

Gestão do Conhecimento Organizacional - Estudo de caso em uma organização pública

Lourdes Maria Ritt.

Resumo: Este estudo refere-se ao processo de gestão do conhecimento organizacional na área operacional de uma organização pública e é parte integrante da dissertação de mestrado em Ciências Empresariais pela Universidade Fernando Pessoa de Portugal. Os objetivos do estudo foi de identificar por meio de pesquisa como a organização pública gere o conhecimento organizacional e, especificamente, em que consiste este conhecimento organizacional; quais os elementos que integram o processo de gestão do conhecimento e quais os fatores que influenciam na gestão do conhecimento.

As principais conclusões reveladas nos resultados obtidas na pesquisa permitiram identificar os fatores que constituem uma gestão do conhecimento com dificuldades. Esses fatores relacionam-se com as áreas de recursos humanos, planejamento e organização, onde se verifica que as práticas gerenciais são focadas em suas áreas de atuação, ou seja, sem visão sistêmica. Foram dadas recomendações quanto uma nova formulação de gerenciar as informações e conhecimentos de forma integrada, com introdução de treinamentos voltados para a teoria da aprendizagem e ações – programa visando suprir o processo de gestão do conhecimento organizacional.

Palavras Chave: Gestão do Conhecimento; Organização Pública; Cultura Organizacional; Gestão Organizacional; Competências estratégicas

1. Introdução

Este estudo refere-se ao processo de gestão do conhecimento organizacional na área operacional de uma organização pública e é parte integrante da dissertação de mestrado em Ciências Empresariais pela Universidade Fernando Pessoa de Portugal. Os objetivos do estudo foi de identificar por meio de pesquisa como a organização pública gere o conhecimento organizacional e, especificamente, em que consiste este conhecimento organizacional; quais os elementos que integram o processo de gestão do conhecimento e quais os fatores que influenciam na gestão do conhecimento.

As principais conclusões reveladas nos resultados obtidas na pesquisa permitiram identificar os fatores que constituem uma gestão do conhecimento com dificuldades. Esses fatores relacionam-se com as áreas de recursos humanos, planejamento e organização, onde se

verifica que as práticas gerenciais são focadas em suas áreas de atuação, ou seja, sem visão sistêmica. Foram dadas recomendações quanto uma nova formulação de gerenciar as informações e conhecimentos de forma integrada, com introdução de treinamentos voltados para a teoria da aprendizagem e ações – programa visando suprir o processo de gestão do conhecimento organizacional.

O presente artigo, visando uma melhor organização, foi estruturado de forma a identificar os referenciais teóricos, a metodologia, os resultados da pesquisa, as conclusões, as contribuições ao estudo e os benefícios para a organização.

2. Referencial teórico

A teoria administrativa passou por significativas transformações no decorrer do Século XX. De 1900 a 1950, na chamada era clássica da administração científica, a essência focalizava a automação, racionalização das tarefas e a estrutura organizacional. Já no período de 1950 a 1990, na era neoclássica da cibernética, da teoria de sistemas e outras, o enfoque dado foi sistêmico, isto é as inter-relações das pessoas com o meio ambiente. Após 1990, na era da informação e do conhecimento (globalização), surge a administração da tecnologia e do conhecimento, menciona Chiavenato (2000, p. 657).

Atualmente as organizações vem passando por uma evolução das transformações sociais, econômicas e do desenvolvimento tecnológico e, a par disso, enfrentando ambientes dinâmicos, instáveis e imprevisíveis, alterando e adequando seu modo de gerenciamento.

