a tendência das pessoas de reter seus conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem”.

A retenção do conhecimento causa lentidão nos processos, isola os indivíduos, as tarefas não evoluem, não existem inovações, o trabalho se torna monótono e os objetivos da organização são comprometidos. Logo, a gestão do

conhecimento eficaz só ocorrerá após uma mudança cultural na empresa, pois o costume organizacional deve proporcionar que o empregado se sinta a vontade a compartilhar seus conhecimentos. Para se iniciar esse processo sugere-se que a organização esteja aberta e dê atenção aos colaboradores, oferecendo aos trabalhadores a liberdade de expressarem seus conhecimentos e ideias.

Lara (2004, p.44) afirma que “a tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras. A mera presença da tecnologia não criará uma organização de aprendizado contínuo nem uma empresa criadora de conhecimento”.

Mesmo com os mais diversos aparatos, recursos e ferramentas tecnológicas, os empregados precisam estar incentivados a compartilharem o conhecimento, e isso pode ser feito através de reconhecimentos e premiações pessoais (como cursos, viagens, bens materiais de valor simbólico), não necessariamente por remuneração.

Carbone (2009, p. 136) destaca que,

o desenvolvimento do valor compartilhamento é peça-chave na disseminação do saber na organização. Se os funcionários constatam que compartilhar conhecimentos é um valor interno admirado e recompensado, a empresa tende a desenvolver uma cultura de potencialização do saber.

### 3 METODOLOGIA

Na concepção de Andrade (2001, p. 129), “a metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”, ou seja, consiste na utilização de técnicas e processos de pesquisa para compreender uma realidade. Para classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2005), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque se fez necessária a existência de uma fundamentação teórico-metodológica em que foram investigados os seguintes assuntos: gestão do conhecimento, tipos de conhecimento, conversão do conhecimento. A pesquisa também foi de campo, coletando os dados primários em uma empresa pública.

Segundo Vergara (2005, p.50), “população é um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo”. No caso específico dessa pesquisa, a população que será utilizada correspondeu ao total de empregados, que trabalham em uma empresa pública em Brasília/DF, que segundo informações da área de pessoas da referida empresa, esse total corresponde a 340 empregados, com posição de abril de 2013.

De acordo com a visão de Vergara (2005, p.50) “população amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. No caso específico dessa pesquisa a população amostral foi definida pelo critério aleatório-simples, onde se considerou 20% do quadro funcional, portanto 68 empregados.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva. Descritiva, pois visou descrever as características da população analisada. Para Vergara (2005, p.59), “o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

## 4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada para coleta de dados foi:

- Pesquisa bibliográfica em livros e dissertação com dados pertinentes ao assunto;
- Pesquisa de campo através questionário fechado aplicado aos empregados, dividido em duas partes: a primeira – quanto aos dados demográficos – com 05 (cinco) variáveis para se extrair informações sobre as características da amostra pesquisada, e a segunda – o próprio questionário – com 09 (nove) perguntas objetivas e com respostas de múltipla escolha, no qual os respondentes assinalaram-nas de acordo com o seu nível de concordância. No questionário fechado, conforme Vergara (2005, p. 55), “o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas”.

Devido ao fato de o questionário ser autoaplicado, ele foi elaborado contendo instruções específicas e minuciosas e com vocabulário de fácil compreensão, buscando-se obter respostas precisas.

