

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA PÚBLICA BRASILEIRA: OS CORREIOS

Julieta Watanabe Wilbert*

Mestranda no PPGEGC-UFSC* - julieta.wilbert@gmail.com

Kedma Batista Duarte

Doutoranda no PPGEGC-UFSC (Apoio Fapeg e UEG*) - kedmaduarte@gmail.com

Micheline Guerreiro Krause

Mestranda no PPGEGC-UFSC (Bolsa Capes*) - michelinekrause@gmail.com

Marthin Leo Mallmann*

Mestre pelo PPGEGC-UFSC - marthinlm@gmail.com

Gertrudes Aparecida Dandolini

Profª Drª no PPGEGC-UFSC - gtude@egc.ufsc.br

João Artur de Souza

Profº Drº no PPGEGC-UFSC - jartur@egc.ufsc.br

Édis Mafra Lapolli

Profª Drª no PPGEGC-UFSC – edismafra@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo é investigar o compartilhamento do conhecimento na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios), relacionando práticas, técnicas e ferramentas identificadas na empresa com as encontradas em literatura internacional sobre o tema. A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem qualitativa, interpretativa, de forma exploratória. Foi realizada revisão de literatura sobre o tema, e o procedimento de coleta de dados constituiu-se de busca em bases de dados abertas para identificação de trabalhos acadêmicos e científicos sobre compartilhamento do conhecimento tendo os Correios por campo de pesquisa. O estudo sobre o compartilhamento do conhecimento em empresas públicas se mostra relevante, pois evidencia as iniciativas em prol da inovação, produtividade e qualidade dos serviços públicos, que impactam diretamente o cotidiano de milhares de pessoas e instituições. Os resultados das análises exploratórias revelaram que o compartilhamento do conhecimento nos Correios envolve não só a disponibilização de técnicas e ferramentas comumente recomendadas, como também as dimensões históricas, culturais, estruturais e de desenvolvimento de seus colaboradores, que tornam a gestão do conhecimento uma realidade incorporada às práticas da organização.

Palavras-Chave: Compartilhamento do Conhecimento. Empresa Pública. Gestão do Conhecimento. Correios.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate knowledge sharing in the Brazilian Company “Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos” (known as “Correios”), linking practices, techniques, and tools found in the company with those identified in the international literature on the subject. The research was carried out through qualitative and interpretative

*Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC-UFSC); Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (Fapeg); Universidade Estadual de Goiás (UEG); Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Julieta Watanabe Wilbert e Marthin Leo Mallmann são Analistas Seniors dos Correios.

approaches, in an exploratory manner. A literature review on the topic was conducted, and the procedure of data collection consisted in searching in open databases to identify academic and scientific works on knowledge sharing with Correios as research field. The study of knowledge sharing in public companies is relevant for providing evidence of initiatives in favor of innovation, productivity, and quality of public services which directly impact the daily lives of thousands of people and institutions. The results of the exploratory analyzes revealed that knowledge sharing at Correios involves not only making available the techniques and tools that are usually recommended, but also the historical, cultural, and structural dimensions, as well as the developmental aspects of its employees, which make knowledge management a reality that is integrated into the practices of the organization.

KEYWORDS *Knowledge Sharing. Public Company. Knowledge Management. Correios.*

1 INTRODUÇÃO

Os movimentos sociais deste início de século, fomentados pela difusão do conhecimento, por meio de instrumentos como a *Internet*, que conectam pessoas e aumentam a interatividade e transparência de ações, refletem novos paradigmas da Era do Conhecimento.

Diante de tal cenário, a gestão do conhecimento se apresenta como uma alavanca para melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos governos, como vem ocorrendo nos países asiáticos e da região do Pacífico, conforme constatado pelo *Asian Development Bank* (ADB, 2013).

Em organizações, o conhecimento existente na mente dos funcionários é considerado um “tesouro oculto” na sociedade do conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.11). Saber administrar esse tesouro é fator de competitividade cada vez mais aceito como requisito de sobrevivência das organizações no atual ambiente, intenso e dinâmico (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). O paradigma da era industrial ditava que conhecimento era poder e, por isso, deveria ser retido com o seu detentor. O novo paradigma confirma que o conhecimento é poder na era do conhecimento, porém enfatiza que ele aumenta com o compartilhamento (URIARTE JR., 2008, p.1).

Assim, o compartilhamento do conhecimento no contexto das organizações vem sendo objeto de estudo, sobretudo no setor privado, havendo oportunidades de pesquisas no setor público (BATISTA, 2012; AMAYA, 2013). Uma especificidade do setor público é a empresa pública, que visa a lucros tal qual a empresa privada, porém sem perder o foco de sua missão social, o interesse público (WILLEM; BUELLENS, 2007 *apud* AMAYA, 2013, p.455; MELLO, 2007).