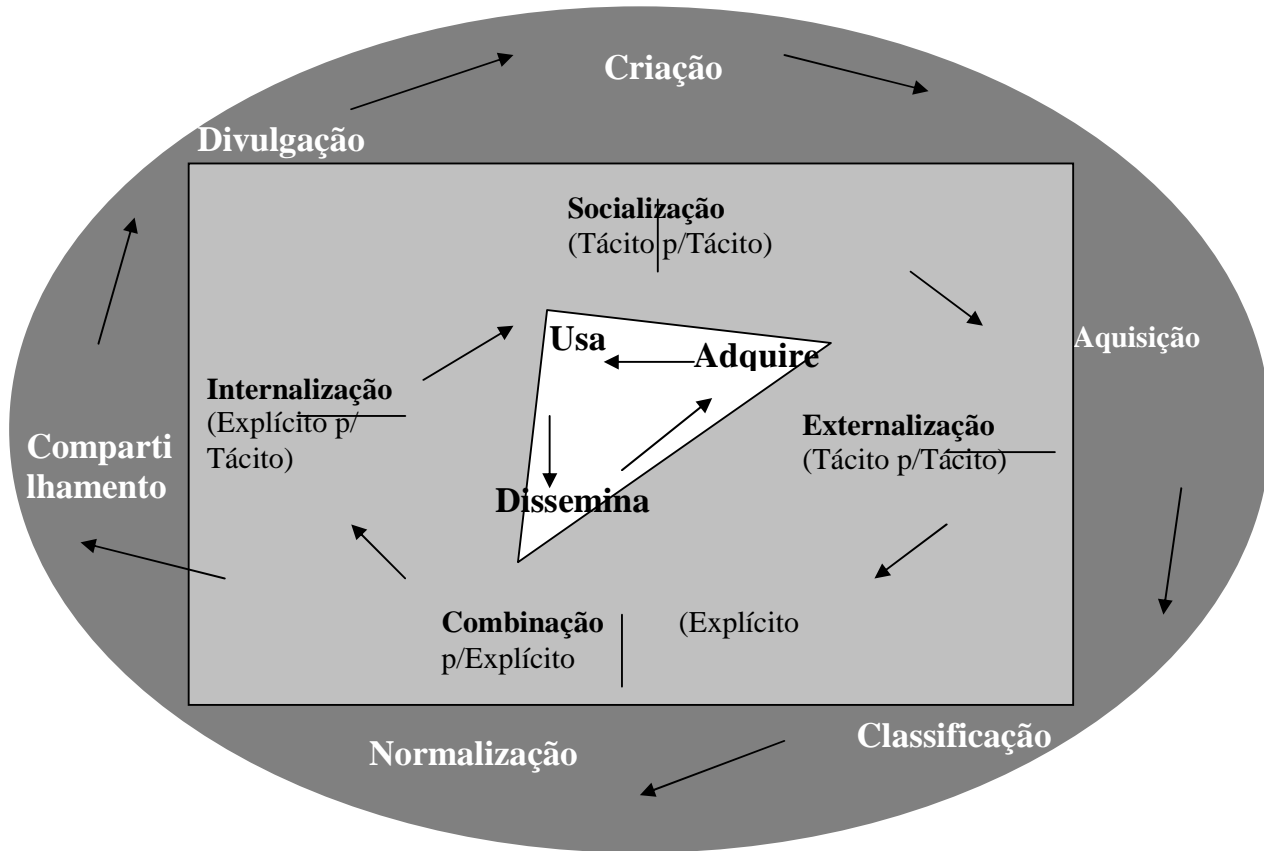
Menciona Drucker que a revolução da informação com as novas tecnologias, na verdade, é uma revolução do conhecimento, pois, no software, está reorganizado o trabalho tradicional baseado em séculos de experiência através do conhecimento aplicado, por meio de análise sistemática e lógica. O segredo está na ciência cognitiva, não na eletrônica, pois o computador é apenas o gatilho; o segredo do sucesso e da nova tecnologia está na posição social dos profissionais do conhecimento (cit. in Nonaka & Takeuchi, 1997). Acrescenta Stewart (1997, p. 39), o fato não é apenas de que o número maior de pessoas está executando trabalho do conhecimento; o que está aumentando também é o conteúdo de conhecimento de todo o trabalho, seja ele agrícola, operário, burocrático ou profissional. Observa Terra (2000, p. 149), a associação entre tecnologia da informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimentos.

O conhecimento organizacional, na visão oriental de Nonaka e Takeuchi (1997, pp. 63 e 67) é definido como a capacidade que uma empresa tem de criar novo conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. E que o conhecimento organizacional compõe-se de dois tipos: conhecimento explícito objetivo e conhecimento tácito subjetivo. De acordo com Terra (2000, p. 66), no modelo ocidental, o conhecimento útil é aquele que pode ser formalizado, sistematizado e de fácil comunicação. Enquanto, que no modelo japonês, o conhecimento útil é o resultado do processo de informações e insights subjetivos e de informações dos funcionários.