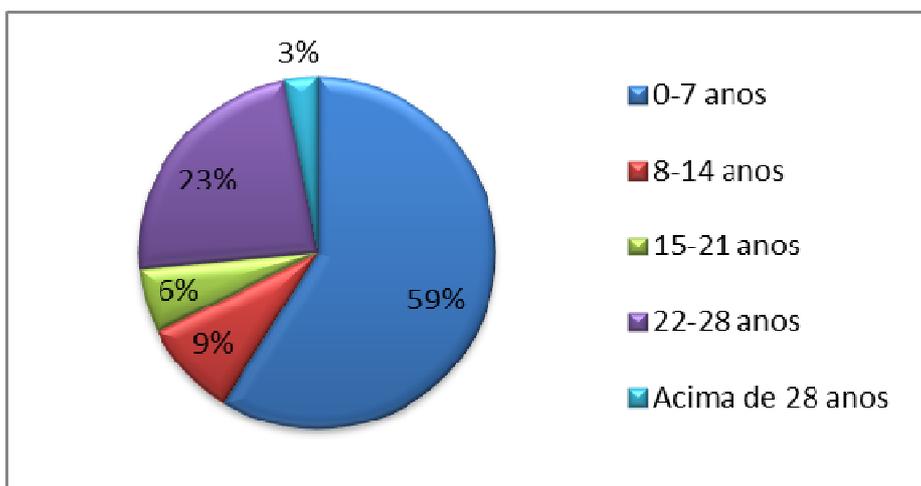
A primeira parte do questionário aplicado (pesquisa relacionada quanto aos dados demográficos da amostra), foi realizada com o intuito de se obter informações em relação à amostra pesquisada mapeando-se a idade, escolaridade, cargo exercido, período em que trabalha na empresa e se possuía função de confiança. Entretanto, somente após a aplicação do questionário foi que se verificou a inviabilidade, para este estudo, da interpretação e da análise de todos esses dados, escolhendo-se apenas uma dessas variáveis para realizar a interpretação e a relação com o tema abordado.

O levantamento de dados foi realizado no início do mês de abril de 2013, e posteriormente realizou-se a tabulação das respostas dos profissionais e construiu-se gráficos estatísticos, analisados e comentados à luz das teorias vigentes, conforme exposto a seguir.

### Dados demográficos

Uma das variáveis pesquisadas quanto aos dados demográficos da amostra estudada, referiu-se ao tempo de trabalho dos empregados na empresa. Os percentuais dos resultados coletados apresentam-se no gráfico 1, a seguir:

**Gráfico 1 – Tempo de trabalho na empresa**



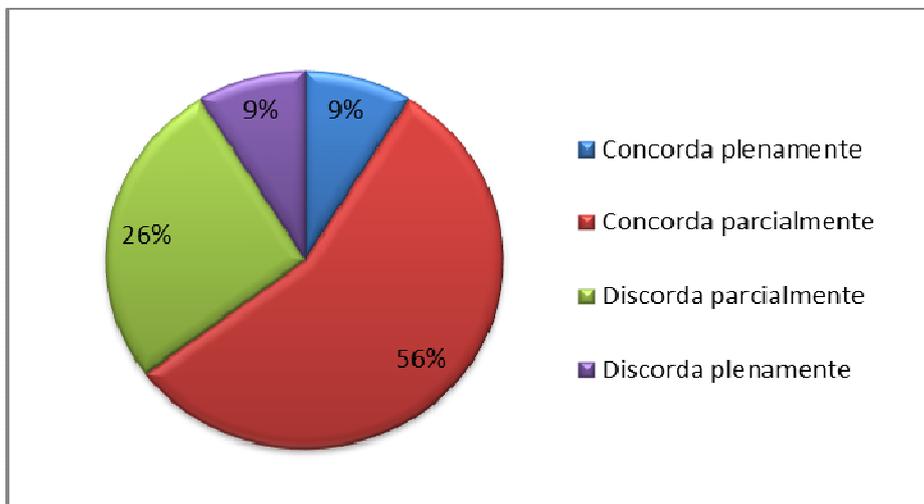
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2013)

Segundo o gráfico, das pessoas entrevistadas, a maioria (59%) possui de 0 a 7 anos de trabalho na empresa, ou seja, são relativamente novos na referida organização. Significa que maior parte da amostra precisa passar pelo processo de socialização, em que os empregados mais novos tem contato com os relatos e explicações das experiências dos empregados mais antigos, e são essas situações que construirão conhecimento para os novos empregados e os auxiliarão na execução das atividades cotidianas. De acordo com Fleury (2002, p.140) a socialização “[...] facilita a troca de perspectivas e de experiências entre seus membros”.