Nesse contexto, surge a pergunta diante do tema “gestão do conhecimento” e “setor público”: que práticas de compartilhamento do conhecimento relatadas em literatura acontecem em uma empresa pública orientada para a prestação de serviços à população brasileira? Para responder a essa pergunta, escolheu-se a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios) como campo de pesquisa.

Investigar o compartilhamento do conhecimento nos Correios justifica-se por ser uma empresa pública de grande porte, sendo percebida por seus clientes como uma empresa eficiente e a terceira instituição mais confiável do país, conforme pesquisa de imagem institucional de 2012 (CORREIOS, 2013). Os Correios realizam processos complexos que se repetem de modo idêntico em todos os recantos do país, característica que torna o compartilhamento de conhecimento um processo-chave (MALLMANN, 2012). Adicionalmente, a organização postal vem demonstrando aproximação com o meio científico, conforme se constata em publicações encontradas.

Após uma busca exploratória, na base Scielo, Portal de Periódicos da Capes e Google Acadêmico, foram localizados estudos sobre a gestão do conhecimento nos Correios, conforme explicitado nos procedimentos metodológicos na seção 2.

O presente trabalho visa a explicitar práticas que os Correios têm implantado para promover o compartilhamento do conhecimento e, dessa forma, contribuir com o aumento da competitividade organizacional. Busca-se enfatizar as oportunidades para o posicionamento competitivo estratégico para a empresa pública, considerando a sua atuação governamental no aumento da eficiência dos serviços prestados ao cliente-cidadão.

O trabalho está organizado com a seguinte estrutura: A seção 2 fundamenta os conceitos sobre compartilhamento do conhecimento, caracteriza empresa pública, contextualiza o compartilhamento do conhecimento na empresa pública, e apresenta os Correios. A seção 3 apresenta a metodologia utilizada. A seção 4 discute o tema proposto à luz da teoria apresentada. Finalizando, a seção 5 apresenta as considerações finais dos autores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Compartilhamento do Conhecimento

O compartilhamento do conhecimento nas organizações tem sido uma abordagem de crescente interesse, conforme verificado na base de periódicos internacionais *Web of Science*. O primeiro artigo sobre o termo (*Knowledge Sharing*) foi publicado em 1993, totalizando 59

publicações até o final da década. Nos seis anos seguintes, de 2001 a 2006, 330 registros foram encontrados, enquanto que os seis anos seguintes, de 2007 a 2012, trouxeram 1.060 publicações àquela base.

A presente pesquisa adota como conceito de compartilhamento do conhecimento a definição de Van Den Hooff et al. (2003, tradução livre), “Processo em que indivíduos trocam mutuamente seus conhecimentos (tácitos e explícitos) e criam conjuntamente novos conhecimentos”.

Diferentes enfoques, abordagens e métodos de pesquisas têm sido utilizados na tentativa de explorar, descrever, explicar e analisar a fase de compartilhamento do conhecimento, com todos os processos e fatores dinâmicos envolvidos. O assunto se insere no escopo da Gestão do Conhecimento (GC), que envolve processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Diante da necessidade da expansão das bases teóricas, cada uma destas fases tem sido foco de estudos aprofundados por parte da academia e do mercado.

Dalkir (2005) enfatiza a importância da construção de modelos bem estruturados, que ofereçam uma clara compreensão do todo e de cada uma das partes integrantes das práticas de Gestão do Conhecimento. Para a autora, o desafio principal é o de aprofundar e fundamentar estas práticas, garantindo que as principais etapas estejam sendo consideradas em seu contexto próprio. Gestão do Conhecimento, segundo a autora, deve ser vista como processo transformador, impactando comportamentos individuais, compartilhamento, colaboração grupal, cultura e demais dimensões organizacionais.

Para Dalkir (2005), as organizações precisam transformar o conhecimento individual em organizacional, para se tornarem competitivas, pois o conhecimento só ganha valor quando circula pela organização. Segundo a autora, incorporar o conhecimento no “tecido” da organização alavanca o conhecimento individual e vice-versa.

Lin (2007) constatou em sua pesquisa sobre a relação entre inovação e compartilhamento de conhecimentos que a predisposição dos funcionários em adquirir e compartilhar conhecimentos capacita a organização a aumentar suas competências em buscar algo novo.

Pesquisa de levantamento realizada na Espanha (CABRERA; COLLINS; SALGADO, 2006), relacionou o compartilhamento do conhecimento a três principais fatores: individuais ou psicológicos; organizacionais ou ambientais; e de sistemas de gestão. Os resultados mais significativos apontaram em direção aos fatores psicológicos, identificando

sentimento de auto-eficácia e abertura à experiência, como os principais na promoção do compartilhamento do conhecimento, seguidos pelo sentimento de comprometimento com a organização. Entre os fatores organizacionais, identificou-se a percepção de apoio das principais lideranças e estabelecimento de recompensas predispondo ao compartilhamento. Em sistemas de gestão, fatores influentes foram a percepção da disponibilidade de sistemas de GC, bem como a qualidade de conteúdo.