Davenport e Prusak apontam (cit. in Chiavenato, 2000, p. 681), que a gestão do conhecimento é um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização.

O aprendizado organizacional, para Garvin (cit. in Serra, 2000, pp. 74-75), pode ser rastreado ao longo de três estágios superpostos: Cognitivo; Comportamental e Melhoria do desempenho.

A figura abaixo, compara os processos de aprendizagem e gestão e configura um processo de gestão do conhecimento organizacional.



Fonte: adaptado de (1. Nevis, Di Bella & Gould, 1999; 2. Nonaka e Takeuchi , 1997; 3. L.M. Ritt, 2002.

Para o processo de gestão do conhecimento organizacional tornar-se eficaz, necessita que a organização tenha um ambiente favorável, isto é, que as funções relativas à cultura organizacional, ao planejamento e organização e à administração de seus recursos humanos estejam adequadas ou alinhadas ao gerenciamento do conhecimento.

3. Metodologia

O tipo de investigação empregada constituiu-se de uma pesquisa qualitativa por meio de levantamento de campo (*survey*), cujo instrumento utilizado foi representado por um questionário estruturado e padronizado. No presente estudo, o pesquisador não necessitou da sua presença direta durante o preenchimento do questionário, portanto trata-se de observação direta extensiva. A pesquisa foi remetida diretamente às Unidades de trabalho dos funcionários e os dados para preenchimento foram fornecidos por cada respondente, não possuindo um dia ou horário definido para tal.

Na seleção da amostra não probabilística, por conveniência, segundo (Kotler, 1993, p. 132), o pesquisador seleciona os participantes mais acessíveis da população para serem entrevistados. Parte do universo de Unidades de trabalho, da organização pesquisada, que prestam serviços operacionais, foram as selecionadas para responderem o questionário pelo acesso da pesquisadora e garantia de retorno, pois elas faziam parte de áreas em adesão à metodologia da qualidade e onde já tinham sido realizados trabalhos de consultoria. Portanto, o método de amostragem empregado foi não probabilística por conveniência. A pesquisa foi distribuída para 42 das 160 Unidades de trabalho no interior do Estado. A definição do tamanho da amostra, considerando-se o universo da população de 4.931 servidores, lotados no interior do Estado do Rio Grande do Sul, a um erro máximo de 5 %, e em um nível de confiança de 95 %, foi determinado construir uma amostra de 370 elementos, de acordo com Tagliacarne (1989, p. 174). Para 212 questionários retornados a um índice de confiança de 95 % o erro passou a ser maior, ou seja, de 6,5%.

A medição utilizada foi pelo processo comparativo de médias entre os tipos de unidade de trabalho, cargo, sexo, faixa etária, tempo de serviço dos dados coletados referentes aos indicadores representados nas respectivas questões. A conceptualização do estudo foi constituída desde os conceitos e as suas correspondentes dimensões, componentes e indicadores. O instrumento de pesquisa constituiu-se de nove páginas, em formato A4, do tipo estruturado não disfarçado. A técnica empregada foi representada, portanto, por um questionário autopreenchido, estruturado e padronizado com questões fechadas.

O método de procedimento para análise dos dados coletados na pesquisa elegeu-se pelo método comparativo visando a contrastar os resultados com as diferentes Unidades de trabalho, tipos de cargos, faixa etária e tempo de serviço dos respondentes e estatístico para permitir verificar com precisão as diferentes médias e desvio padrão, utilizando-se portanto, as tabelas de frequência e estatísticas descritivas.

Os dados da amostra foram codificados e categorizados em Tabelas referentes aos tipos de Unidades de trabalho, Cargo, Sexo, Tempo de serviço e Idade dos entrevistados. A apresentação dos resultados estão sob a forma descritiva e a análise quantitativa de dados qualitativos.

4. Resultados da Pesquisa

Os resultados do estudo visaram responder, se o conhecimento organizacional atual é adequado ao funcionamento eficaz da organização; se o processo de gestão do conhecimento é eficaz e quais os principais fatores que intervêm na formação do conhecimento na organização pesquisada.