### Dados do questionário

**Questão aplicada:** A empresa onde você trabalha valoriza e busca utilizar seus conhecimentos adquiridos? (*questão 1*)

**Gráfico 2 – Valorização e utilização do conhecimento dos empregados**



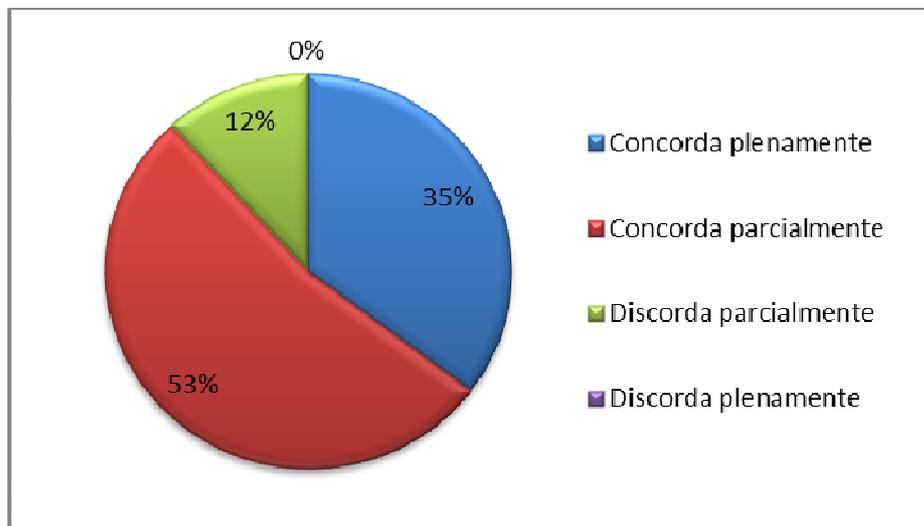
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2013)

Observando o gráfico, é possível perceber que a maioria dos empregados (56%), concordam parcialmente que seus conhecimentos sejam valorizados e utilizados pela empresa. Percebe-se que a grande parte da amostra possui uma boa percepção da valorização de seus conhecimentos, entretanto, a empresa precisa buscar a melhorar a percepção dos empregados quanto a valorização desse ativo intangível e também aplicar nas atividades laborais os conhecimentos que estes possuem, pois conforme Lara (2004, p.99),

O conhecimento está se tornando uma nova moeda comercial, a propriedade intelectual, um ativo corporativo e o patrimônio mais importante de uma empresa. A necessidade de se extrair o máximo valor do conhecimento é muito maior nos dias atuais do que no passado, a era é da "economia baseada no conhecimento".

**Questão aplicada:** Você costuma compartilhar experiências e conhecimentos com seus colegas de trabalho? (*questão 5*)

**Gráfico 3 – Costume de compartilhar experiências e conhecimentos com os colegas de trabalho**



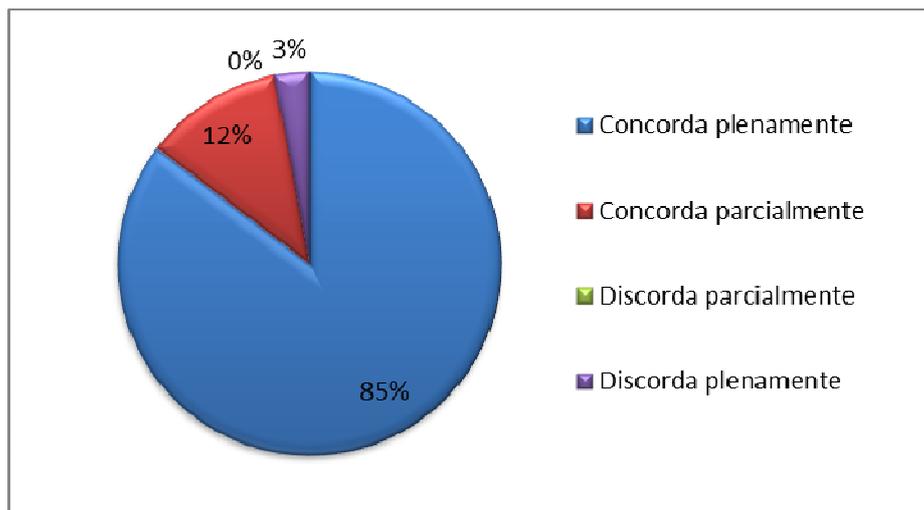
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2013)

Conforme o gráfico, dos empregados entrevistados, a maioria (53%) concorda parcialmente que possuem o costume de compartilhar experiências e conhecimentos no âmbito profissional e 12% dos entrevistados afirmaram discordar parcialmente. Ou seja, pode-se entender que a maioria dos empregados ainda possui algum tipo de resistência no que tange a socialização (que é um processo importante para a potencialização do arcabouço intelectual da empresa). Nesse sentido, Carbone (2009, p. 136) afirma que,

o desenvolvimento do valor compartilhamento é peça-chave na disseminação do saber na organização. Se os funcionários constatam que compartilhar conhecimentos é um valor interno admirado e recompensado, a empresa tende a desenvolver uma cultura de potencialização do saber.