Dubois e Wilkerson (2008) enfatizam os três elementos essenciais ao compartilhamento como sendo cooperação, confiança e incentivos, com destacada atenção às comunidades de prática. Para as autoras, o contato face-a-face é um alavancador de relações de confiança e de cooperação, enquanto os incentivos tangíveis ou intangíveis são alavancadores do envolvimento dos membros da organização. Declaram que "indiscutivelmente, a maior barreira para a implementação de práticas e procedimentos de GC é a exigência de modificação de comportamento dos funcionários..." (DUBOIS; WILKERSON, 2008, p. 24, tradução livre). Enfatizam, ainda, a importância do gerenciamento de conteúdo não só explícito como também tácito, sugerindo a promoção de inter-relacionamentos pessoais, para compartilhamentos diretos.

Neste sentido, Dalkir (2005) também chama a atenção para o recorrente enfoque no conhecimento tácito e no conhecimento emergente das interações sociais dos indivíduos. Segundo a autora, é preciso atentar para o fenômeno que chama de "a mente coletiva", formada como representação dessa rede de interações, e que está no cerne da gestão do conhecimento nas organizações.

A *Asian Productivity Organization* (APO) documentou as técnicas e ferramentas comumente utilizadas em gestão do conhecimento, através de trabalho colaborativo com profissionais e acadêmicos de GC em vários países (principalmente no continente asiático, mas também nos continentes europeu e norte americano) e reuniu técnicas e ferramentas recomendadas para o compartilhamento do conhecimento consideradas pela APO (YOUNG et al., 2010), conforme Quadro 1:

Quadro 1 –Técnicas e ferramentas de compartilhamento do conhecimento.

Item	Técnicas e Ferramentas
1	Agrupamento de Conhecimento (<i>Cluster</i>). Reúne grupos com interesses comuns em torno de novos conhecimentos úteis ao fortalecimento das partes. Geralmente se formam em torno de tópicos de P&D e de instituições de pesquisa. É um tipo de Comunidade de Prática mais focada.
2	Assistência de Pares. Times de projetos solicitam assistência de pares para a solução de problemas, encurtando a curva de aprendizagem pelo aproveitamento da expertise de membros, em encontros que duram de um a dois dias.
3	Avaliação de Aprendizagem. Um time de projeto aponta o facilitador para processos de

Item	Técnicas e Ferramentas
	aprendizagem durante ou após os eventos que lhes são delegados, gerando readaptações contínuas e em curso. Levanta questionamentos, expectativas, resultados, envolvimento do time.
4	Avaliação Após Ação. Conduzida por um facilitador independente e um envolvido no projeto, visando avaliação e captura de lições aprendidas após conclusão de projetos ou operacionalizações estratégicas. Erros são considerados oportunidades de aprendizagem.
5	Bases de Conhecimento (Wikis, etc). Ambientes virtuais colaborativos, onde o conhecimento explicitado é compartilhado bilateralmente. Os colaboradores podem fazer seus registros, oferecer <i>feedback</i> , participar da criação do conhecimento e de discussões em torno de um tema.
6	Biblioteca de Documentos. Sistema de gestão de documentos, em repositórios, com práticas de categorização, taxonomia, metadados. Objetiva oferecer a informação certa, no momento certo, de forma dinâmica, retroalimentada, com sistemas de buscas, e múltiplas bases de acesso.
7	Blog. Segue o estilo revista ou diário online, onde ficam registradas as informações do(s) autor(es), gerando index de entradas. É de fácil criação, com amplo uso de <i>templates</i> .
8	Cafés do Conhecimento. Evento que reúne um grupo de discussões, reflexões e insights em torno de uma questão levantada pelo facilitador. Inicia com um grande grupo, quebrando-se em equipes que se alternam rotativamente. Baseia-se mais em conversações que em apresentações.
9	Compartilhamento de Vídeo. Produção, edição e compartilhamento de vídeos de forma facilitada. Pode ser utilizado para disseminar técnicas e habilidades, bem como para treinamentos.
10	Comunidades de Prática. Reúnem pessoas que compartilham regularmente visões, tarefas, desafios. Permeiam departamentos, filiais, organizações. Formação intencional ou espontânea; virtual ou presencial. Envolve relações de confiança, ambientes ou plataforma tecnológica.
11	Espaços Físicos de Colaboração. Compreende criar, manter e incentivar a utilização de espaços planejados de compartilhamento e relacionamentos, promovendo atmosfera informal e criativa. Incorporar às rotinas dos empregados as razões para circulação nestes espaços.
12	Espaços de Trabalho Virtual Colaborativo. Pessoas trabalham colaborativamente à distância, com recursos de compartilhamento de documentos, áudio e vídeo conferência.
13	Localizador de Especialista. Ferramenta tecnológica que possibilita saber quem sabe o quê dentro da organização ou entre organizações. Oferece informações, localização e contatos.
14	Portal do Conhecimento. Além de informação, reúne redes de conhecimento, fóruns de discussões, espaços colaborativos, localizador de especialistas, etc, prezando pela aprendizagem.
15	Programa de Mentor/Mentorando. Relacionamento entre especialistas e aprendizes com a intenção de transferir experiências e conhecimentos. O mais experiente em uma organização oferece conselhos, orientações e auxilia no encareiramento do menos experiente.
16	Serviços de Redes Sociais. Agrega pessoas através de contatos virtuais, pelos quais compartilham fotos, documentos, vídeos, idéias, informações, notícias. Promove relacionamentos sociais.
17	Storytelling. Experiência e conhecimento tácito é compartilhado através de histórias contadas por pessoa com conhecimento relevante ao grupo. Especialistas experientes contam suas histórias para os mais jovens, ou participantes de um projeto contam a experiência para novos times.
18	Taxonomia. Fornece estruturas de organização de informação, documentos, e demais fontes, de forma integrada e facilitada, tanto para consulta frequente quanto para armazenamento. Fornece fluxos de informações e conhecimento em uma estrutura intuitiva, categorizada, indexada.
19	Voz e VOIP. Transmissão de voz e imagem simultâneas, e mensagens instantâneas, sem custos ou a baixo custo, por conexão de banda larga. VOIP é sigla para <i>Voice-over-Internet-Protocol</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Young et al. (2010, p. 3-82, tradução livre)