A Tabela 1 visou identificar os conceitos e dimensões à Gestão do Conhecimento. Em referência **ao compartilhamento dos conhecimentos, principalmente o tácito**, pela pesquisa constatou-se que as competências dos procedimentos operacionais e os de natureza técnica não se encontram sistematizados, mas sim, fragmentados na cabeça dos funcionários, revelados em média de 3,33 pelas Unidades. Estes conhecimentos tácitos permanecem na cabeça dos funcionários em toda sua trajetória profissional (em deslocamentos, licenças, faltas, férias, exoneração e aposentadoria) e não são convertidos em conhecimento explícito. A própria pressão provocada pela demanda volumosa de serviços, obriga a transferência verbal dos conhecimentos entre os funcionários. Angeloni (2002, p. 108) destaca que um dos

grandes desafios da gestão do conhecimento é promover o compartilhamento do conhecimento tácito que não é encontrado em manuais, relatórios e pesquisas.

4.1 Tabela 1. Estatísticas dos indicadores de conceitos e dimensões

Conceitos e Dimensões	n	Média
Conhecimento		
Explícito	203	3,33
Tácito	207	4,01
Gestão do conhecimento		
Geração	207	3,87
Aquisição	207	2,94
Classificação	207	3,53
Normalização	206	3,45
Compartilhamento	207	4,02
Divulgação	207	3,88
Fatores intervenientes		
Cultura Organizacional	212	3,65
Planejamento e Organização	210	2,80
Administração de RH	212	3,35
Dados da pesquisa		

As Tabelas 2 e 3, visaram demonstrar em que dimensões, indicadores a Gestão do Conhecimento da Organização pesquisada evidenciam maior importância. Constatou-se pelos resultados que:

- ♦ os conhecimentos da Organização encontram-se, por vezes, inadequados ao processo de identificação, sistematização, atualização, compartilhamento e ao sistema de aprendizagem organizacional;
- ♦ as Unidades de trabalho de procedimentos gerais e especializados carecem, especificamente, de instalações adequadas e de suficiência nos espaços de trabalho;
- ♦ a inadequação e ineficiência das estruturas organizacional e tecnológica, dos sistemas de comunicações e de informações, bem como a falta de definição de objetivos para as Unidades de trabalho são sinais de que o planejamento e a organização estão atuando, ainda, dentro de padrões antigos e, desse modo, merecem ser revistos;
- ♦ a falta de adequação e ajustamento da estrutura de Recursos Humanos com treinamentos voltados aos princípios da teoria de aprendizagem para gestão do conhecimento, sistemas de recrutamento e seleção de pessoal, avaliação de desempenho, de reconhecimento aos servidores, são indicadores da necessidade de se buscar alternativas gerenciais a fim de minorar tais carências e ampliar a formação de conhecimentos na Organização.

Dois aspectos chamaram a atenção na análise da Tabela 2: - 1º os servidores, representantes das **Unidades de Procedimentos Gerais** apontaram preocupações com as características deste tipo de Unidade, como uma adequada e eficiente informatização, planejamento de

prioridades, comunicação eficiente, normatização dos conhecimentos procedimentais e a prática da geração, classificação e compartilhamento dos conhecimentos; - 2º os servidores das **Unidades de Procedimentos Especializados**, a preocupação concentra-se na estrutura dos serviços, no treinamento de conhecimentos técnicos, na avaliação de desempenho, na aquisição de novos conhecimentos, na informatização, no recrutamento de pessoal, na divulgação de conhecimentos atualizados, na ampliação de conhecimentos tácitos.

Os três cargos ressentem-se da aquisição de conhecimentos tanto de conhecimentos técnicos para a função como para a satisfação de conhecimentos em treinamentos e, também, como traçar os objetivos para a sua Unidade de trabalho (planejamento e organização). Entretanto, **a ineficiência da Estrutura Tecnológica e do Ambiente Físico e das Instalações é maior sentida pelos servidores do cargo de Auxiliar em relação aos de cargos de Assistente e Chefe**, como também, a insuficiência do quantitativo de Recrutamento de Pessoal, pois justamente, este cargo de Auxiliar tem atribuições abrangentes, ou seja, de proceder as atividades gerais da Unidade de trabalho de diferentes naturezas e tipos.