**Questão aplicada:** Você considera importante a utilização de ferramentas tecnológicas (como por exemplo, intranet, fórum, EAD, plataforma Wiki) para disseminação e compartilhamento do conhecimento na sua empresa/setor? (questão 9)

**Gráfico 4 – Utilização de ferramentas tecnológicas para disseminação do conhecimento**



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2013)

Observando o gráfico, depreende-se que, no entendimento das pessoas pesquisadas, a maioria (85%) concorda plenamente que as ferramentas tecnológicas auxiliam na disseminação do conhecimento na empresa. Logo, consideram que seja importante a utilização desses recursos para que a organização aumente o seu potencial intelectual. Os recursos tecnológicos são relevantes, porque melhoram a comunicação entre os empregados, melhorando-se o desempenho organizacional. De fato, na concepção de Lara (2004, p. 42),

algumas tecnologias de infraestrutura, que normalmente não são vistas como integrantes dessa categoria, podem ser úteis na facilitação da gestão do conhecimento. Videoconferência, internet e até mesmo o telefone são tecnologias que não captam nem distribuem o conhecimento estruturado, mas são muito eficazes na viabilização da transferência de conhecimento tácito entre as pessoas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maior dificuldade encontrada para a realização desse trabalho se deu na aplicação do questionário, que era mais do que esperada pela estrutura burocrática da organização estudada.

A partir das informações levantadas com a aplicação do questionário tornou-se possível detectar alguns pontos que precisam ser melhorados em relação à forma como essa empresa pública gerencia o conhecimento:

- É fundamental que, os empregados mais antigos e os gerentes assumam o papel de facilitadores do acesso às informações necessárias na construção de conhecimentos que embasam ações e decisões no ambiente de trabalho, pois existem muitos empregados novos absorvendo a cultura da empresa.
- A empresa precisa valorizar e utilizar os conhecimentos dos empregados, da mesma forma que deve buscar conscientizar os colaboradores da importância do conhecimento – ativo mais valioso da empresa, pois ao ser utilizado não se consome, e ao ser compartilhado agrega valores.
- Os empregados devem constantemente superar os limites impostos pela estrutura burocrática e quebrar paradigmas pessoais no que tange ao compartilhamento de experiências e conhecimentos na empresa, o que viabilizará uma melhoria nas práticas de organização do trabalho culminando na produção de novos conhecimentos e do aprendizado.
- A equipe tem a percepção de que as ferramentas tecnológicas auxiliam na disseminação do conhecimento, portanto deve assumir a incumbência de melhorar os recursos tecnológicos já existentes e associar as ferramentas da tecnologia da informação à gestão do conhecimento para disseminação de informações, estando sempre motivada a compartilhar o conhecimento.
- O ideal seria que dentro da plataforma Wiki cada setor tivesse um banco de informações, onde os empregados pudessem trocar experiências com o propósito de troca de conhecimentos tácitos e explícitos, que poderiam ser acessados conforme as necessidades dos

colaboradores. Nesse espaço eles também poderiam postar situações problemáticas anteriormente ocorridas no setor e como foram solucionadas, o que auxiliaria outros colaboradores a lidarem com situações similares.