Este levantamento de técnicas e ferramentas utilizadas por diferentes instituições e países, mostrar-se-á particularmente útil à análise dos recursos utilizados pela empresa pesquisada neste estudo.

2.2 Empresa pública brasileira

O Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, dispõe sobre a organização da administração pública federal brasileira, a qual compreende a administração direta, constituída por entidades ligadas diretamente à Presidência da República e administração indireta, que compreende as entidades dotadas de personalidade jurídica.

A administração indireta é composta por: autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista e fundação pública. O Decreto-lei nº 200/67, conforme Brasil (1967, Art.5º, p.2), estabelece:

II - Empresa Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.

A constituição brasileira determina que seja estabelecido, por lei, o estatuto jurídico da empresa pública, discriminando as condições para a exploração de atividade econômica. “A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços” (BRASIL, 1988, Art. 173º, § 1º).

Ressalta-se que, conforme a legislação citada, esta exploração de atividade econômica, pelo Governo, ocorre por força de contingência ou de conveniência administrativa. O Ministro Celso de Mello, do Supremo Tribunal Federal, afirma:

Os sujeitos que nascem do sopro estatal, têm como traço essencial, como marca que os distingue de quaisquer outros, [...] o fato de serem criaturas instrumentais do Estado; [...] Tais criaturas existem para que o Estado, por seu intermédio conduza de modo satisfatório assuntos que dizem respeito a toda a coletividade (MELLO, 2007, p.2).

2.3 Gestão do Conhecimento no Setor Público

Batista (2012) estudou a Gestão do Conhecimento (GC) na administração pública brasileira, defendendo a necessidade do desenvolvimento de um modelo adequado ao Setor Público. As premissas de seu estudo se baseiam nas diferenças entre os setores públicos e privados, com contextos organizacionais, sistemas de valores e objetivos distintos. A administração pública está voltada às dimensões cidadão-usuário e sociedade, enquanto na administração privada o foco é a vantagem competitiva. Mesmo no caso da empresa pública e sociedade de economia mista, que podem explorar atividade econômica, Mello (2007, p.9) é contundente ao afirmar que “o regime jurídico a que se submetem apresenta diferenças profundas em relação à disciplina própria das empresas privadas”.

Amaya (2013) elenca alguns fatores relacionados ao compartilhamento de conhecimento no setor público: há uma maior dificuldade de compartilhar conhecimento que no setor privado, pois o conhecimento está associado a poder e capacidade de promoção na carreira; os fatores políticos de um país exercem níveis diferentes de influência, sendo que uma maior ou menor centralização no modelo de gestão pode influenciar na motivação para o compartilhamento de conhecimento em uma organização pública. Botelho (2008) visualiza a gestão do conhecimento na administração pública sob dois prismas: o da política pública, voltada à prestação do serviço público, e o da ferramenta gerencial, na busca da otimização de processos.

Outro estudo sobre a GC, realizado em nove instituições públicas federais (agências reguladoras, autarquia, ministério, sociedade de economia mista e empresas públicas), por Campos (2003), trouxe importantes observações à época: sete instituições possuíam departamentos específicos ou grupos de trabalho dedicados à GC; seis afirmaram ser o compartilhamento do conhecimento organizacional a principal finalidade para se aplicar GC; e quatro possuíam iniciativas efetivas de inteligência competitiva de negócios. Quanto às tecnologias de informação e comunicação, as comunidades de prática eram iniciativas em seis instituições, sendo o meio tecnológico mais comum para o compartilhamento do conhecimento entre as organizações públicas. Campos (2003) conclui seu estudo destacando a gestão do conhecimento como forma de fortalecer a efetividade dos serviços públicos, como uma nova responsabilidade para o gestor público.