4.2 Tabela 2. Estatísticas descritivas nas diferentes dimensões (Médias por Unidades)

Conceitos e Dimensões	Unidade Espec. 1	Unidade Espec. 2	Unidade Espec. 3
Conhecimento			
Explícito	3,31	3,29	3,65
Tácito	4,00	3,98	4,16
Gestão do conhecimento			
Geração	3,75	4,08	4,17
Aquisição	2,96	2,89	2,91
Classificação	3,53	3,52	3,58
Normalização	3,39	3,48	3,88
Compartilhamento	4,00	4,00	4,21
Divulgação	3,92	3,73	4,06
Fatores intervenientes			
Cultura Organizacional	3,63	3,66	3,72
Planejamento e Organização	2,74	2,84	3,12
Administração de RH	3,38	3,25	3,42

Dados da pesquisa

4.3 Tabela 3. Estatísticas descritivas nas diferentes dimensões (Médias por Cargos)

Conceitos e Dimensões	Chefe da Unidade	Assistente	Auxiliar
-----------------------	---------------------	------------	----------

Conhecimento			
Explícito	3,48	3,39	3,25
Tácito	4,17	4,06	3,93
Gestão do conhecimento			
Geração	4,08	3,95	3,81
Aquisição	2,88	2,82	2,99
Classificação	3,73	3,55	3,49
Normalização	3,55	3,34	3,43
Compartilhamento	4,18	3,93	4,00
Divulgação	3,94	3,99	3,79
Factores intervenientes			
Cultura Organizacional	3,82	3,77	3,54
Planejamento e Organização	3,00	2,93	2,72
Administração de RH	3,42	3,48	3,29
Dados da pesquisa			

Essas constatações, algumas delas, encontram abrigo nas conclusões de pesquisas anteriores, como por exemplo as referidas por Terra (2000, pp. 82-87), que as empresas que atuam no Brasil precisam melhorar significativamente a comunicação interna; dispõem pouca importância ao aprendizado externo e à formação de alianças entre empresas; utilizam, com pouca frequência, de reuniões informais e de *brainstormings* fora do local de trabalho.

5. Conclusão

As principais conclusões reveladas nos resultados da pesquisa que dificultam ao processo de gestão do conhecimento na organização pesquisada referem-se aos aspectos relacionados à aquisição de conhecimentos, ao planejamento de objetivos, à estrutura organizacional, à estrutura tecnológica e ao ambiente físico e instalações.

Estes índices insatisfatórios foram apontados pelas Unidades de trabalho de procedimentos gerais e, respectivamente, pelas especializadas, da mesma forma pelos funcionários, na ordem, os de cargo de Auxiliar, Assistente e Chefe de Unidade.

5.1 Contribuição ao Estudo

Conceitos e Dimensões	Média	Contribuição prática
Conhecimento		
Explícito	3,33	Mecanismos flexíveis (normas, regras, manualização) apontam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68)
Tácito	4,01	

Gestão do conhecimento

Geração	3,87	Sistemas práticos de treinamentos (no local de trabalho, seminários, grupos multifuncionais para geração de idéias ‘ <i>brainstorming</i> ’, reuniões formais e informais, relatórios) e de sistematização de conhecimentos , por meio de (mapeamento, manualização, banco de dados, redes computadorizada - <i>intranet</i>), mencionam Nonaka e Takeuchi (1997, pp. 79 -83).
Aquisição	2,94	
Classificação	3,53	
Normalização	3,45	
Compartilhamento	4,02	
Divulgação	3,88	

Fatores intervenientes

Cultura Organizacional	3,65	Instalação de ambientes adequados com espaços suficiente ao trabalho e estabelecimento de normas, de manuais flexíveis que estimulem à criatividade e de adequação do tempo às atividades, observam Fleury e Fleury (1995, p. 9)
<ul style="list-style-type: none">• Ambiente Físico e Instalações		
Planejamento e Organização	2,80	Estruturas paralelas como (grupos temporários ou semitemporários de trabalho, equipes ou unidades de trabalho com múltiplas competências e com objetivos de desempenho determinados para cada processo-chave, grupos, equipes e redes de aprendizado, sistema de rotação de pessoal) explica Terra (2000, pp. 124 – 126)
<ul style="list-style-type: none">• Planejamento de Objetivos		
<ul style="list-style-type: none">• Estrutura Organizacional• Estrutura Tecnológica		
Administração de RH	3,35	Para as organizações burocráticas, admissão, transferência, promoção dos funcionários são baseados em critérios de avaliação e classificação. Por isso, concursos, títulos, promoções estão afetos ao cargo ou função, segundo legislação em vigor, como observa Chiavenato (2000, p. 312)