- O serviço de educação à distância precisa ser aprimorado, pois a interação existente entre os alunos e tutores é baixa, e a participação nos cursos na maioria das vezes acontece “por obrigação” (a participação nos cursos EAD influencia na gratificação variável que os empregados recebem). A sugestão é que sejam disponibilizados cursos que sejam do interesse dos empregados, para que esses se sintam motivados a participarem.
- Sugere-se a formulação de um espaço na intranet (que é acessada por todos) para que os empregados possam compartilhar suas experiências e conhecimentos, e as melhores formas de se realizar suas tarefas dentro de determinado setor, havendo intercâmbio de ideias. Ou até mesmo troca de conhecimentos entre colaboradores em busca de soluções para problemas encontrados no desempenho de suas atividades.
- A criação de fóruns também é recomendada, pois os empregados poderiam desenvolver suas habilidades, através de debates e discussões de temas com relevância e de interesse do setor, podendo ser uma forma de se alinhar conceitos e práticas.
- Para buscar uma participação mais ativa dos empregados no processo de externalização do conhecimento, sugere-se o chamado “concurso de novas ideias”, cujo objetivo seria o estímulo da participação dos empregados no aprimoramento da execução das tarefas. Nesse ambiente os colaboradores poderiam sugerir e debater ideias inovadoras para serem adotadas pelo setor buscando a melhoria no desempenho das tarefas, reduzindo-se o tempo de execução e desperdícios.
- Os gerentes devem buscar criar e manter um clima interno de aprendizagem favorável ao compartilhamento do conhecimento, estimulando o autodesenvolvimento profissional no trabalho em equipe, a inovação e a experimentação.

A partir desse estudo inferiu-se que uma empresa pública poderia adotar estratégias para efetivamente gerenciar o conhecimento que possui e dessa forma terá diversas vantagens, como por exemplo: a diminuição da perda de informações, a redução de processos desnecessários, a celeridade das atividades, o desenvolvimento de competências e a melhoria na aprendizagem organizacional.

Os objetivos dessa pesquisa foram alcançados plenamente, pois se conseguiu analisar a gestão do conhecimento utilizada em uma empresa pública. Recomenda-se para pesquisadores que queiram dar continuidade ao estudo dessa mesma problemática, que busquem analisar se a idade ou a escolaridade dos empregados influenciam no processo da gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

COSTIN, Cláudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2004.

MOREIRA, Daniel Alexandre. **Teoria e prática em gestão do conhecimento: pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil**. Dissertação em Mestrado em Ciência da Informação. Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais; 2005.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001

SVEIBY, K. E.. **A nova riqueza das organizações** – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

## APÊNDICE A: Questionário aplicado



Sou acadêmico do último semestre do curso de administração da Faculdade Jesus Maria José – Taguatinga/DF. Desta forma solicito sua ajuda respondendo o questionário abaixo para a realização do meu Trabalho de Curso (TC). Os dados dessa pesquisa serão utilizados unicamente para fins acadêmicos. Agradeço sua colaboração.

### Dados demográficos:

#### IDADE

- Até 20 anos                       Entre 31 e 40 anos                       Acima de 50 anos  
 Entre 21 e 30 anos                       Entre 41 e 50 anos

#### ESCOLARIDADE

- Médio completo                       Especialista                       Doutor  
 Superior completo                       Mestre

#### CARGO QUE EXERCE

- De nível médio                       De nível superior

#### PERÍODO EM QUE TRABALHA NA EMPRESA

- 0-7 anos                       15-21 anos                       Acima de 28 anos  
 8-14 anos                       22-28 anos

#### FUNÇÃO DE CONFIANÇA

- Sim  
 Não

**Julgue as questões a seguir, marcando com um “X”, conforme o seu nível de concordância. Siga o que está disposto no quadro ao lado:**

Nº	Questão	1. Concordo plenamente 2. Concordo parcialmente 3. Discordo parcialmente 4. Discordo plenamente			
		1	2	3	4
1	A empresa onde você trabalha valoriza e busca utilizar seus conhecimentos adquiridos?				
2	A empresa onde você trabalha o patrocina ou o incentiva para realizar cursos/treinamentos para se atualizar?				
3	Você costuma se manter atualizado e buscar novos conhecimentos?				
4	A empresa em que você trabalha, o favorece a oportunidade de ser criativo (capacidade de criar e inovar) no desempenho da sua função?				
5	Você costuma compartilhar experiências e conhecimentos com seus colegas de trabalho?				
6	No âmbito profissional, você se sente incentivado a mostrar o que sabe fazer?				
7	Você considera importante a gestão do conhecimento para o alcance dos objetivos da sua empresa?				
8	Você considera que a implantação da gestão do conhecimento em uma empresa pública seja complicada?				
9	Você considera importante a utilização de ferramentas tecnológicas (como por exemplo, intranet, fórum, EAD, plataforma Wiki) para disseminação e compartilhamento do conhecimento na sua empresa/setor?				