Diante desse contexto, um modelo de GC específico para a administração pública brasileira foi proposto por Batista (2012), de forma a estabelecer a relação entre gestão do conhecimento e resultados organizacionais, a fim de avaliar seu impacto sobre a melhoria de processos, produtos e serviços a serem prestados à população.

2.4 Os Correios

Os Correios são uma empresa pública, vinculada ao Ministério das Comunicações, atuando no segmento postal e de logística (entrega e distribuição de objetos), serviços financeiros (Banco Postal) e serviços postais eletrônicos. A lei 12.490/2011 (BRASIL, 2011) permite aos Correios ampliar sua atuação empresarial, sem deixar de lado o caráter de inclusão social e universalização dos serviços. A história dos Correios data de 1663, quando foi criada como Correio da Capitania do Rio de Janeiro, por D. João VI. A sua atual natureza jurídica de empresa pública data de 1969, sendo seu quadro de pessoal de cerca de 120 mil

empregados. A sede da empresa é em Brasília, onde uma Administração Central estabelece as estratégias e os padrões de trabalho corporativos a serem implementados nas 28 diretorias regionais localizadas em todos os Estados do Brasil.

Para Mazzali, Souza e Neves (2010), analisar a gestão dos Correios se justifica pelas mudanças na sua estratégia de atuação. Ainda que seja um agente da ação governamental, os Correios tornaram-se uma empresa prestadora de serviços que lhe aportam recursos financeiros, atuando no mercado de encomendas e outros segmentos fora da área de monopólio, como o bancário. Essa nova postura iniciou-se na década de 90, quando os Correios elaboraram o Projeto Correios 2000 e a empresa passou a ter uma atitude de concorrência em mercado para além do setor postal, tornando-se um banco de serviços. Apoiada pela União Postal Universal (UPU), a empresa se lançou no mercado como operadora logística para vários segmentos, a exemplo da telefonia celular e de cosméticos de venda domiciliar. No início do século XXI os Correios entraram no segmento da certificação digital (MAZZALI; SOUZA; NEVES, 2010).

3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como interpretativa, de abordagem qualitativa e de natureza exploratória, uma vez que poucas pesquisas foram feitas sobre o assunto (CRESWELL, 2010). Segue a estratégia de investigação de uma pesquisa básica, utilizando-se da técnica de revisão da literatura e pesquisas documentais como procedimentos de coleta de dados. Os dados foram interpretados pela análise textual e pela análise de relações, para estabelecimento de conexões entre o que já foi estudado sobre a empresa, e extração de significados dos dados reunidos, sob o enfoque do compartilhamento do conhecimento.

O estudo iniciou pela busca da compreensão conceitual de compartilhamento do conhecimento e da característica unívoca da empresa pública, por meio de pesquisa bibliográfica em periódicos científicos e na legislação brasileira.

Para buscar o contexto atual relativo ao problema da pergunta de pesquisa, buscou-se inicialmente na base *Scielo* estudos brasileiros que indicassem o uso da gestão do conhecimento, e particularmente do compartilhamento do conhecimento. Foram buscadas as expressões gestão do conhecimento e setor público, bem como compartilhamento do conhecimento em suas expressões idiomáticas em inglês, da seguinte forma: “*knowledge management*” AND “*public sector*”, nos campos de busca “*todos os índices*”. Houve um

retorno de 5 artigos referentes ao Brasil. Em seguida, pesquisou-se pelas expressões “*knowledge sharing*” AND “*public sector*”, não havendo registro de pesquisa sobre o tema naquela base. Repetiu-se a mesma busca no Portal de periódicos da Capes, com os termos no idioma Português, havendo um retorno de dezenove artigos para as primeiras expressões combinadas e de três artigos para as expressões combinadas seguintes.

Delineado o contexto, decidiu-se investigar o tema na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Correios. A escolha da empresa foi intencional, pelo critério de conveniência, uma vez que dois dos presentes autores têm vivência sobre as práticas desenvolvidas em seu contexto organizacional.

Assim, foram selecionadas as pesquisas realizadas por Mallmann (2012), que mapeou as práticas de gestão do conhecimento no setor público e, especificamente, nos Correios brasileiros; por Mazzali, Souza e Neves (2010), que estudaram o compartilhamento e aquisição de competências estratégicas nos Correios; e por Ribeiro (2008), com um estudo qualitativo sobre as comunidades virtuais de prática nos Correios. Acrescentou-se o trabalho de Campos (2003) e Batista et al. (2014), que exploraram a gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília, inclusive nos Correios. A partir destas referências, buscou-se identificar instrumentos, práticas e principais desafios para a empresa pública objeto dos estudos. A discussão foi norteada pela proposição das oportunidades para se intensificar o uso do compartilhamento do conhecimento na empresa pública, como forma de posicionamento competitivo estratégico, considerando suas atuações governamentais no aumento da eficiência dos serviços prestados ao cliente-cidadão.