♦ Com relação à Administração de Recursos Humanos, especificamente, ao sistema de reconhecimento e recompensa existente por avaliação de desempenho, encontra-se inadequado ao momento atual, como também, constatou-se certa insatisfação dos funcionários com o tratamento moroso da Administração dado ao Plano de Cargos e Carreira e aos treinamentos oferecidos pela organização, trazendo pouca satisfação aos mesmos, em média de 2,62, independente, da permissão aos funcionários para participação que é Ótima, com média de 4,26. Refere Terra, que o treinamento oferecido pelas organizações brasileiras, foi confirmado, também na organização pesquisada, pois ainda, permanece com o sistema de treinamento orientado para o cargo e a curto prazo.

5.2 Benefícios que contribuem para a organização:

- ♦ possibilidade de agrupar pessoas com habilidades, conhecimentos, experiências e formas de pensar diferente;
- ♦ alinhar estratégia, cultura, tipo de administração, organização e tecnologia para uma nova forma de gerenciar;
- ♦ economia de tempo pelo acesso direto às informações, conhecimentos, experiências, sistemas, relatórios, manuais; rápido desenvolvimento de serviços pela aplicação intensiva de conhecimento;
- ♦ padronização dos conhecimentos permitindo aprendizagem e ações ágeis e efetivas em ambientes tumultuados;
- ♦ melhoria contínua em processos inadequados; manutenção e atualização rápida dos conhecimentos explícitos dos processos (memória do conhecimento organizacional).

O uso de um sistema de gerenciamento dos conhecimentos evitaria a perda de conhecimentos vitais que estão com um único funcionário e, além disso, permitiria estruturar e realinhar os conhecimentos da base de toda a organização. A metodologia ou forma de implementá-los vai da cultura e dos meios disponibilizados para tal fim. A Gestão do Conhecimento parece referir bases, visto que o foco da literatura nos processos geradores de conhecimento (valor) representa um avanço na teoria organizacional, pois foram evidenciadas e associadas diversas práticas gerenciais e de organização do trabalho a processos individuais e coletivos de criação, aprendizado e inovação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angeloni, M.T.(2002). *Organizações do Conhecimento – Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias*. São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato I. (1999). *Gestão de Pessoas – O novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 5ª. ed. São Paulo: Makron Books,1997 e 6ª.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- DiBella, A J., Nevis, E. C.(1999). *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Educator.
- Edvinsson, L. ; Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Makron Books.
- Freitas, L. P. (2001). *Mundo Digital – Gestão do Conhecimento*. Revista Exame, São Paulo, ed. 736, n.6, pp. 111-114, março.
- Fleury, A.; Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas.
- Garvin (2000). *Gestão do Conhecimento*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus.
- Klein, David A. (1998). *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Kotler, P. (1993). *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, Henry.(1995). *Criando Organizações Eficazes*. São Paulo: Atlas.
- Nonaka, I., Takeuchi, H.(1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus.

- Prince Water House Coopers.(2000). *Otimismo com Cautela* de Peter Drucker, *HSM Management*, São Paulo, n.18, a.3, janeiro/fevereiro.
- Schein, E.J. (1999). *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Senge, P. (1998). *A Quinta Disciplina*. [s.l]: São Paulo: Best Seller.
- Serra, A. C.C. (2000). *Gestão do Conhecimento – On Knowledge management*. Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus.
- Starkey, K. (1997). *Como as Organizações Aprendem*.São Paulo: Futura.
- Stewart, T. A. (1997). *Capital Intelectual*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Sveiby, K.E. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações*. 3.ed.. Rio de Janeiro: Campus.
- Teixeira Filho, J. (2000). *Informal*. <http://www.informal.com.br>.
- Terra, J.C. (2000).*Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Negócio.
- Vianna, M.A.F. (1997). *Capital Intelectual – A Nova Revolta – A Nova Riqueza – Insigth MVC – Instituto M. Vianna Costacurta*. Rio de Janeiro.