Outro fator favorável à escolha dos Correios como foco da pesquisa foi a análise do papel social desempenhado pela empresa, sua abrangência nacional e relevância de seus serviços. Contribuiu, ainda, o conhecimento prévio sobre a disponibilidade de três pesquisas já realizadas em diferentes momentos, com focos de estudos convergentes, ainda que não específicos à fase de compartilhamento do conhecimento.

4 RESULTADOS

4.1 Análise sobre o Compartilhamento do Conhecimento nos Correios

Os Correios foram uma das primeiras empresas do Brasil a constituir uma universidade corporativa, a Escola Superior de Administração (ESAP), criada na década de 70 sob a inspiração da *École de Postes et Télégraphes*, tendo o Brasil buscado na França o

conhecimento e a tecnologia postal na época (MALLMANN, 2012). A ESAP, com sede em Brasília, tornou-se assim, um centro de difusão e compartilhamento do conhecimento da organização, sendo a principal idealizadora e executora das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas ao longo dos anos. Após transformações ao longo dos anos, a ESAP atualmente é a Universidade Corporativa dos Correios (Unicorreios), responsável pela atuação da educação corporativa como estratégia de competitividade da ECT. A capacitação dos empregados e a padronização dos processos no período de 1969 a 1985 implementaram na ECT a cultura da explicitação do conhecimento, por meio de registros em manuais e normas escritas (MALLMANN, 2012). Assim, a valorização do conhecimento nessa empresa pública é parte da cultura organizacional.

No entanto, a conscientização sobre a importância da gestão do conhecimento organizacional, segundo Mallmann (2012), deu-se em meados do ano 2000, com a adoção do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (MEG/FNQ), quando surgiram “iniciativas relativas a padronização de termos, semântica e criação de uma codificação própria para o trato do conhecimento e informação nos Correios” (MALLMANN, 2012, p. 126). Nessa época foi criada a primeira comunidade de prática para compartilhamento de conhecimento de empregados da área de tecnologia. Em 2008 definiram-se as ações de gestão do conhecimento, dentre elas a formação de um grupo de trabalho *ad hoc*, com componentes de diversas áreas da administração central e diretorias regionais, detentores de conhecimento em GC.

No Quadro 2 são listadas as técnicas e ferramentas de compartilhamento implementadas nos Correios, identificadas por Mallmann (2012), e coincidentes com as recomendadas pela APO (YOUNG et al., 2010). No Quadro 3 estão listadas outras práticas de compartilhamento de conhecimento existentes nos Correios, segundo Mallmann (2012).

Quadro 2 – Técnicas e ferramentas identificadas nos Correios, dentre as recomendadas pela APO

Item	Técnicas e ferramentas de compartilhamento do conhecimento nos Correios
1	Agrupamento de Conhecimento (Cluster): grupos de trabalho multidisciplinares e <i>ad hoc</i> voltados para busca de caminhos a partir de novos conhecimentos. Os membros da Administração Central ou de Diretorias Regionais se reúnem presencialmente, e são profissionais detentores de conhecimentos e experiências no tema-objeto. O conteúdo é predominantemente cognitivo, a exemplo de temas como gestão do conhecimento, modelos de gestão, gestão da inovação, gestão por processos, dentre outros.
2	Assistência de Pares: são grupos de trabalho de especialistas, que compartilham conhecimentos semelhantes, reúnem-se em encontros de no máximo três dias para resolução de problemas.
3	Avaliação de Aprendizagem: ocorre de forma internalizada nos Correios em vários momentos. Os componentes de um grupo avaliam as ações de projetos durante a sua implementação, para ajustes e correções de rumo.
4	Avaliação após Ação: ocorre nos fóruns de aprendizagem organizacional, representados por reuniões periódicas de análise de desempenho ou após eventos de grande envergadura, como o de compartilhamento das estratégias nos eventos anuais de planejamento estratégico.

Item	Técnicas e ferramentas de compartilhamento do conhecimento nos Correios
5	Biblioteca de Documentos: a Unicolorreios gerencia o acervo da biblioteca em meio impresso e digital. Localizada em Brasília, o material é disponibilizado a todos os empregados, que podem solicitar empréstimo de obras impressas via malote interno. O sistema ECT Normas contém manuais com padrões de trabalho e regras.
6	Blog: de autoria do presidente dos Correios, é utilizado para comunicar as principais decisões atuais e eventos de impacto na organização.
7	Compartilhamento de Vídeo: a Unicolorreios produz vídeos de treinamento e institucionais, além de aquisição e uso de vídeos instrucionais para ações de educação.
8	Comunidades de Prática (Coptec): baseada na intranet dos Correios, a Coptec é de acesso a todos os funcionários, sendo coordenada pela Universidade dos Correios (Unicolorreios). Atualmente conta com cerca de doze mil inscritos e mais de cem temas cadastrados.
9	Espaços Físicos de Colaboração: há salas de reuniões estruturadas para reuniões em várias localidades em um prédio dos Correios. Os Correios dispõem de espaços denominados “cantinho do café” na quase totalidade dos departamentos, onde os funcionários se reúnem para uma pausa e conversar.
10	Espaço de Trabalho Virtual Colaborativo: email corporativo com acesso para os empregados com atividades administrativas. Também é usado <i>Chat</i> por meio de sistema corporativo.
11	Localizador de Especialista: o Sistema RH 24 horas contém o currículo dos empregados com informações sobre seus conhecimentos e suas habilidades.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Mallmann (2012)

Quadro 3 – Outras práticas de compartilhamento nos Correios

Item	Outras Técnicas e Ferramentas de compartilhamento nos Correios
12	Produção Científica de Empregados: patrocínio da ECT para aquisição de conhecimentos em cursos externos que estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização. O compartilhamento se dá na disponibilização de um trabalho final de curso, dissertação ou tese na biblioteca da Unicolorreios.
13	Ensino a Distância (EaD): cursos à distância para todos os empregados, coordenados pela Unicolorreios.
14	Reuniões, seminários, workshops internos: realizados presencialmente para troca de experiências, avaliações de práticas tais como melhores práticas e lições aprendidas.
15	Videokonferência - disseminação de conhecimento de forma virtual, geralmente unidirecional (Administração Central para Diretorias Regionais).

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Mallmann (2012)

As práticas de compartilhamento do conhecimento acima explicitadas pelos correios brasileiros coincidem com aquelas consagradas na literatura. Isso indica que os Correios percebem que o conhecimento individual é parte do conhecimento organizacional, e um forte investimento em treinamento e desenvolvimento, conforme quadros 2 e 3, que evidenciam esse posicionamento da organização. As várias práticas de compartilhamento explicitadas indicam que os Correios têm procurado, conforme explicitou Dalkir (2005), incorporar o conhecimento na cultura organizacional, transformando o conhecimento individual em organizacional.

Mazzali, Souza e Neves (2010) descrevem a estratégia de diversificação do portfólio de serviços dos Correios a partir de 2000, demonstrando a natureza de uma organização cujo negócio é baseado em conhecimentos multidisciplinares, objetivando inovações logísticas para a manutenção da competitividade. Os autores destacam a competência estratégica da organização face às demandas de mercado, possível a partir das práticas vinculadas à

aquisição do conhecimento por meio de treinamento e desenvolvimento dos indivíduos e o seu compartilhamento, utilizando-se de práticas explicitadas nos quadros 2 e 3.

A produção científica de empregados da organização contribui para que temas de interesse estratégico para a organização sejam pesquisados e colocados no seu portfólio de conhecimentos. Dentre os estudos relacionados especificamente à gestão do conhecimento foram identificados no *Google Scholar* os trabalhos de Fujihara (2008), Ribeiro (2008), Vidal (2010) e Mallmann (2012). Isso corrobora a afirmação de Mallmann (2012), de que a partir da adoção do modelo de gestão da FNQ, os Correios passaram a se conscientizar sobre a temática da gestão do conhecimento como estratégia de competitividade, ainda que a maioria das práticas de gestão do conhecimento date de longo tempo.

Nesta primeira década do século 21, os Correios têm passado por adaptações a contextos políticos, mercadológicos e sociais. A gestão do conhecimento nesse cenário tem despontado como um dos temas relevantes da organização foco deste estudo, estando explicitado no Plano Estratégico Correios 2020, “o desenvolvimento e implantação da gestão do conhecimento para os Correios” (BATISTA et al., 2014, p. 38).

As práticas elencadas nos quadros 2 e 3 sugerem que, pelo menos no que se refere ao compartilhamento do conhecimento, os Correios possuem as condições necessárias para sistematizar essas práticas dentro de um modelo de gestão do conhecimento apropriado para sua condição de empresa pública: voltada simultaneamente para a manutenção de seu posicionamento mercadológico e atendimento ao seu papel social de agente governamental na universalização postal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referencial teórico sobre o tema conduz, portanto, à análise de que o compartilhamento do conhecimento envolve não só a identificação e disponibilização de técnicas, ferramentas e tecnologias comumente recomendadas para esta etapa específica, como também a cultura favorável, os fatores estruturais, motivacionais e humanos. Promover o compartilhamento do conhecimento tem se mostrado um desafio no contexto organizacional, exatamente por integrar múltiplos fatores que devem estar alinhados e serem administrados sistemicamente em iniciativas bem sucedidas de gestão do conhecimento.

Na presente pesquisa, investigou-se em caráter exploratório a existência de práticas de compartilhamento de conhecimentos em organizações do setor público, escolhendo-se os

Correios brasileiros para tal estudo. Ao reunir, interpretar e extrair significados dos dados já apresentados sobre a empresa pública estudada, à luz da gestão do conhecimento, foi possível identificar dimensões históricas, estruturais, motivacionais e de gestão de pessoas, revelando a interação de fatores que levaram a esta atividade.

Identificou-se um histórico de práticas de gestão do conhecimento nos Correios integradas ao seu ambiente, ao seu modo de trabalho, à cultura da organização. Seus investimentos em explicitação do conhecimento, padronizações, sua busca pela excelência em qualidade, manutenção de comunidades de prática, grupos de trabalho *ad hoc*, dentre outros, sinalizam seus valores e existência de cultura favorável ao compartilhamento do conhecimento.

A existência de práticas de compartilhamento de conhecimento relacionadas no Quadros 2 e 3 sugerem que os Correios são uma organização consciente do papel do compartilhamento do conhecimento enquanto alavancador da produtividade e da qualidade que a população requer do serviço postal.

REFERÊNCIAS

AMAYA, A. T. Determinants of Knowledge Sharing in a Public Sector Organization. *Journal of Knowledge Management*, v.17, n.3: 454–471,2013.

ADB. Asian Development Bank. Knowledge management directions and action plan (2013-2015): Supporting “finance++” at the Asian Development Bank. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2013.

BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, F.F.; RECH, A.R.; GOMES, C.A.; DOS SANTOS, D.L.N.; DE ANDRADE, E.C.S.; MALLMANN, M.L.; FERREIRA, R. M. P. M.; COSTA, V.S. Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. IPEA, 2014.

BOTELHO, C.R.O.M. Gestão do conhecimento para a melhoria da gestão pública: os caminhos da implantação da gestão do conhecimento na câmara dos deputados. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública, 2008.

BRASIL. Constituição de República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 25 de junho de 2013.

BRASIL. Decreto-Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 25 de junho de 2013.

BRASIL. Lei Nº 12.490, de 16 de setembro de 2011. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12490.htm>. Acesso em: 07 de julho de 2013.

CABRERA, A.; COLLINS, W. C.; SALGADO, J. F. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, Oxfordshire, England: Routledge Journals, v. 17, n. 2, p. 245-264, 2006.

CAMPOS, M. M., Gestão do Conhecimento Organizacional na Administração Pública Federal em Brasília: um estudo exploratório. Dissertação de mestrado em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, 2003.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Magda Lopes; 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010

DALKIR, Kimiz. Knowledge management in theory and practice. USA: Elsevier, 2005.

DUBOIS, N.; WILKERSON, T. The “How Tos” of Knowledge Management: Culture, Content, Process and Technology. In: *Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada*. Hamilton, ON: National Collaborating Centre for Methods and Tools. 2008. p. 21-34. Disponível em <http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_EN.pdf>

CORREIOS (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS). Sobre os Correios. Brasília, 2013. Disponível em <<http://www.correios.com.br>>. Acesso em: 27 de junho de 2013.

FUJIHARA, R. K. Gestão do Conhecimento Estratégico: estudo dos subfatores sistêmicos aplicados à ECT. Dissertação de mestrado em Ciência da Informação. Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Documentação, 2008.

LIN, H-F., Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, v. 28, N. 3/4, 2007, p.315-332

MALLMANN, M. L., Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros do método OKA: o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Dissertação de mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2012.

MAZZALI, L.; SOUZA M.C.A.F; NEVES H.R.O. Compartilhamento e aquisição de competências na estratégia da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. *Produção*, v. 20, n. 2, p. 290-301, 2010.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. Sociedades Mistas, Empresas Públicas e o Regime de Direito Público. *Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico (REDAE)*, Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 10, 2007. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/redae.asp>>. Acesso em: 25 de junho de 2013.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento. Os elementos construtivos do sucesso. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RIBEIRO, N. Motivos que dificultam a participação ativa em comunidades virtuais: um estudo qualitativo em uma organização do setor de comunicações. Universidade Católica de Brasília. Dissertação de Mestrado, Brasília, DF, 2008.

URIARTE JR., F. A . Introduction to Knowledge Management. A brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject, National Academy of Science and Technology, Government of Japan, 2008.

VAN DEN HOOFF, B.; ELVING, W; MEEUWSEN, J. M; DUMOULIN, C. Knowledge Sharing in Knowledge Communities. 1st International Conference on Communities and Technologies (CT 2003). Communities and Technologies. Amsterdam, Netherlands: Springer, p. 119-141, 2003.

VIDAL, K. M. Identificação de perdas de conhecimento organizacional em programas de desligamento voluntário - PDVs: Estudo de caso da ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Dissertação de mestrado em Ciência da Informação. Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Documentação, 2010.

YOUNG, R (Org.). Knowledge management tools and techniques manual. United Kingdom: APO, 2010.